



Original Article

Disruption of the Global Supply Chain as
a Result of the COVID-19 Pandemic,
and the Response of Supply Chain Companies

Pham Thu Phuong*

VNU University of Economics and Business, No. 144, Xuan Thuy Road, Cau Giay District, Hanoi, Vietnam

Received: September 3, 2021

Revised: December 9, 2021; Accepted: February 25, 2022

Abstract: The COVID-19 pandemic has caused one of the most extensive disruptions in the last decades which has seen the breaking of many global supply chains. The pandemic changed the world, requiring governments, businesses, and individuals to adapt to new situations and take immediate actions to sustain. Based on the evaluation of the disruptions of global supply chains due to the COVID-19 pandemic, the article focuses on the implementation of appropriate strategies of multinational companies and suppliers to overcome the disruptions of the supply chains and to improve their international production resilience.

Keywords: The global supply chains, multinational companies, suppliers, the COVID-19 pandemic.

* Corresponding author

E-mail address: phuong25@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4686>

Sự đứt gãy của chuỗi cung ứng toàn cầu trong bối cảnh đại dịch COVID-19 và phản ứng của các công ty trong chuỗi cung ứng

Phạm Thu Phương*

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 3 tháng 9 năm 2021

Chỉnh sửa ngày 9 tháng 12 năm 2021; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 2 năm 2022

Tóm tắt: Tác động của đại dịch COVID-19 đã gây ra một trong những sự gián đoạn lớn trong thập kỷ qua, đó là phá vỡ nhiều chuỗi cung ứng toàn cầu. Đại dịch COVID-19 đã làm thay đổi thế giới, đòi hỏi các chính phủ, doanh nghiệp cũng như mỗi cá nhân phải thích ứng với bối cảnh mới và đưa ra những sự lựa chọn mới để thích nghi và tồn tại. Trên cơ sở đánh giá sự đứt gãy của chuỗi cung ứng toàn cầu trong bối cảnh đại dịch COVID-19, bài viết ghi nhận phản ứng của các công ty đa quốc gia và các nhà cung ứng trong việc đưa ra các điều chỉnh nhanh nhằm khắc phục sự gián đoạn của chuỗi cung ứng và nâng cao khả năng phục hồi sản xuất quốc tế của mình.

Từ khóa: Chuỗi cung ứng toàn cầu, công ty đa quốc gia, công ty cung ứng, đại dịch COVID-19.

1. Mở đầu

Đại dịch COVID-19 đang ảnh hưởng mạnh mẽ đến nền kinh tế thế giới, làm dấy lên mối lo ngại về việc mạng lưới sản xuất toàn cầu bị gián đoạn trên quy mô lớn chưa từng thấy. Theo đánh giá của Ngân hàng Thế giới (WB), tăng trưởng kinh tế toàn cầu dự kiến sẽ giảm tốc đáng kể từ 5,5% năm 2021 xuống 4,1% năm 2022 và 3,2% vào năm 2023 [1].

Có một điều dễ nhận ra đó là cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008-2009, trận động đất ở Nhật Bản năm 2011 từng định hình sự phát triển của chuỗi cung ứng toàn cầu (Global supply chain - GSC) theo nhiều cách khiến chúng trở nên bền bỉ hơn. Mặc dù sau khủng hoảng các doanh nghiệp chỉ cần cố gắng quay trở lại mô hình kinh doanh cũ của mình

càng nhanh càng tốt, nhưng tác động của COVID-19 đã vượt xa hơn những gì xảy ra trong các giai đoạn trước đó. Sự bùng phát COVID-19 đại diện cho một trong những sự gián đoạn lớn trong thập kỷ qua, đó là phá vỡ nhiều chuỗi cung ứng toàn cầu. Đại dịch COVID-19 khiến thế giới thay đổi, đòi hỏi các chính phủ, doanh nghiệp và mỗi cá nhân phải thích ứng trước bối cảnh mới và có những sự lựa chọn mới để thích nghi và tồn tại.

Trên cơ sở đánh giá sự đứt gãy của chuỗi cung ứng toàn cầu do đại dịch COVID-19, bài viết ghi nhận phản ứng của các công ty đa quốc gia (MNCs) và các công ty cung ứng trong việc đưa ra các điều chỉnh nhanh nhằm khắc phục sự gián đoạn của chuỗi cung ứng vật lý và nâng cao khả năng phục hồi sản xuất quốc tế của mình.

* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: phuong25@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4686>

2. Sự tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu của các công ty đa quốc gia

Thị trường toàn cầu ngày nay được hình thành bởi chuỗi cung ứng trải dài trên các châu lục, khối lượng lớn hàng hóa được sản xuất tại khắp các quốc gia, khu vực. Sự phát triển của hoạt động logistic mang hàng hóa đi khắp thế giới. Vì vậy, khi nghiên cứu về chuỗi cung ứng toàn cầu cũng đồng nghĩa với xem xét việc tổ chức xuyên biên giới các hoạt động cần thiết để sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ và đưa chúng đến tay người tiêu dùng thông qua việc sử dụng các nguồn nguyên liệu đầu vào cũng như các giai đoạn phát triển, sản xuất và phân phối khác nhau.

Quá trình phát triển nhanh chóng của các chuỗi cung ứng gắn liền với sự phát triển của MNCs luôn muốn tận dụng sự khác biệt về công nghệ, tài nguyên hoặc các yếu tố đầu vào giá rẻ, tìm kiếm những nơi sản xuất có chi phí thấp nhất. Họ thường tìm kiếm nguồn cung nguyên vật liệu, chuyển các công việc thâm dụng lao động cho các nước đang phát triển nhằm tận dụng nguồn nguyên liệu đầu vào sẵn có, lợi thế lao động rẻ tại các quốc gia này. Mô hình phổ biến nhất được quan sát là MNCs di dời hoạt động sản xuất của họ tới các khu vực hoặc quốc gia có mức lương thấp, trong khi vẫn giữ các chức năng chiến lược của họ (ví dụ như quản lý, R&D, tiếp thị và tài chính...) tập trung ở một số khu vực đô thị giàu có nơi có những người lao động kỹ năng cao mà họ cần. Thông qua việc hình thành của các công ty con tại các nước đang phát triển, liên doanh, liên kết với doanh nghiệp nước sở tại, MNCs đã hình thành tại đây các mối liên kết chặt chẽ đáp ứng được nhu cầu về nguyên vật liệu và các sản phẩm trung gian cho các mắt xích khác trong GSC của MNCs. Khi các rào cản thương mại và chi phí vận chuyển giữa các quốc gia được giảm thiểu, dòng vốn dễ dàng chảy đến nơi thu được lợi nhuận lớn nhất. Tự do hóa thương mại và đầu tư đã loại bỏ nhiều rào cản thương mại và đầu tư, cho phép các doanh nghiệp theo đuổi hiệu quả trên quy mô toàn cầu. Cùng với sự phát triển của công nghệ, thông tin và truyền thông khiến việc điều phối hoạt động của MNCs trên phạm vi toàn cầu trở nên thực tế và dễ dàng hơn rất nhiều [2]. Khi đó, các nhà sản xuất trong hầu hết các ngành

công nghiệp đã chuyển sang các nhà cung cấp và nhà thầu phụ, tập trung vào một lĩnh vực nhất định, tham gia một mắt xích trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Lúc này, mạng lưới hoạt động đã được mở rộng từ công ty mẹ, công ty con, công ty liên kết và các nhà cung ứng trong chuỗi cung ứng. Thay vì dàn trải sản xuất ra tất cả các khâu, giờ các MNCs tập trung vào yếu tố cốt lõi trong sản phẩm của mình, tập trung ưu tiên phát triển công nghệ mới. Tuy nhiên, MNCs cũng dễ bị tổn thương khi phụ thuộc vào một nhà cung cấp duy nhất trong mạng lưới cho một thành phần hoặc vật liệu quan trọng. Nếu nhà cung cấp đó chỉ sản xuất mặt hàng ở một nhà máy hoặc một quốc gia, rủi ro gián đoạn của MNCs sẽ trở nên cao hơn nhiều [3].

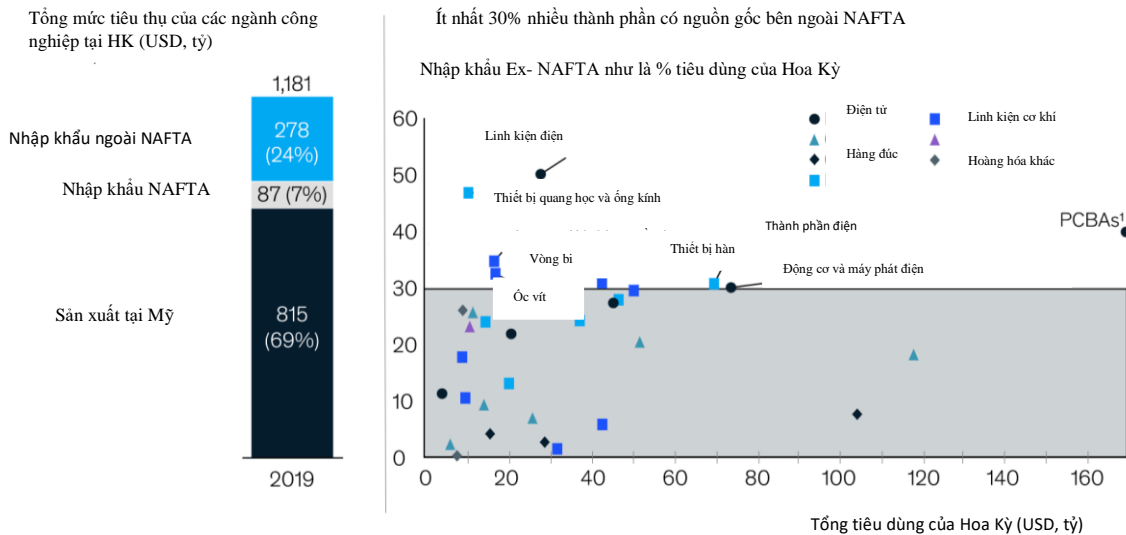
3. Sự đứt gãy chuỗi cung ứng toàn cầu trong bối cảnh COVID-19

Đại dịch COVID-19 đã gây ra thiệt hại đáng kể cho các ngành công nghiệp khác nhau trên thế giới, dẫn đến sự gián đoạn chưa từng có đối với hầu hết các GSC như dược phẩm, thực phẩm, điện tử, công nghiệp ô tô... [4]. Sự gián đoạn này được hiểu là sự phá vỡ quy trình sản xuất hàng hóa và việc giao hàng tới tay khách hàng. Có hai kênh chính ảnh hưởng đến chuỗi cung ứng toàn cầu là cú sốc về sản xuất và cú sốc về dòng chảy thương mại. Các cú sốc đã lan truyền từ các lĩnh vực bị ảnh hưởng trực tiếp sang các lĩnh vực khác và đang lan rộng sang các khu vực thông qua các mối liên kết cung ứng toàn cầu.

Khi xem xét cú sốc về sản xuất thì không giống như những gián đoạn lớn từng xảy ra trước đây, COVID-19 đã ảnh hưởng xấu đến các mắt xích trong chuỗi cung ứng từ sản xuất, chế biến, vận tải và hậu cần, cũng như sự thay đổi đáng kể về nhu cầu. COVID-19 đã và đang ảnh hưởng đến sự sẵn có và khả năng đáp ứng việc cung cấp nguyên liệu thô, đầu vào trung gian và hàng hóa cuối cùng do những ảnh hưởng bởi sự giãn cách xã hội. Những sự gián đoạn này không chỉ chưa có dấu hiệu dừng lại mà còn có khả năng gia tăng trong tương lai do cuộc khủng hoảng y tế trên phạm vi toàn cầu vẫn chưa có dấu hiệu dừng lại. Hình 1 cho thấy nhiều hàng hóa phụ thuộc vào

nhập khẩu sẽ bị ảnh hưởng do gián đoạn chuỗi cung ứng, đòi hỏi các công ty phải hết sức thận

trọng khi tính toán giữa chi phí và rủi ro của chuỗi cung ứng.



Hình 1: Phân tích dữ liệu nhập khẩu của Hoa Kỳ - 10 danh mục hàng hóa dễ bị ảnh hưởng bởi sự gián đoạn chuỗi cung ứng. Nguồn: McKensy & Company [5].

Những gián đoạn, thiếu hụt về nguồn cung cấp nguyên liệu thô cùng những lo ngại về vấn đề sức khỏe và an toàn đối với người lao động đang dẫn đến việc đóng cửa các nhà máy, từ đó làm chậm sản xuất tại nhiều nơi. Theo báo cáo của S&P Global Market Intelligence [6], Nike hiện đang đương đầu với rủi ro không còn sản phẩm giày thể thao “made in Vietnam” khi hai nhà cung cấp của Nike tại Việt Nam bao gồm Chang Shin Vietnam và Pou Chen Corp gần đây đã phải ngừng sản xuất do đại dịch COVID-19 bùng phát trong khu vực. Trong năm tài khóa 2020, Nike công bố các nhà máy sản xuất theo hợp đồng tại Việt Nam cung cấp khoảng 50% sản phẩm giày mang thương hiệu Nike. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp rơi vào tình trạng thiếu lao động, năng suất lao động giảm, giá nguyên vật liệu tăng, đình trệ sản xuất, nhiều công ty đã phải đối mặt với hàng tồn kho cạn kiệt, thách thức về vị trí hàng tồn kho, tỷ lệ lô hàng quá hạn cao hơn và thời gian giao hàng lâu hơn hoặc thậm chí không thể hoàn thành các đơn đặt hàng. Kể từ tháng 3/2020, giá thép đã tăng 215%. Giá thép cuộn cán nóng lên cao nhất mọi thời đại, đạt

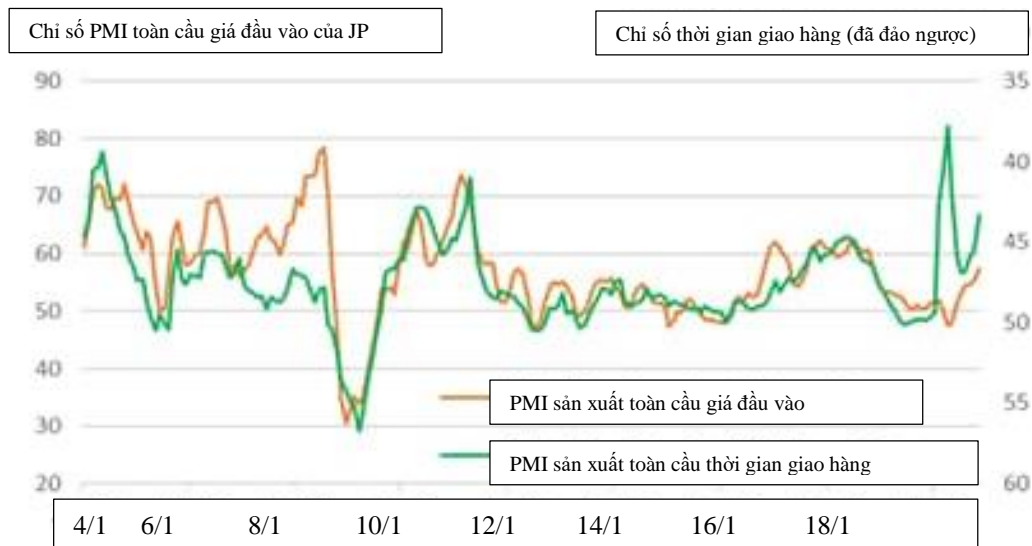
1.825 USD/tấn. Trước đại dịch, giá vật liệu này chỉ rơi vào khoảng 500-800 USD/tấn [6].

Mối lo ngại về nguồn cung cấp thiết yếu gia tăng đang ảnh hưởng trực tiếp đến cách các công ty hoạt động trên toàn cầu khi nguồn cung và cầu đều giảm. Các nhà sản xuất ô tô như Nissan và Hyundai đã phải ngừng sản xuất tại Nhật Bản và Hàn Quốc khi mà hầu hết các bộ phận nhập khẩu từ Trung Quốc. Cuộc tranh giành vào đầu năm 2020 để tập hợp các chuỗi cung ứng mới cho thiết bị bảo vệ cá nhân và các vật tư y tế quan trọng đã khiến các doanh nghiệp cảm thấy không còn tin tưởng vào chuỗi cung ứng ở nước ngoài đối với các thành phần chính cho sản phẩm của mình.

Bên cạnh cú sốc về sản xuất, cú sốc về thương mại xảy ra khi đại dịch COVID-19 làm gián đoạn hoạt động thương mại, hạn chế sự di chuyển của hàng hóa và con người. Việc vận chuyển bị gián đoạn do đóng cửa biên giới, các quốc gia tạm ngưng các dịch vụ vận tải hàng hóa từ vận tải đường thủy đến đường hàng không khiến cho chi phí vận chuyển nguyên vật liệu và hàng hóa tăng cao, việc vận chuyển hàng tồn kho

gặp nhiều khó khăn, đặc biệt trong các khu vực bị cách ly. Kết quả cuộc khảo sát doanh nghiệp vừa và nhỏ dựa trên 560 phản hồi từ 21 quốc gia thành viên EU về sự gián đoạn chuỗi cung ứng ở châu Âu do COVID-19 cho thấy 74% doanh nghiệp vừa và nhỏ bị ảnh hưởng tiêu cực bởi cuộc khủng hoảng với sự gián đoạn chuỗi cung ứng. Trong đó, ba nguyên nhân hàng đầu là sự chậm trễ do các vấn đề hậu cần, vận tải, đóng cửa biên giới. Điều này khiến cho các doanh nghiệp phải tạm dừng một phần hoạt động hoặc tiếp tục hoạt động với các nhà cung ứng thay thế [7]. Trên thực tế thì có hai phản ứng trái ngược nhau của các doanh nghiệp bán lẻ và sản xuất. Trong khi các nhà nhập khẩu các thiết bị tiêu dùng như quần áo và ô tô... muốn trì hoãn việc nhận hàng

vì các cửa hàng và dây chuyền sản xuất hiện đã đóng cửa do tác động của đại dịch COVID-19 thì các nhà nhập khẩu vận chuyển thiết bị bảo vệ cá nhân và hàng tiêu dùng thiết yếu lại muốn thúc đẩy nhanh hơn quá trình nhập khẩu hàng hóa. Thực tế này góp phần thêm vào tình trạng tắc nghẽn hàng hóa khi mà nhiều nhà nhập khẩu không nhận container tại các cảng gây tắc nghẽn cảng, đồng thời tình trạng thiếu nguyên vật liệu, thiết bị trung gian làm chậm chuỗi cung ứng trên diện rộng hơn. Hình 2 minh họa tác động xấu đi của chuỗi cung ứng toàn cầu thông qua chỉ số nhà quản lý mua hàng (Manufacturing Purchasing Managers Index - PMI) sản xuất toàn cầu của JP Morgan, cho thấy thời gian giao hàng mà các công ty sản xuất phải đối mặt kéo dài.



Hình 2: Chuỗi cung ứng và giá cả
 Nguồn: IHS Markit, JP Morgan [8].

Hai cú sốc sản xuất và cú sốc thương mại đối với nền kinh tế dẫn đến những ảnh hưởng tới hoạt động đầu tư FDI của các doanh nghiệp. Đặc biệt là đối với hoạt động đầu tư khi mà MNCs để dành một phần lớn lợi nhuận của mình để tái đầu tư. Sự thoái vốn của các chi nhánh MNCs cũng có thể đóng một vai trò quan trọng trong quá trình tái cấu trúc của tập đoàn vì một số công ty có thể rời khỏi một số thị trường để tìm cách khôi phục tình trạng tài chính và tập trung vào hoạt

động kinh doanh cốt lõi của mình tại một số thị trường trọng điểm sau cú sốc [9]. Điều này cũng tác động đến sự dịch chuyển của dòng vốn FDI trên phạm vi toàn cầu.

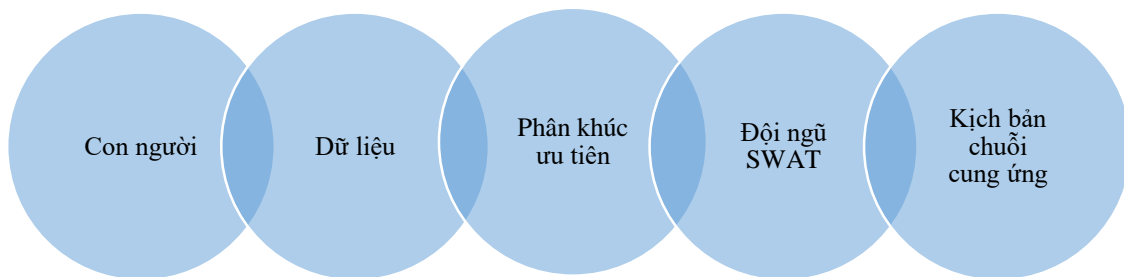
4. Phản ứng của các doanh nghiệp trước sự đứt gãy của chuỗi cung ứng toàn cầu

Đại dịch COVID-19 đã tác động mạnh mẽ đến chuỗi cung ứng toàn cầu. MNCs và các nhà

cung ứng của họ phải chịu những ảnh hưởng nặng nề từ việc tồn đọng hàng hóa hay thiếu nguyên liệu để sản xuất thêm hàng hóa cần thiết. Có thể nhận sự lây lan của COVID-19 đã và đang làm gián đoạn phương pháp vận hành chuỗi cung ứng toàn cầu khiến các doanh nghiệp khó mô hình hóa và đánh giá rủi ro, do đó phải bắt đầu suy nghĩ lại về cách tổ chức chuỗi cung ứng của họ. Theo báo cáo chuỗi cung ứng toàn cầu của Interos vào tháng 6/2021, quản lý rủi ro chuỗi cung ứng toàn cầu và khả năng phục hồi sẽ là ưu tiên kinh doanh hàng đầu của 50% tổ chức trong thời gian hai năm tới.

Các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng buộc phải đánh giá lại chiến lược kinh doanh của họ, sắp xếp lại chuỗi cung ứng, cũng như xác định các rủi ro có liên quan từ phía các nhà cung

ứng, để có thể phản ứng nhanh nhẹn, linh hoạt và bền vững hơn trước đại dịch, đồng thời phải tự xây dựng cho mình các phương án để có thể đối phó với những đợt suy thoái kéo dài lâu hơn. Trước mắt, các doanh nghiệp trong chuỗi cần tập trung ưu tiên cho chuỗi cung ứng, bao gồm việc ưu tiên phát triển lực lượng lao động cả về số lượng và chất lượng; tận dụng dữ liệu để cải thiện khả năng hiển thị về nhu cầu, hàng tồn kho, năng lực, nguồn cung và tài chính trong toàn bộ hệ sinh thái; xác định phân khúc để ưu tiên nhu cầu; xây dựng đội SWAT bán hàng và hoạt động chuyên dụng có thể thực hiện nhiều biện pháp can thiệp và sắp xếp các phản ứng một cách hiệu quả; đánh giá các kịch bản chuỗi cung ứng để có được thông tin chi tiết hữu ích nhằm tối ưu hóa các chỉ số hoạt động [10].



Hình 3: Năm ưu tiên của chuỗi cung ứng

Nguồn: Accenture.com [10].

Nhằm tăng cường khả năng phục hồi sản xuất, các công ty dẫn đầu chuỗi cung ứng tiếp tục thực hiện điều chỉnh hoạt động sản xuất quốc tế. MNCs cần xem xét lại chuỗi cung ứng của họ trong trung và dài hạn, đánh giá các lỗ hổng trong chuỗi. Hướng thay đổi sẽ phụ thuộc vào cách các công ty cân bằng giữa việc giảm thiểu rủi ro và chi phí một cách hiệu quả. Một số công ty tìm cách hạn chế chi phí đầu tư thông qua việc định hình lại chuỗi cung ứng bằng cách đánh giá những thay đổi trong nhu cầu của người tiêu dùng, những thách thức về nguồn lực cho hoạt động sản xuất, cũng như những hạn chế trong hệ sinh thái của chuỗi cung ứng như hệ thống cơ sở hạ tầng, nguồn nhân lực lao động cốt lõi, trung tâm R&D, mức độ sẵn có của các đối tác trong hệ sinh thái và mạng sản xuất vật lý... Các công ty cũng có thể xem xét thay đổi thiết kế sản phẩm

để tối ưu hóa độ phức tạp hoặc giảm sự phụ thuộc vào các thành phần chuyên biệt với tính sẵn có hạn chế. Từ đó, doanh nghiệp có thể lựa chọn những hoạt động có thể làm trong nội bộ, những hoạt động nào buộc phải sử dụng các nhà cung ứng bên ngoài, những hoạt động nào phải thuê gần hoặc chuyển hoạt động sản xuất ra nước ngoài... Bằng việc tính toán các chi phí liên quan và vấn đề hậu cần, doanh nghiệp sẽ quyết định mức độ thay đổi phạm vi địa lý trong hoạt động sản xuất của mình.

Trong một số trường hợp, MNCs tìm cách rút ngắn chuỗi thông qua việc nội bộ hóa một số công đoạn trong các hoạt động GSC của doanh nghiệp. Hoạt động này được thúc đẩy bởi một số chính sách hỗ trợ của chính phủ các nước thông qua việc hỗ trợ tài chính cho các tập đoàn nhằm thu hút các doanh nghiệp có hoạt động sản xuất

ở nước ngoài quay về sản xuất trong nước, từ đó đảm bảo tránh sự gián đoạn cung ứng một số ngành thiết yếu [11]. Họ có thể tìm cách đa dạng hóa địa lý thông qua việc đầu tư sang thị trường mới gần hơn hoặc tìm thị trường để giảm tiếp xúc với các cú sốc theo vị trí cụ thể và giảm chi phí để có thể đối phó tốt hơn với các cuộc khủng hoảng. Chiến lược phân mảnh và tái định vị sản xuất có thể được MNCs sử dụng trong quá trình định hình địa lý của chuỗi. Nếu ban đầu MNCs chỉ di dời các hoạt động sản xuất được tiêu chuẩn hóa, có giá trị thấp ở các nền kinh tế mới nổi, thì giờ đây họ cũng đang chuyển hướng các hoạt động thâm dụng tri thức như trường hợp của L'Oréal (FR), Pfizer (US)... Trong trường hợp MNCs muốn tiết kiệm chi phí bằng cách tinh gọn lại chuỗi thì họ sẽ phải gánh chịu sự phụ thuộc nhiều hơn vào các nhà cung cấp vật liệu, công ty nhà thầu, nhà đồng sản xuất và nhà cung cấp hậu cần do phải tìm kiếm nơi rẻ nhất, từ đó họ đã vô tình khiến chuỗi cung ứng của mình trở nên mỏng manh và dễ tổn thương hơn. Kinh nghiệm từ các cuộc khủng hoảng trong quá khứ cho thấy các công ty con thuộc sở hữu nước ngoài, bao gồm cả các doanh nghiệp vừa và nhỏ, có thể có khả năng phục hồi tốt hơn trong các cuộc khủng hoảng nhờ mối liên kết và khả năng tiếp cận các nguồn tài chính của các công ty mẹ.

Một số MNCs tìm cách đa dạng hóa nhà cung cấp của họ, tìm nguồn cung thay thế hoặc tiến hành thuê ngoài, đa dạng hóa theo địa điểm hoặc tích hợp theo chiều dọc để giảm sự phụ thuộc vào các nhà cung cấp đơn lẻ nhằm phòng ngừa sự gián đoạn đối với một nhà sản xuất, khu vực địa lý cụ thể. Lựa chọn hình thức nào tùy thuộc vào việc MNCs đặt mục tiêu lợi nhuận hay khả năng phục hồi chuỗi cung ứng. Bởi trong ngắn hạn, việc thực hiện các điều chỉnh có thể khiến cho lợi nhuận của công ty giảm nhưng trong dài hạn nó giúp giảm thiểu khả năng gián đoạn của chuỗi, tăng khả năng phục hồi và tính linh hoạt của chuỗi. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh các chuỗi cung ứng gần đây liên tục chịu những tác động bất ổn của nền kinh tế toàn cầu.

Bên cạnh đó, MNCs tập trung đầu tư vào các công cụ để đối phó với sự phức tạp của đại

dịch và khả năng phản ứng linh hoạt của doanh nghiệp. Trong khi ngành sản xuất truyền thống có xu hướng dịch chuyển bằng cách tìm kiếm các nhà cung ứng ở gần, hoạt động nội bộ hóa chuỗi cung ứng mang các công đoạn trong sản xuất quốc tế về trong nước, nội địa hóa nguồn cung ứng nguyên liệu để giảm thiểu những ảnh hưởng của sự đứt gãy hoạt động logistic, thì ngành sản xuất thông minh bắt đầu tìm kiếm các nhà khoa học về dữ liệu, chuyên gia máy tính và những thứ tương tự. Các chiến lược của các công ty dẫn đầu chuỗi cung ứng trong bối cảnh đại dịch COVID-19 có tính đến mức độ ảnh hưởng sâu rộng của những tiến bộ công nghệ nhằm nâng cao khả năng thích ứng và giảm thiểu rủi ro của doanh nghiệp, tự động hóa và tiến tới số hóa trong sản xuất để quản lý chuỗi cung ứng trong bối cảnh hạn chế dịch chuyển do tác động của đại dịch COVID-19. Khả năng giảm thiểu rủi ro được các doanh nghiệp dựa trên nền tảng công nghệ nhằm tận dụng những hỗ trợ phân tích ứng dụng, trí tuệ nhân tạo (AI) và máy móc nhằm bảo đảm tính minh bạch trong toàn bộ chuỗi cung ứng. MNCs có thể thông qua việc sử dụng các công cụ AI, IoT và Big Data để giám sát toàn bộ mạng lưới cung ứng của nhà sản xuất cũng như sử dụng các tiến bộ của công nghệ thông tin và truyền thông để lập kế hoạch, phát triển và giám sát sản xuất từ xa, kết nối với khách hàng và hoàn thành đơn đặt hàng. Việc tận dụng nền tảng dữ liệu để cải thiện khả năng hiển thị giúp doanh nghiệp tối đa hóa các khả năng hiển thị về nhu cầu khách hàng, hàng tồn kho, công suất, nguồn cung và tài chính trong toàn bộ chuỗi. Có thể dễ dàng nhận thấy làn sóng chuyển đổi số đối với nhà cung cấp dịch vụ, ngân hàng, nhà bán lẻ chuyển sang nền tảng kỹ thuật số và sử dụng nền tảng thương mại điện tử để bán hàng... Các doanh nghiệp hậu cần bắt đầu sử dụng các nền tảng công nghệ để giám sát các đơn hàng theo thời gian thực, khả năng hiển thị hàng tồn kho, đổi mới các mô hình vận hành logistic nhằm tăng hiệu quả và hiệu suất làm việc.

Xu hướng giảm sự hiện diện pháp nhân ở các thị trường nước ngoài đã được MNCs tiến

hành trong thời gian gần đây nhờ sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ nhưng dưới ảnh hưởng của COVID-19 thì điều này được thúc đẩy nhanh chóng hơn. Các chiến lược được MNCs xây dựng đảm bảo đủ tính linh hoạt để tự bảo vệ mình khỏi những gián đoạn trong tương lai. Chính vì vậy, các GSC sau COVID-19 sẽ có xu hướng ngắn hơn thông qua các chiến lược được cải tiến, tập trung ngày càng nhiều vào việc di dời các mắt xích trong chuỗi. Theo một cách nào đó, sự gián đoạn nghiêm trọng do đại dịch đang thúc đẩy các doanh nghiệp làm cho chuỗi cung ứng của họ linh hoạt hơn, hợp tác và kết nối với nhau hơn [12].

Các doanh nghiệp cung ứng vừa và nhỏ trong chuỗi cung ứng cũng có những phản ứng khác nhau với sự gián đoạn này. Kết quả khảo sát các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại châu Âu cho thấy các doanh nghiệp tìm kiếm các nhà cung cấp thay thế hoặc thiết lập kế hoạch để trở nên linh hoạt hơn trước sự gián đoạn chuỗi cung ứng, khoảng 1/5 số doanh nghiệp được hỏi đã điều chỉnh chuỗi cung ứng của họ và 1/5 số doanh nghiệp khác sửa đổi sản phẩm, dịch vụ của mình, 20% số doanh nghiệp được hỏi đình chỉ, tạm dừng hoạt động của họ. Đối với việc thay thế các nhà cung cấp nước thứ ba bằng các nhà cung cấp có trụ sở tại EU, gần 28% số doanh nghiệp được hỏi nói rằng có thể thay thế tất cả hoặc hầu hết các nhà cung cấp nước thứ ba. Ngược lại, 23,1% cho rằng chỉ một phần trong số đó có thể thay thế được và đối với 13,5% thì hoàn toàn không thể [7].

5. Kết luận

Có thể thấy bối cảnh đầu tư toàn cầu đang thay đổi nhanh chóng từng ngày. Việc các công ty đánh giá một cách hệ thống về những rủi ro do gián đoạn chuỗi, điều chỉnh lại mạng lưới sản xuất của mình và tối ưu hóa độ phức tạp của chuỗi... có thể khuyến khích rút ngắn chuỗi cung ứng toàn cầu. Các chiến lược của các công ty trong chuỗi cung ứng trong bối cảnh đại dịch COVID-19 có tính đến những tiến bộ công nghệ, thay đổi sở thích của người tiêu dùng và các

chính sách của chính phủ, tìm cách đơn giản hóa mạng lưới đã có để đạt hiệu quả, khôi phục hoạt động sản xuất thông qua việc đa dạng hóa địa điểm, tăng cường tìm nguồn cung ứng nội địa để giảm sự phụ thuộc vào các công ty nước ngoài; sẵn sàng đánh mất một số lợi ích về hiệu quả để đa dạng hóa các nhà cung cấp; đầu tư vào các công cụ để đối phó với sự phức tạp của đại dịch và khả năng phản ứng linh hoạt của doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo

- [1] World Bank, *Global Economic Prospects Report*, 2022.
- [2] Pham Thu Phuong, "The Global Supply Chain's Disruption in the Context of the COVID-19 Pandemic and Multinational Corporations' Response," *Proceedings of the International Conference*, 2021 (Accessed on December 10, 2021) (in Vietnamese).
- [3] Willy C. S., "Global Supply Chains in a Post-Pandemic World," *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2020/09/global-supply-chains-in-a-post-pandemic-world>, 2020 (Accessed on December 10, 2021).
- [4] Xu, Z., El omri, A., Kerbache, L., Omri, A. E., "COVID-19s Impacts on Global Supply Chains: Facts and Perspectives," *IEEE Engineering Management Review* PP (99) 1-1, DOI:10.1109/EMR.2020.3018420, 2020.
- [5] Brian A. et al., "Why Now is the Time to Stress-Test Your Industrial Supply Chain," *McKenssey & Company*, 2020.
- [6] Thạch Lam, "Steel Prices Have Grown by More Than 200%. When Will the 'Bubble' in Steel Pricing Burst?," 10/7/2021, <https://ndh.vn/kim-loai/gia-thep-tang-hon-200-khi-nao-bong-bong-se-vo-1294951.html> (Accessed on December 10, 2021) (in Vietnamese).
- [7] Mergen, J. P., "SME Survey on Supply Chain Disruption in Europe Due to COVID-19," 11/2/2021, <https://www.brusselsnetwork.be/nl/sme-survey-on-supply-chain-disruption-in-europe-due-to-covid-19/> (Accessed on December 11, 2021).
- [8] Owen, D., "Economist, Economic Indices, IHS Markit," <https://ihsmarkit.com/experts/owen-david.html>, IHS Markit, 2020 (Accessed on December 11, 2021).

- [9] UNCTAD, “Twenty-Third Report on G20 Investment Measures,” June 29, 2020, https://unctad.org/system/files/official-document/unctad_oecd2020d23_en.pdf (Accessed on December 11, 2021).
- [10] Accenture, “Supply Chain Disruption,” <https://www.accenture.com/be-en/insights/consulting/coronavirus-supply-chain-disruption> (Accessed on December 10, 2021).
- [11] Pham Thu Phuong, “Strengthening the Legal Framework of the Mechanism to Screen Foreign Direct Investment in the Context of the COVID-19 Pandemic,” International Conference on Economic Cooperation and Integration (CIECI), 2020.
- [12] Harapko, S., “How COVID-19 Impacted Supply Chains and What Comes Next,” 2/2021, https://www.ey.com/en_gl/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next (Accessed on December 10, 2021).