

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KHẢ NĂNG PHỤC HỒI CHUỖI CUNG ỨNG CỦA DOANH NGHIỆP: KHẢO SÁT TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Thị Thu Hà¹

Trường Đại học Ngoại thương, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Nguyễn Văn Ngọc

Đại học Texas tại Dallas, TP. Richardson, Hoa Kỳ

Ngày nhận: 25/02/2022; Ngày hoàn thành biên tập: 26/07/2022; Ngày duyệt đăng: 02/08/2022

Tóm tắt: Đại dịch COVID-19 đã khiến cho chuỗi cung ứng tại Việt Nam nói riêng và toàn thế giới nói chung bị đứt gãy nặng nề. Đứng trước thực tiễn ấy, khả năng phục hồi chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp đóng vai trò then chốt trong quá trình khôi phục, ổn định và phát triển kinh tế, xã hội. Nghiên cứu nhằm kiểm định tác động của 6 nhân tố bao gồm: khả năng hợp tác, hiển thị, linh hoạt, phản ứng nhanh, tích hợp logistics và quy mô doanh nghiệp đến khả năng phục hồi chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp. Phương pháp định lượng được sử dụng để phân tích dữ liệu thu thập từ 130 doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy các nhân tố đều có tác động tích cực lên khả năng phục hồi chuỗi cung ứng. Nghiên cứu cung cấp một số đề xuất đứng dưới góc nhìn của doanh nghiệp và các nhà hoạch định chính sách nhằm tăng cường khả năng phục hồi chuỗi cung ứng cho các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Từ khóa: Phục hồi chuỗi cung ứng, Doanh nghiệp, Thành phố Hồ Chí Minh

FACTORS AFFECTING SUPPLY CHAIN RESILIENCE OF ENTERPRISES: AN EMPIRICAL STUDY IN HO CHI MINH CITY

Abstract: The COVID-19 pandemic heavily disrupted the supply chain of Vietnam in particular and of the world in general. In that circumstance, the enterprises' supply chain resilience plays a key role in the process of recovering, stabilizing, and developing the economy and the society. This study explores the impact of six factors affecting the supply chain resilience of enterprises in Ho Chi Minh City, namely collaboration, visibility, flexibility, agility, integrated logistics capabilities, and firm size on the supply chain resilience of enterprises. The quantitative

¹ Tác giả liên hệ, Email: nguyenthithuha.cs2@ftu.edu.vn

research method was employed to analyze the data collected from 130 enterprises in Ho Chi Minh City. The research result proves that all factors have a positive impact on supply chain resilience. The study provides some recommendations in view of enterprises and policy-makers to enhance the supply chain resilience of enterprises in Ho Chi Minh City.

Keywords: Supply Chain Resilience, Enterprises, Ho Chi Minh City

1. Giới thiệu

Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp (DN) của Việt Nam tham gia ngày càng sâu rộng vào chuỗi cung ứng toàn cầu thông qua hoạt động gia công xuất khẩu và hoạt động nhập khẩu. Các chuỗi cung ứng đang ngày càng trở nên phức tạp, dễ bị tổn thương và chịu nhiều ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế, chính trị, xã hội của các thị trường xuất nhập khẩu cũng như chính sách của Nhà nước. Việc gia tăng các hoạt động thuê ngoài đã dẫn đến việc gia tăng sự phụ thuộc vào các nhà cung ứng, trong khi đó, xu hướng đặt khả năng đáp ứng nhanh các nhu cầu của khách hàng thông qua mô hình Just-In-Time, tinh gọn (Lean) đã khiến các DN giảm dần các nguồn lực đệm (Buffers) và giảm thiểu đáng kể khả năng ứng biến của mình (Revilla & Saenz, 2017). Từ năm 2020, đại dịch COVID-19 đã gây ra hệ lụy trầm trọng cho chuỗi cung ứng của các DN tại Việt Nam. Trong năm 2021 đã có gần 118.000 DN tạm ngừng kinh doanh, chờ làm thủ tục giải thể và đã hoàn tất thủ tục giải thể (Tổng cục Thống kê, 2021). Do vậy, sự phục hồi mạng lưới cung ứng của các DN đóng vai trò vô cùng quan trọng trong quá trình phục hồi, ổn định và phát triển kinh tế xã hội Việt Nam.

Tính đến nay, toàn thế giới có hơn 400 bài nghiên cứu có đề cập đến từ khóa “khả năng phục hồi chuỗi cung ứng” (Pettit & cộng sự, 2019). Các nghiên cứu thực nghiệm của Brandon-Jones & cộng sự (2014), Mandal & cộng sự (2016), Mandal & cộng sự (2017), Chunsheng & cộng sự (2019), Al Naimi & cộng sự (2020) được tiến hành tại nhiều nước trên thế giới như Hoa Kỳ, Anh, Qatar, Trung Quốc, Ấn Độ,... Tuy nhiên, tại Việt Nam hầu như chưa có các bài nghiên cứu về khả năng phục hồi chuỗi cung ứng. Vì vậy, nhóm tác giả tập trung đánh giá một cách tổng quát các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng phục hồi chuỗi cung ứng của các DN và thực hiện việc khảo sát tại Thành phố Hồ Chí Minh. Bài nghiên cứu sử dụng các thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu đi trước để tìm ra các nhân tố ảnh hưởng tới khả năng phục hồi chuỗi cung ứng của DN, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm tăng khả năng phục hồi chuỗi cung ứng cho các DN nói chung và DN tại Thành phố Hồ Chí Minh nói riêng. Điều này phần nào thu hẹp khoảng cách nghiên cứu tại Việt Nam và quốc tế cũng như giúp các DN tại Thành phố Hồ Chí Minh ứng phó tốt hơn với rủi ro đứt gãy chuỗi cung ứng trong tương lai.

Ngoài phần giới thiệu về chủ đề nghiên cứu, phần 2 tổng quan nghiên cứu và phát triển giả thuyết nghiên cứu, phần 3 mô tả phương pháp nghiên cứu, phần 4 và 5 đưa ra kết quả và thảo luận nghiên cứu, phần 6 kết luận và đưa ra các kiến nghị.

2. Tổng quan nghiên cứu và phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.1 Tổng quan tình hình nghiên cứu

Định nghĩa đầu tiên về khả năng phục hồi trong chuỗi cung ứng được đưa ra bởi Rice & Caniato (2003). Brandon-Jones & cộng sự (2014) định nghĩa khả năng phục hồi chuỗi cung ứng là khả năng chuỗi cung ứng có thể quay trở lại trạng thái vận hành bình thường trong một khoảng thời gian cho phép sau khi bị gián đoạn. Ivanov (2018) cho rằng đó là khả năng duy trì, vận hành và hồi phục (thích nghi) theo các kế hoạch đã định sẵn nhằm đạt được hiệu suất chuỗi cung ứng theo các kế hoạch ấy hoặc hiệu suất đã qua điều chỉnh, chấp nhận được. Hosseini & cộng sự (2019) cũng đồng tình với quan điểm trên và bổ sung thêm “được duy trì trong môi trường kinh doanh đầy biến động” trong định nghĩa của khả năng phục hồi chuỗi cung ứng. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tiếp cận khả năng phục hồi của chuỗi cung ứng là khả năng chuỗi cung ứng có thể thích nghi để vận hành, hồi phục sau các sự kiện gây đứt gãy và được duy trì trong môi trường kinh doanh đầy biến động.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm về khả năng phục hồi của chuỗi cung ứng được thực hiện dựa trên các học thuyết lấy nguồn lực làm trung tâm (Resource-based theory - RBT) của Barney (1991), lý thuyết hệ thống (System theory - ST) của Erol & cộng sự (2010), thuyết nguồn vốn xã hội (Social capital theory - SCT) của Woolcock (1998). Các học thuyết này đều đề cập tới các khía cạnh khác nhau có tác động đến khả năng phục hồi của chuỗi cung ứng.

Ponomarov (2012) sử dụng học thuyết RBT để chỉ ra khả năng tích hợp logistics dựa vào nguồn lực bên trong của DN có tác động đến khả năng phục hồi chuỗi cung ứng. Tác giả chỉ ra các năng lực logistics như: quản trị cầu, cung, quản trị thông tin khi được phân loại và tích hợp chặt chẽ với nhau có tác động to lớn đến sự hình thành khả năng phục hồi chuỗi cung ứng cho DN. Hay nói cách khác, khả năng tích hợp logistics ảnh hưởng lớn đến khả năng phục hồi chuỗi cung ứng của DN.

Nghiên cứu của Erol & cộng sự (2010) dựa trên lý thuyết ST xem chuỗi cung ứng như một hệ thống toàn diện bao gồm các thành tố từ cả bên trong và bên ngoài DN. Nghiên cứu chỉ ra rằng giải pháp để tăng cường khả năng phục hồi cho chuỗi cung ứng, bao gồm: *Thứ nhất*, DN cần đẩy mạnh quản lý rủi ro nhằm giảm xác suất xảy ra hay mức độ nghiêm trọng của các sự kiện đứt gãy. *Thứ hai*, tăng cường tính linh hoạt thông qua thống nhất hệ thống, con người, quy trình, thông tin, đối tác và đối thủ để có thể đưa ra các quyết định nhanh, chính xác. *Thứ ba*, củng cố kết nối, chia sẻ nguồn lực, thông tin giữa các bên liên quan giúp DN phục hồi nhanh chóng hơn khi đứt gãy xảy ra. *Thứ tư*, gia tăng khả năng phản ứng nhanh của DN thông qua sự phối hợp giữa các thành viên, đồng bộ vận hành, công nghệ được sử dụng nhằm giúp toàn chuỗi đối phó tốt hơn khi môi trường thay đổi.

Blackhurst & cộng sự (2011) kết hợp lý thuyết RBT và ST để phỏng vấn sâu quản lý cấp cao của 10 doanh nghiệp tại Hoa Kỳ, Trung Quốc, Hàn Quốc ở các vai trò như sản xuất ô tô, nhà cung ứng, nhà phân phối, DN sản xuất dược phẩm, nhà

bán lẻ và công ty logistics. Các nhân tố bên trong như vốn, nhân lực, độ phức tạp của cấu trúc chuỗi cung ứng tại các điểm nút, luồng lưu thông sản phẩm và các yếu tố khác như sự tắc nghẽn cảng, sức chứa của tàu hay độ nghiêm ngặt của hải quan được đưa vào mô hình để kiểm định. Kết quả nghiên cứu Brandon-Jones & cộng sự (2014) cho thấy khả năng hiển thị của chuỗi cung ứng giúp các đối tác tiếp cận thông tin cần thiết về cung, cầu cũng như mức tồn kho trong chuỗi, từ đó dễ dàng đưa ra các biện pháp đối phó thích hợp khi có đứt gãy xảy ra (Jüttner & Maklan, 2011). Ngoài ra, khả năng hiển thị giúp các DN chia sẻ kiến thức liên tục với nhau, từ đó giảm nguồn lực bị lãng phí ở mỗi khâu khi đối phó với sự gián đoạn trong chuỗi (Brandon-Jones & cộng sự, 2014).

Pettit & cộng sự (2010) đã xây dựng khung lý thuyết các nhân tố ảnh hưởng lên khả năng phục hồi dựa trên 3 nhóm nhân tố chính bao gồm: khả năng linh hoạt, khả năng hiển thị và khả năng hợp tác. Jüttner & Maklan (2011) chỉ ra 4 nhóm nhân tố chính tác động lên khả năng phục hồi chuỗi cung ứng của các DN bao gồm: khả năng linh hoạt, phản ứng nhanh, hiển thị và hợp tác.

Woolcock (1998) phát triển SCT, theo đó, thông tin, sự tin tưởng và cộng sinh trong các mối quan hệ lợi ích giữa các cá nhân, tổ chức góp phần giúp các DN giảm rủi ro và tăng hiệu quả hoạt động. Vasileiou & Morris (2006) áp dụng SCT và chỉ ra hiệu quả lâu dài trong việc giảm thiểu rủi ro, chi phí cần sự tin tưởng, các giá trị chia sẻ chung và các mối quan hệ lợi ích. Các nghiên cứu của Pettit & cộng sự (2010), Ponomarov (2012) chỉ ra bốn nhân tố tác động mạnh lên khả năng phục hồi là sự linh hoạt, phản ứng nhanh, hiển thị và hợp tác. Các yếu tố vừa kể trên lý giải tại sao một số cộng đồng DN này vận hành tốt hơn các cộng đồng DN khác (Johnson & cộng sự, 2013).

2.2 Các giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất

2.2.1 Khả năng hợp tác ảnh hưởng đến khả năng phục hồi chuỗi cung ứng

Hợp tác là quá trình các DN cùng làm việc theo một cách thống nhất để đạt được các mục tiêu chung. Trong chuỗi cung ứng, việc căn chỉnh thống nhất các hoạt động, quy trình của các DN riêng biệt dưới các tiêu chí, quy cách chung là cần thiết để khai thác được tính ưu việt của sự hợp tác (Mandal & cộng sự, 2016). DN sẽ không thể đạt được khả năng phục hồi chuỗi nếu thiếu đi khả năng hợp tác giữa các đối tác với nhau để ứng phó với khủng hoảng (Ponomarov & Holcomb, 2009; Jüttner & Maklan, 2011). Chowdhury & Quaddus (2015) cho rằng hợp tác chặt chẽ với nhà cung cấp đóng vai trò quan trọng trong chiến lược xây dựng khả năng phục hồi cho chuỗi cung ứng. Vì vậy, giả thuyết sau đây được đề xuất:

H1: Hợp tác trong chuỗi cung ứng càng chặt chẽ thì khả năng phục hồi chuỗi cung ứng càng cao.

2.2.2 Khả năng hiển thị

Khả năng hiển thị là việc các thông tin về các sự kiện diễn ra được thể hiện kịp thời, minh bạch giữa các đối tác với nhau; “có sự liên lạc thường xuyên giữa các

bên trong chuỗi cung ứng” (Cao & Zhang, 2010). Ivanov (2018) cho rằng khả năng hiển thị tăng cường đáng kể khả năng phục hồi và đảm bảo các kế hoạch ứng phó, duy trì sản xuất diễn ra suôn sẻ. Như vậy, tăng cường khả năng hiển thị không chỉ giúp phản ứng kịp thời khi các sự kiện gây đứt gãy xảy ra mà còn giúp chuỗi cung ứng có được sự dự báo và chuẩn bị các kế hoạch ứng phó trước cả khi đứt gãy xảy ra. Giả thuyết sau đây được đề xuất:

H2: Chuỗi cung ứng có mức độ hiển thị càng tốt thì khả năng phục hồi chuỗi cung ứng càng cao.

2.2.3 Khả năng linh hoạt

Khả năng linh hoạt là khả năng nhận ra các đứt gãy và đưa ra được các kế hoạch ứng phó trong trường hợp khẩn cấp (Sheffi & Rice, 2005). Đây là khả năng mang tính vận hành (Fayezi & cộng sự, 2015). Khả năng này còn giúp các thành viên trong chuỗi đối phó, xử lý và thậm chí “tận dụng” được lợi thế mà các đứt gãy không mong muốn gây ra (Jüttner & Maklan, 2011). Theo Sheffi & Rice (2005), để phục hồi một cách cơ bản và hiệu quả thì không thể thiếu việc gia tăng khả năng linh hoạt. Tương tự, Cao & Zhang (2010) cho rằng sự linh hoạt cải thiện tốc độ ra quyết định, nhanh chóng chuyển đổi quy trình vận hành, cấu trúc kinh doanh để thích nghi với các biến động trên thị trường, từ đó chuỗi cung ứng có thể phục hồi tốt hơn. Jüttner & Maklan (2011) và Mandal & cộng sự (2016) cũng đồng tình với quan điểm này và chứng minh khả năng linh hoạt có mối quan hệ đồng biến với khả năng phục hồi chuỗi cung ứng. Vì vậy, giả thuyết sau đây được đề xuất:

H3: Chuỗi cung ứng càng linh hoạt thì khả năng phục hồi chuỗi cung ứng càng cao.

2.2.4 Khả năng phản ứng nhanh

Christopher & Peck (2004) định nghĩa khả năng phản ứng nhanh là khả năng phản hồi lại nhanh chóng với các thay đổi không được dự đoán trước ở phía cầu và cung. Đây là khả năng mang tính chiến lược (Fayezi & cộng sự, 2015). Manuj & Mentzer (2008) và Jüttner & Maklan (2011) cho rằng tốc độ phản ứng với các sự kiện đứt gãy càng nhanh sẽ giúp cho toàn chuỗi chuẩn bị và phục hồi càng nhanh ở các giai đoạn trước, trong và sau khi đứt gãy xảy ra. Mandal & cộng sự (2016) cho rằng, để đạt được khả năng phản ứng nhanh thì sự kết nối giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng càng phải chặt chẽ. Ngoài ra nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra phản ứng càng nhanh thì tốc độ phục hồi càng nhanh vì khả năng phản ứng nhanh giúp các thành viên trong chuỗi sớm thích nghi và khôi phục lại trạng thái hoạt động thông thường khi các đứt gãy xảy ra. Vì vậy, giả thuyết sau đây được đề xuất:

H4: Chuỗi cung ứng phản ứng càng nhanh thì khả năng phục hồi chuỗi cung ứng càng cao.

2.2.5 Khả năng tích hợp logistics

Khả năng tích hợp logistics là khả năng tích hợp 4 nhân tố chính của logistics: tốc độ giao hàng, uy tín, khả năng ứng phó và phân phối chi phí thấp vào trong

DN (Ponomarov & Holcomb, 2009). Mentzer & cộng sự (2004) và Ponomarov & Holcomb (2009) chỉ ra các nhân tố trên khi được phối hợp với nhau trong điều kiện kinh tế chứa nhiều bất ổn, biến động sẽ giúp DN có được lợi thế cạnh tranh bền vững, từ đó dễ dàng phục hồi hơn. Ponomarov (2012) và Yao & Meurier (2012) cho rằng khả năng tích hợp logistics góp phần tạo ra các lợi thế cạnh tranh bền vững cho DN, và từ đó góp phần tăng cường khả năng phục hồi chuỗi cung ứng trong các trường hợp đứt gãy, gián đoạn. Khả năng logistics của từng thành viên riêng biệt nếu được tích hợp phù hợp vào trong chuỗi cung ứng của tất cả các thành viên khác sẽ giúp tăng cường khả năng phối hợp trong toàn chuỗi, từ đó sự phục hồi sẽ diễn ra dễ dàng hơn (Mandal & cộng sự, 2016). Vì vậy, giả thuyết sau đây được đề xuất:

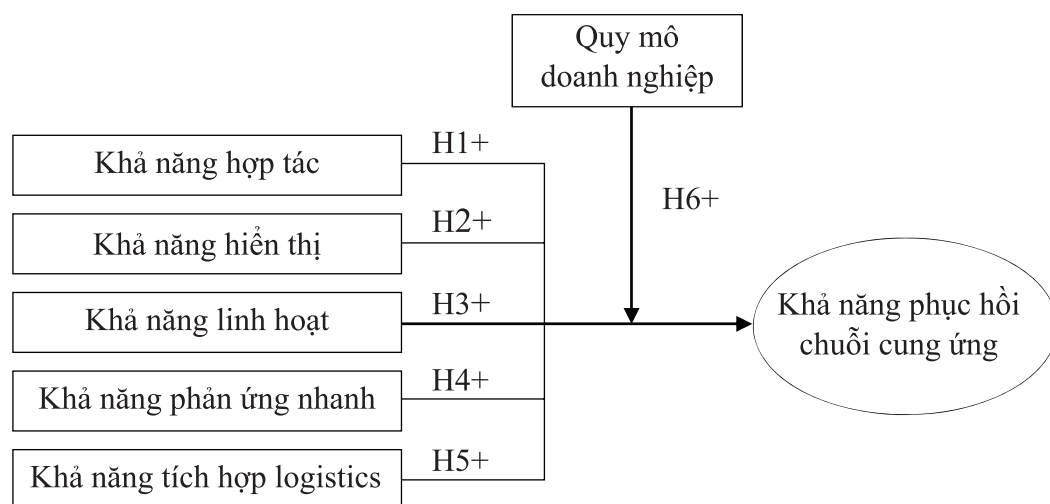
H5: Logistics được tích hợp càng tốt với chuỗi cung ứng thì khả năng phục hồi chuỗi cung ứng càng cao.

2.2.6 Quy mô doanh nghiệp

Theo Cao & Zhang (2010), các DN càng nhỏ thì càng có ít các nguồn lực hơn để áp dụng các giải pháp quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả. Theo báo cáo của OECD (2009), trong các cuộc khủng hoảng, các DN vừa và nhỏ dễ bị tổn thương hơn gấp nhiều lần so với các DN lớn. Tuy nhiên, nghiên cứu thực nghiệm của Wagner & Neshat (2012) lại cho rằng các DN càng lớn thì càng dễ bị tổn thương hơn khi đối mặt với các đứt gãy trong chuỗi cung ứng. Nhóm tác giả cho rằng nên có giả thuyết để đánh giá xem quy mô DN có ảnh hưởng như thế nào đến khả năng phục hồi. Vì vậy, giả thuyết sau đây được đề xuất:

H6: Các doanh nghiệp lớn có khả năng phục hồi chuỗi cung ứng tốt hơn các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Dựa vào cơ sở các nghiên cứu đi trước, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu sau đây:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1 Dữ liệu và phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng là phương pháp nghiên cứu định lượng kết hợp với phương pháp nghiên cứu định tính. Phiếu khảo sát được lập bằng Google bảng hỏi. Đối tượng tham gia trả lời bảng hỏi là các lãnh đạo DN, lãnh đạo phòng quản lý chuỗi cung ứng, chuyên viên có kinh nghiệm trong mảng quản lý chuỗi cung ứng từ các công ty ở các lĩnh vực khác nhau.

Để đảm bảo độ tin cậy và thăm dò các giả thuyết, nhóm tác giả đã tiến hành phỏng vấn sơ bộ với các quản lý logistics tại một công ty hàng đầu trong mảng quản lý năng lượng và tự động hóa tại Việt Nam, hai công ty hàng đầu trong lĩnh vực logistics và giải pháp chuỗi cung ứng và một công ty vừa trong mảng nhập khẩu và cung cấp thiết bị cho hệ thống cấp, thoát nước. Phỏng vấn sơ bộ giúp nhóm tác giả loại được câu hỏi không chuẩn (COLL3) và chỉnh sửa từ ngữ của bảng hỏi cho phù hợp hơn.

Thời gian khảo sát được tiến hành từ 10/10/2021-15/12/2021 tại Thành phố Hồ Chí Minh với tổng câu trả lời thu về từ các DN là 130. Sau khi lọc bỏ các câu trả lời không đạt tiêu chuẩn, nghiên cứu còn lại 127 câu trả lời hợp lệ và được tiến hành mã hóa bằng Excel. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS và AMOS, áp dụng hồi quy đa biến để phân tích. Mô hình đo lường được đánh giá qua phân tích nhân tố khám phá (EFA) để kiểm tra độ tin cậy và tính hợp lệ của thang đo.

3.2 Đo lường các biến nghiên cứu

Bài nghiên cứu sử dụng thang đo tham khảo từ các nghiên cứu trước đây đánh giá trên thang đo Likert 5 bậc. Biến kiểm soát “quy mô DN” căn cứ theo Nghị định 39/2018/NĐ-CP ngày 11/03/2018 và phân loại theo hai tiêu chí: số lượng lao động và quy mô vốn. DN vừa là DN có quy mô vốn dưới 100 tỷ VND, số nhân công lao động dưới 200 người. DN nhỏ là DN có quy mô vốn dưới 20 tỷ VND, số nhân viên lao động dưới 100 người. Như vậy, để dễ dàng cho việc đánh giá sự khác biệt về khả năng phục hồi chuỗi cung ứng giữa các DN, nhóm tác giả gộp nhóm DN vừa và nhỏ tại Thành phố Hồ Chí Minh vào một nhóm và nhóm DN lớn (quy mô vốn trên 100 tỷ VND, số nhân viên trên 200 người) vào một nhóm. Các thang đo được sử dụng trong bài nghiên cứu được thể hiện qua Bảng 1.

Bảng 1. Các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu

Mã hóa	Nội dung	Nguồn tham khảo
Khả năng hợp tác		
COLL1	Chúng tôi hợp tác với các nhà cung cấp chính để đạt được mục tiêu chung.	Cao & Zhang (2010); Mandal & cộng sự (2016)
COLL2	Chúng tôi cùng đề ra/phát triển mục tiêu chiến lược với các đối tác trong chuỗi cung ứng.	
COLL3	Chúng tôi chia sẻ lợi ích và rủi ro đồng đều với các đối tác trong chuỗi cung ứng.	

Bảng 1. Các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu (tiếp theo)

Mã hóa	Nội dung	Nguồn tham khảo
COLL4	Chúng tôi phối hợp với các đối tác trong chuỗi cung ứng vì những lợi ích chung.	
COLL5	Chúng tôi có sự tương tác, tích hợp chức năng của các phòng ban nội bộ trong công ty.	Chowdhury & Quaddus (2017)
COLL6	Chúng tôi trao đổi thông tin kịp thời và chính xác với các nhà cung ứng.	Brandon-Jones & cộng sự (2014)
<i>Khả năng hiển thị</i>		
VIS1	Các nhà cung cấp/khách hàng của chúng tôi có các thông tin phục vụ cho việc giám sát và thay đổi chiến lược vận hành.	Cao & Zhang (2010); Jüttner & Maklan (2011); Mandal & cộng sự (2016)
VIS2	Các nhà cung cấp/khách hàng của chúng tôi có thể tiếp cận các thông tin về hàng tồn kho, tình trạng đơn hàng nhằm phục vụ cho mục đích dự báo.	
VIS3	Các nhà cung cấp/khách hàng của chúng tôi có hệ thống thông tin cần thiết phục vụ cho việc theo dõi hàng hóa.	
<i>Khả năng linh hoạt</i>		
FLEX1	Chúng tôi có thể điều chỉnh số lượng đơn hàng từ các nhà cung cấp để giảm thiểu sự đứt gãy.	Sheffi & Rice (2005); Cao & Zhang (2010); Mandal & cộng sự (2016)
FLEX2	Chúng tôi có thể điều chỉnh thời gian giao hàng của các đơn hàng từ nhà cung cấp để giảm thiểu sự đứt gãy/gián đoạn.	
FLEX3	Chúng tôi có thể điều chỉnh năng lực sản xuất để ứng phó với sự đứt gãy/gián đoạn.	
FLEX4	Chúng tôi có thể điều chỉnh lịch giao hàng cho khách hàng để ứng phó với các sự đứt gãy.	
<i>Khả năng phản ứng nhanh</i>		
AGL1	Chúng tôi có thể nhanh chóng ứng phó với những mối đe dọa trong môi trường kinh doanh.	Manuj & Mentzer (2008); Cao & Zhang (2010); Jüttner & Maklan (2011); Mandal & cộng sự (2016)
AGL2	Chúng tôi có thể nhanh chóng thích ứng với những thay đổi trong môi trường kinh doanh.	
AGL3	Chúng tôi có thể nhanh chóng tiếp cận các cơ hội trong môi trường kinh doanh của mình.	
<i>Khả năng tích hợp logistics</i>		
LOG1	Năng lực logistics của chúng tôi được tích hợp phù hợp với chuỗi cung ứng.	Mandal & cộng sự (2017)
LOG2	Các hoạt động logistics giữa chúng tôi và các nhà cung cấp được tích hợp phù hợp.	
LOG3	Các hoạt động logistics của chúng tôi được đặc trưng bởi sự chuẩn bị tốt ở khâu phân phối, vận tải, kho bãi.	
LOG4	Các đối tác của chúng tôi có sự liên kết trong hoạt động logistics.	

Bảng 1. Các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu (tiếp theo)

Mã hóa	Nội dung	Nguồn tham khảo
Khả năng phục hồi chuỗi cung ứng		
SCRE1	Chúng tôi có thể nhanh chóng khôi phục về trạng thái ban đầu sau khi bị gián đoạn/đứt gãy.	Golgeci & Ponomarov (2013);
SCRE2	Chúng tôi có mức độ hợp tác cao với các đối tác trong giai đoạn đứt gãy/gián đoạn.	Ambulkar & cộng sự (2014);
SCRE3	Chúng tôi có thể duy trì sự kiểm soát đối với cấu trúc và chức năng của công ty trong giai đoạn đứt gãy/gián đoạn.	Brandon-Jones & cộng sự (2014); Al Naimi & cộng sự (2020)
SCRE4	Chúng tôi có thể rút ra những kiến thức hữu ích, quý báu từ các sự kiện gián đoạn/đứt gãy.	
SCRE5	Chúng tôi có thể chuyển sang trạng thái hoạt động tốt hơn sau khi bị gián đoạn/đứt gãy.	
SCRE6	Chúng tôi có thể duy trì tình trạng cảnh giác cao độ đối với các tình huống nguy hiểm.	

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Thống kê mô tả mẫu

Bảng 2 cho thấy loại hình công ty trách nhiệm hữu hạn và công ty cổ phần chiếm 87,4% các công ty tham gia khảo sát, 12,6% còn lại là công ty tư nhân và Nhà nước. Số DN có vốn hóa lớn hơn 100 tỷ VND chiếm 40,9%; tương ứng với DN có quy mô lớn 41%, còn lại 59% là DN có quy mô vừa và nhỏ. Hơn 90% DN tham gia khảo sát có trên 10 lao động, trong đó, số lượng DN có trên 200 lao động chiếm 42,5% trên tổng các DN tham gia khảo sát. Cơ cấu các DN như sau: dịch vụ chiếm 63,9%; công nghiệp và xây dựng chiếm 29% và nông, lâm, ngư nghiệp chiếm 7,1%. Số lượng chuyên viên, quản lý tham gia khảo sát trên 3 năm kinh nghiệm chiếm 67,7% đáp viên. Trong đó có 27,6% đáp viên có từ 3-5 năm kinh nghiệm, 19,7% đáp viên có từ 5-10 năm kinh nghiệm và 20,4% đáp viên có trên 10 năm kinh nghiệm. Tuy nhiên, do căn cứ vào tình hình dịch bệnh phức tạp và khối lượng công việc tăng cao trong quý 4 năm 2021 của các DN, có thể thấy nghiên cứu có tỷ lệ đáp viên ở các vị trí quản lý cấp cao, phó giám đốc, tổng giám đốc còn tương đối hạn chế (37%).

Bảng 2. Thống kê mô tả mẫu doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh

Tiêu chí	Phân loại	Tần số	Tỷ lệ (%)
Loại hình doanh nghiệp	Công ty trách nhiệm hữu hạn	35	27,6
	Công ty cổ phần	76	59,8
	Công ty tư nhân	14	11,0
	Công ty Nhà nước	2	1,6
Quy mô vốn	Trên 100 tỷ VND	52	40,9
	Dưới 100 tỷ VND	75	59,1

Bảng 2. Thống kê mô tả mẫu doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh (tiếp theo)

Tiêu chí	Phân loại	Tần số	Tỷ lệ (%)
Số lượng nhân viên	Từ 10 lao động trở xuống	11	8,7
	Trên 10 đến 100 lao động	54	42,5
	Trên 100 đến 200 lao động	8	6,3
	Trên 200 lao động	54	42,5
Ngành kinh doanh	Nông, lâm, thủy sản	9	7,1
	Công nghiệp và xây dựng	37	29,0
	Dịch vụ	81	63,9
Quy mô doanh nghiệp	Quy mô lớn	52	41,0
	Quy mô vừa và nhỏ	75	59,0
Chức vụ hiện tại	Chuyên viên	80	63,0
	Quản lý	47	37,0
Số năm kinh nghiệm	Từ 1-3 năm	41	32,3
	Từ 3-5 năm	35	27,6
	Từ 5-10 năm	25	19,7
	Trên 10 năm	26	20,4
Tổng		127	100,0

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

4.2 Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

Sau khi chạy thống kê mô tả, nhóm tác giả kiểm định độ tin cậy của thang đo Cronbach's Alpha. Bảng 3 tổng hợp các chỉ số quan trọng bao gồm hệ số Cronbach's Alpha, hệ số tương quan biến tổng và hệ số Cronbach's Alpha nếu xóa biến quan sát của biến phụ thuộc và biến độc lập.

Bảng 3. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha

Biến	Biến quan sát	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu xóa biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha
Khả năng hợp tác	COLL1	0,635	0,845	0,863
	COLL2	0,746	0,817	
	COLL4	0,585	0,840	
	COLL5	0,711	0,823	
	COLL6	0,692	0,827	
	Khả năng hiển thị	VIS1	0,632	
VIS2		0,631	0,643	
VIS3		0,557	0,722	
Khả năng linh hoạt	FLEX1	0,665	0,745	0,835
	FLEX2	0,717	0,774	

Bảng 3. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha (tiếp theo)

Biến	Biến quan sát	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu xóa biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha
Khả năng phản ứng nhanh	FLEX3	0,624	0,790	0,889
	FLEX4	0,643	0,783	
	AGL1	0,735	0,879	
	AGL2	0,831	0,765	
	AGL3	0,763	0,842	
Khả năng tích hợp logistics	LOG1	0,764	0,843	0,876
	LOG2	0,752	0,851	
	LOG3	0,726	0,859	
	LOG4	0,720	0,825	
Khả năng phục hồi chuỗi cung ứng	SCRE1	0,635	0,880	0,884
	SCRE2	0,767	0,849	
	SCRE3	0,769	0,833	
	SCRE4	0,620	0,878	
	SCRE5	0,670	0,860	
	SCRE6	0,695	0,861	

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Bảng 3 cho thấy các hệ số Cronbach's Alpha của các biến độc lập cũng như biến phụ thuộc tốt (5 biến có hệ số > 0,8; 1 biến có hệ số > 0,7). Ngoài ra, khi xét hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát thì không biến quan sát nào có hệ số này bé hơn 0,3. Vậy nên các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy và phù hợp để chạy phân tích EFA.

4.3 Kết quả phân tích nhân tố khám phá

Hệ số KMO và kiểm định Bartlett lần 1 như sau: KMO đạt 0,853, hệ số Sig. của kiểm định Bartlett đạt 0,000, chỉ số Eigenvalue = 1,105 tại nhân tố thứ 4, tổng phương sai trích đạt 64,835%. Khi xét đến ma trận xoay của phân tích EFA (lần 1), biến quan sát COLL3 có hệ số tải thấp hơn 0,5 nên không được thể hiện trong bảng ma trận xoay. Điều này đã được dự báo trước khi phỏng vấn sơ bộ với các chuyên gia. Nghiên cứu tiến hành loại biến quan sát COLL3 đi và chạy lại phân tích EFA.

Bảng 4. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett của biến độc lập

Yếu tố cần đánh giá	Kết quả	So sánh
Hệ số KMO	0,853	$0,5 \leq 0,853 \leq 1$
Giá trị Sig trong kiểm định Bartlett	0,000	$0,000 < 0,05$
Phương sai trích	68,491%	$68,491\% > 50\%$
Giá trị Eigenvalue	1,095	$1,095 > 1$

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Trong lần phân tích EFA thứ hai, KMO đạt 0,853 chứng tỏ phân tích EFA phù hợp, hệ số Sig. của kiểm định Bartlett đạt $0,000 < 0,05$ chứng tỏ có sự tương quan giữa các biến khi xét trên tổng thể. Chỉ số Eigenvalue = 1,095 > 1,000 tại nhân tố thứ 4, tổng phương sai trích đạt 68,491%. Vậy có 4 biến độc lập có ý nghĩa đại diện cho các biến quan sát được đưa vào, sự biến thiên trong bộ dữ liệu được giải thích bởi 4 biến độc lập này đạt 68,491%. 4 biến độc lập cụ thể sẽ được thể hiện thông qua Bảng 5.

Bảng 5. Ma trận xoay của các biến độc lập

Thang đo	Nhân tố			
	1	2	3	4
LOG3	0,825			
AGL3	0,779			
LOG1	0,763			
AGL2	0,741			
LOG4	0,726			
LOG2	0,712			
AGL1	0,652			
COLL1		0,831		
COLL2		0,772		
COLL5		0,730		
COLL4		0,727		
COLL6		0,611		
FLEX4			0,810	
FLEX2			0,775	
FLEX3			0,742	
FLEX1			0,748	
VIS3				0,808
VIS1				0,621
VIS2				0,644

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Bảng 5 cho thấy các biến quan sát đã hội tụ về 4 biến độc lập, hệ số tải đều lớn hơn 0,5 nên không cần phải loại đi biến quan sát nào. Các biến quan sát LOG1 → LOG3 và AGL1 → AGL3 hội tụ vào nhân tố số 1. Như vậy, theo các ý kiến của các chuyên gia tại các DN tại Thành phố Hồ Chí Minh đã được đề cập trong phần phỏng vấn sơ bộ, biến mới có tên là “Khả năng phản ứng nhanh logistics” (AL) bao gồm các biến quan sát LOG1 → LOG3 và AGL1 → AGL3.

KMO đạt tiêu chuẩn 0,845, giá trị Sig. của kiểm định Bartlett là $0,000 < 0,05$. Điều này chứng tỏ phân tích EFA là phù hợp, có sự tương quan giữa biến quan sát và tổng thể. Ngoài ra, chỉ số Eigenvalue đạt 3,822 tại 1 nhân tố duy nhất, giải thích được khoảng 63% sự biến thiên của dữ liệu. Trong ma trận xoay chỉ trích xuất ra được 1 nhân tố. Điều này chứng tỏ biến phụ thuộc “Khả năng phục hồi chuỗi cung ứng” đã sẵn sàng để chạy hồi quy tuyến tính bội.

Sau khi phân tích nhân tố khẳng định (CFA), các chỉ số model fit của mô hình như sau: Chi-square/df = 1,935; GFI = 0,817; CFI = 0,879; TLI = 0,885; RMSEA = 0,071.

4.4 Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội

Kết quả hồi quy tuyến tính bội cho thấy R^2 đạt 0,646 và R^2 hiệu chỉnh đạt 0,635. Như vậy, các biến độc lập giải thích được 63,5% sự biến thiên của biến phụ thuộc, còn lại 36,5% được giải thích bởi các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên. Hệ số Durbin-Watson đạt 1,995 nên nằm trong khoảng 1,5-2,5, như vậy không có hiện tượng tự tương quan trong mô hình.

Bảng 6. Hệ số hồi quy của mô hình

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	β			Độ chấp nhận	VIF
Hằng số	0,017	0,291		0,046	0,960		
FLEX	0,137	0,061	0,137	2,044	0,041	0,763	1,347
VIS	0,169	0,074	0,173	2,242	0,033	0,546	1,839
AL	0,452	0,080	0,448	5,766	0,000	0,534	1,924
COLL	0,210	0,083	0,194	2,701	0,000	0,691	1,647

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Bảng 6 cho thấy giá trị Sig. của các biến độc lập $< 0,05$, chứng tỏ các nhân tố đã được đề cập (COLL, FLEX, VIS, AL) đều tác động lên khả năng phục hồi. Ngoài ra, VIF của các biến độc lập đều dao động từ khoảng 1,347-1,924 và đều $< 2,000$, nhỏ hơn rất nhiều so với mức VIF 10,000. Điều này chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra trong mô hình.

4.5 Kiểm định One-way ANOVA

Giá trị Sig. của thống kê Levene đạt $0,423 > 0,05$. Điều này chứng tỏ phương sai giữa các khả năng phục hồi của các DN lớn, vừa và nhỏ không khác nhau.

Kết quả kiểm định ANOVA cho thấy Sig. đạt $0,006 < 0,05$. Vậy có sự khác biệt về khả năng phục hồi giữa nhóm DN lớn và nhóm DN vừa và nhỏ. Thống kê mô tả giữa nhóm DN có quy mô lớn (mã hóa 1,0) và nhóm DN có quy mô vừa & nhỏ (mã hóa 2,0) thì giá trị trung bình của khả năng phục hồi chuỗi cung ứng của nhóm DN

lớn là 4,1296; còn khả năng này ở nhóm DN vừa và nhỏ là 3,6289. Như vậy, có thể kết luận, DN lớn thì khả năng phục hồi chuỗi cung ứng tốt hơn DN nhỏ.

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Sau kết quả hồi quy tuyến tính bội, nghiên cứu thu được phương trình hồi quy đã chuẩn hóa bao gồm 4 biến độc lập (Khả năng hợp tác, linh hoạt, hiển thị, phản ứng nhanh logistics) và 1 biến phụ thuộc (Khả năng phục hồi chuỗi cung ứng). Các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6 đều được chấp nhận.

Nhân tố khả năng phản ứng nhanh logistics là nhân tố có tác động lớn nhất đến khả năng phục hồi chuỗi cung ứng với hệ số hồi quy lớn nhất 0,452. Điều này được lý giải bởi năng lực phản ứng nhanh tại các điểm nút trong mạng cung ứng giúp các DN nắm bắt lấy cơ hội, đương đầu với thách thức cũng như các thay đổi trong môi trường (Manuj & Mentzer, 2008).

Nhân tố đóng vai trò quan trọng thứ hai là khả năng hợp tác trong chuỗi cung ứng với hệ số hồi quy 0,210. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu thực nghiệm của Juttner & Maklan (2011) và Mandal & cộng sự (2016). Trong quản trị chuỗi cung ứng, sự hợp tác chính là chìa khóa để các DN trong chuỗi đạt được mục tiêu chung nhằm nâng cao hiệu quả toàn chuỗi và hợp tác giúp các DN cùng vượt qua khủng hoảng, khôi phục kinh doanh.

Nhân tố có tác động lớn thứ ba lên sự phục hồi là khả năng hiển thị với hệ số hồi quy 0,169. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu thực nghiệm của Cao & Zhang (2010), Juttner & Maklan (2011), Mandal & cộng sự (2016). Đa số các DN tham gia khảo sát là DN nhỏ phù hợp với quy mô DN tại Thành phố Hồ Chí Minh, có mức độ chia sẻ thông tin giữa các đối tác còn hạn chế. Tăng cường chia sẻ thông tin có thể giúp các DN phục hồi sau đứt gãy tốt hơn.

Nhân tố có tác động yếu nhất lên khả năng phục hồi chuỗi cung ứng của các DN tại Thành phố Hồ Chí Minh là khả năng linh hoạt. Kết luận này trùng khớp với nghiên cứu của Mandal & cộng sự (2016) và Chunsheng & cộng sự (2019).

Nghiên cứu cho thấy quy mô DN có ý nghĩa tác động lên khả năng phục hồi. Điều này được chứng minh từ nghiên cứu thực nghiệm của nhóm tác giả lần nghiên cứu của OECD (2009). Các DN với quy mô lớn và sở hữu chuỗi cung ứng mạnh mẽ luôn có những bộ đệm tài chính đủ sức chống chịu tốt hơn so với các DN vừa và nhỏ khi chuỗi cung ứng rơi vào trạng thái đứt gãy.

6. Kết luận và kiến nghị

Kết quả nghiên cứu cho thấy các giả thuyết nghiên cứu về ảnh hưởng của khả năng phản ứng nhanh logistics, khả năng hợp tác, khả năng hiển thị, khả năng linh hoạt tới sự phục hồi của chuỗi cung ứng sau sự kiện đứt gãy. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước đó.

Về mặt thực tiễn, căn cứ vào kết quả thực nghiệm, nghiên cứu đề xuất một số kiến nghị đối với DN tại Thành phố Hồ Chí Minh như sau:

Thứ nhất, phản ứng nhanh logistics với các sự kiện gây đứt gãy để duy trì, phục hồi chuỗi cung ứng có vai trò đặc biệt quan trọng. Hiện nay, dưới tác động bởi dịch bệnh COVID-19, sự bất ổn từ các sự kiện chính trị, xã hội kéo theo giá nguyên, nhiên liệu tăng cao,... chuỗi cung ứng của các DN dễ rơi vào tình trạng đứt gãy. Để có thể gia tăng khả năng phản ứng với các đứt gãy, các DN cần nâng cao năng lực quản trị rủi ro, nhận diện sớm các yếu tố có khả năng gây đứt gãy và dự phòng phương án phù hợp, từ đó tăng khả năng thích ứng với những thay đổi để duy trì chuỗi cung ứng hoạt động hiệu quả.

Thứ hai, trong điều kiện toàn cầu hóa, chuỗi cung ứng của các DN trở nên phức tạp và tăng về chiều rộng, chiều dài của chuỗi khiến mối quan hệ giữa các đối tác trong chuỗi có thể trở nên lỏng lẻo. Phát triển và duy trì mối quan hệ hợp tác gần gũi, tích hợp sâu sẽ giúp các DN gia tăng sự tin tưởng và dễ xoay sở hơn trong các tình huống đứt gãy để duy trì và phục hồi hoạt động kinh doanh.

Thứ ba, minh bạch và chia sẻ thông tin giúp tăng khả năng hiển thị trong chuỗi. Các DN cần đảm bảo hệ thống trao đổi thông tin giữa các thành viên trong chuỗi được thống nhất. Xây dựng lòng tin, chính trực là nền tảng quan trọng nhằm tăng cường chất lượng của các thông tin được hiển thị, nhưng cần đi đôi với sự thận trọng. Theo nhận định của một số chuyên gia được phỏng vấn, “quá minh bạch về thông tin cho đối tác có thể khiến cho chính đối thủ cạnh tranh nắm bắt tình hình kinh doanh của mình và có các kế hoạch đối phó”.

Thứ tư, trở nên linh hoạt hơn trong các sự kiện đứt gãy cũng là yếu tố quyết định khả năng phục hồi. Trong ngắn hạn, DN có thể chuẩn bị các nguồn lực dự phòng nhằm gia tăng khả năng chủ động linh hoạt của mình. Trong dài hạn, DN nên hướng đến việc tái cơ cấu chuỗi cung ứng theo hướng trì hoãn sản xuất, duy trì số lượng nhà cung ứng dự phòng phù hợp để đảm bảo sự hợp tác chặt chẽ, hạn chế mức độ phụ thuộc giữa các thành viên trong chuỗi, từ đó tăng khả năng linh hoạt.

Thứ năm, việc tăng quy mô của DN nhằm tăng khả năng phục hồi có thể thực hiện thông qua mua bán, sáp nhập và tái đầu tư. Tuy nhiên, tăng quy mô DN có thể dẫn đến giảm tính linh hoạt, từ đó giảm khả năng phục hồi chuỗi cung ứng. Vì quy mô DN càng lớn có thể khiến kết cấu chuỗi cung ứng trở nên phức tạp hơn. Do vậy, các DN cần cân nhắc mức độ quy mô phù hợp để đảm bảo được hiệu quả phục hồi chuỗi cung ứng trong đứt gãy.

Nghiên cứu vẫn chưa xét toàn bộ các học thuyết, mô hình lý thuyết có liên quan. Các nhân tố trong mô hình nghiên cứu phần lớn vẫn nằm ở các khả năng nội sinh của DN. Nhóm tác giả chỉ tiến hành nghiên cứu tại khu vực Thành phố Hồ Chí Minh với khối lượng cỡ mẫu tương đối nhỏ. Đặc biệt, việc tiếp cận các DN lớn cũng tương đối hạn chế nên kết quả nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng lên khả năng phục hồi sẽ đúng hơn đối với các DN vừa và nhỏ.

Dựa trên các hạn chế của nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số hướng nghiên cứu tiếp theo như sau. *Thứ nhất*, các nghiên cứu trong tương lai có thể kiểm chứng

thực nghiệm về trạng thái đã được nhóm tác giả đề xuất “phục hồi dưới ngưỡng bình thường” khi gặp phải tình trạng này của chuỗi cung ứng. *Thứ hai*, các nghiên cứu tập trung vận dụng các học thuyết còn chưa được đề cập nhiều trong nghiên cứu thực nghiệm như thuyết hệ thống, thuyết nguồn vốn xã hội và khai thác các khía cạnh còn tiềm ẩn từ các học thuyết này. *Thứ ba*, nghiên cứu có thể mở rộng về khu vực địa lý. Ngoài ra, việc tập trung một lĩnh vực để đào sâu vào tình trạng thực tiễn và đưa ra được các giải pháp sát hơn với DN trong một lĩnh vực nhất định cũng là một hướng nghiên cứu tốt.

Tài liệu tham khảo

- Al Naimi, M., Faisal, M.N., Sobh, R. & Uddin, S.M.F. (2020), “Antecedents and consequences of supply chain resilience and reconfiguration: an empirical study in an emerging economy”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 34 No. 6, pp. 1722-1745.
- Ambulkar, S., Blackhurst, J. & Grawe, S. (2014), “Firm’s resilience to supply chain disruptions: scale development and empirical examination”, *Journal of Operations Management*, Vol. 33-34 No. 1, pp. 111-122.
- Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Blackhurst, J., Dunn, K.S. & Craighead, C.W. (2011), “An empirically derived framework of global supply resiliency”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 32 No. 4, pp. 374-391.
- Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. & Petersen, K.J. (2014), “A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 50 No. 3, pp. 55-73.
- Cao, M. & Zhang, Q. (2010), “Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 163-180.
- Chowdhury, M.M.H. & Quaddus, M. (2017), “Supply chain resilience: conceptualization and scale development using dynamic capability theory”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 188 No. 1, pp. 185-204.
- Chowdhury, M.M.H. & Quaddus, M.A. (2015), “A multiple objective optimization based QFD approach for efficient resilient strategies to mitigate supply chain vulnerabilities: the case of garment industry of Bangladesh”, *Omega*, Vol. 57 Part A, pp. 5-21.
- Christopher, M. & Peck, H. (2004), “Building the resilient supply chain”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 1-14.
- Chunsheng, L., Wong, C.W.Y., Yang, C.-C., Shang, K.-C. & Lirn, T. (2019), “Value of supply chain resilience: roles of culture, flexibility, and integration”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 50 No. 1, pp. 80-100.
- Ivanov, D. (2018), *Structural Dynamics and Resilience in Supply Chain Risk Management*, Cham, Switzerland: Springer.
- Erol, O., Sauser, B.J. & Mansouri, M. (2010), “A framework for investigation into extended enterprise resilience”, *Enterprise Information Systems*, Vol. 4 No. 2, pp. 111-136.
- Fayezi, S., Zutshi, A. & O’Loughlin, A. (2015), “How Australian manufacturing firms perceive and understand the concepts of agility and flexibility in the supply chain”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35 No. 2, pp. 246-281.

- Golgeci, I. & Y. Ponomarov, S. (2013), "Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? An empirical study", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 18 No. 6, pp. 604-617.
- Hosseini, S., Ivanov, D. & Dolgui, A. (2019), "Review of quantitative methods for supply chain resilience analysis", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 125, pp. 285-307.
- Ivanov, D. (2018), *Structural Dynamics and Resilience in Supply Chain Risk Management*, Cham, Switzerland: Springer.
- Johnson, N., Elliott, D. & Drake, P. (2013), "Exploring the role of social capital in facilitating supply chain resilience", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 18 No. 3, pp. 324-336.
- Juttner, U. & Maklan, S. (2011), "Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 16 No. 4, pp. 246-259.
- Mandal, S., Bhattacharya, S., Korasiga, V.R. & Sarathy, R. (2017), "The dominant influence of logistics capabilities on integration", *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, Vol. 8 No. 4, pp. 357-374.
- Mandal, S., Sarathy, R., Korasiga, V.R., Bhattacharya, S. & Dastidar, S.G. (2016), "Achieving supply chain resilience", *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, Vol. 7 No. 5, pp. 544-562.
- Manuj, I. & Mentzer, J.T. (2008), "Global supply chain risk management strategies", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 No. 3, pp. 192-223.
- Mentzer, J.T., Min, S. & Michelle Bobbitt, L. (2004), "Toward a unified theory of logistics", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34 No. 8, pp. 606-627.
- OECD (2009), "The impact of the global crisis on SME and entrepreneurship financing and policy responses centre for entrepreneurship, smes and local development contribution to the oecd strategic response to the financial and economic crisis", <https://www.oecd.org/industry/smes/49316499.pdf>, truy cập ngày 21/07/2022.
- Pettit, T.J., Croxton, K.L. & Fiksel, J. (2019), "The evolution of resilience in supply chain management: a retrospective on ensuring supply chain resilience", *Journal of Business Logistics*, Vol. 40 No. 1, pp. 56-65.
- Pettit, T.J., Fiksel, J. & Croxton, K.L. (2010), "Ensuring supply chain resilience: development of a conceptual framework", *Journal of Business Logistics*, Vol. 31 No. 1, pp. 1-21.
- Ponomarov, S. (2012), *Antecedents and Consequences of Supply Chain Resilience: A Dynamic Capabilities Perspective*, Doctoral Dissertation, University of Tennessee.
- Ponomarov, S.Y. & Holcomb, M.C. (2009), "Understanding the concept of supply chain resilience", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 124-143.
- Revilla, E. & Saenz, M.J. (2017), "The impact of risk management on the frequency of supply chain disruptions", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37 No. 5, pp. 557-576.
- Rice, J.B. & Caniato, F. (2003), "Building a secure and resilient supply network", *Supply Chain Management Review*, Vol. 7 No. 5, pp. 22-30.

- Sheffi, Y. & Rice, Jr.J.B. (2005), “A supply chain view of the resilient enterprise”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47 No. 1, pp. 41-48.
- Tổng cục Thống kê (2021), “Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội quý IV và năm 2021”, <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2021/12/bao-cao-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2021>, truy cập ngày 21/07/2022.
- Vasileiou, K. and Morris, J. (2006), “The sustainability of the supply chain for fresh potatoes in Britain”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 No. 4, pp. 317-327.
- Wagner, S.M. & Neshat, N. (2012), “A comparison of supply chain vulnerability indices for different categories of firms”, *International Journal of Production Research*, Vol. 50 No. 11, pp. 2877-2891.
- Woolcock, M. (1998), “Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework”, *Theory and Society*, Vol. 27 No. 2, pp. 151-208.
- Yao, Y. & Meurier, B. (2012), “Understanding the supply chain resilience: a dynamic capabilities approach”, <https://escholarship.org/uc/item/9jh2r8sb>, truy cập ngày 28/10/2021.