



Tác động của COVID-19 và cơ chế phục hồi của các công ty giao nhận vận tải hàng xuất nhập khẩu tại Thành phố Hồ Chí Minh

NGUYỄN THANH HÙNG *

Trường Đại học Tài chính – Marketing

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 09/08/2022 Ngày nhận lại: 28/09/2022 Duyệt đăng: 04/10/2022 Mã phân loại JEL: C61; C63; C67; L21; L91; M16. Từ khóa: COVID-19; Phục hồi; Cạnh tranh; Giao nhận vận tải. Keywords: COVID-19; Recovery; Competition; Freight forwarder.	COVID-19 tạo ra một cuộc khủng hoảng toàn cầu chưa từng có tiền lệ. Tác động tiêu cực của đại dịch này đến các doanh nghiệp và các chuỗi cung ứng đã được đề cập rộng rãi. Theo đó, việc tái cấu trúc chuỗi cung ứng và doanh nghiệp sau COVID-19 ngày càng thu hút sự quan tâm của các doanh nghiệp và các nhà nghiên cứu. Tuy nhiên, các nghiên cứu định lượng về vấn đề này chưa nhiều. Dựa trên lý thuyết phục hồi chuỗi cung ứng và lý thuyết năng lực động, nghiên cứu này thực nghiệm cách các công ty giao nhận vận tải hàng xuất nhập khẩu trong chuỗi cung ứng vận tải cấu trúc lại doanh nghiệp để trở nên linh hoạt và cạnh tranh hơn. Thông qua phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính dữ liệu từ 504 quản lý cấp cao và xem xét các chiến lược phản ứng của các công ty giao nhận vận tải hàng xuất nhập khẩu bằng phần mềm SmartPLS, nghiên cứu xác định cách thức một công ty ngành logistics có thể chống chịu và vượt qua đại dịch để phát triển. Phát hiện này đóng góp vào các lý thuyết liên quan, đặc biệt là lý thuyết phục hồi chuỗi cung ứng sau khủng hoảng, thực tiễn và các mục tiêu phát triển bền vững của các công ty giao nhận vận tải khi đối mặt với các khủng hoảng trong tương lai. Abstract COVID-19 is an unprecedented global crisis and its negative impact on businesses and chains has been widely discussed. Thus, the restructuring of supply chains and businesses after COVID-19 is increasingly attracting the attention of businesses and researchers. However, there are not many quantitative studies on this issue. Based

* Tác giả liên hệ.

Email: nguyenhung@ufm.edu.vn (Nguyễn Thanh Hùng).

Trích dẫn bài viết: Nguyễn Thanh Hùng. (2022). Tác động của COVID-19 và cơ chế phục hồi của các công ty giao nhận vận tải hàng xuất nhập khẩu tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 33(11), 04–22.

on supply chain recovery theory and dynamic capacity theory, this study examines how freight forwarders in the transportation supply chain restructure their businesses to become more agile and resilient, more competitive. Through analyzing the structural equation modeling of data from 504 senior managers and examining the response strategies of freight forwarding companies by SmartPLS software, the study determines how a freight forwarder can withstand and overcome the pandemic to develop. This finding contributes to related theories, especially the theory of post-crisis supply chain recovery, practices and sustainable development goals of freight forwarders in the face of future crises.

1. Giới thiệu

Chuỗi cung ứng giao nhận vận tải gồm các thực thể và hoạt động liên quan đến vận chuyển và phân phối hàng hóa, dịch vụ qua nhiều khu vực địa lý nhằm tạo giá trị gia tăng. Đại dịch COVID-19 đã cho thấy mức độ dễ tổn thương và thiếu các liên kết trong chuỗi vận tải toàn cầu hiện nay. Lĩnh vực giao nhận vận tải và các chuỗi giá trị của nó bị ảnh hưởng lớn nhất, đặc biệt là khi các quy định hạn chế đi lại trong nước và quốc tế có hiệu lực. Nhiều thống kê chứng minh rằng COVID-19 đã gây ra những cú sốc lớn và làm gián đoạn từ 78–95% các doanh nghiệp tham gia vào chuỗi giá trị (Jeff và cộng sự, 2020; VanHoek, 2020).

Các lý thuyết về phục hồi chuỗi cung ứng tập trung vào các yếu tố về khả năng sẵn sàng, đáp ứng và thích nghi (Chowdhury & Quaddus, 2016; Han và cộng sự, 2020; Iftikhar và cộng sự, 2021). Mặc dù có những nghiên cứu đáng kể về phục hồi chuỗi cung ứng trong đại dịch (Chowdhury và cộng sự, 2021; Ivanov & Dolgui, 2020; Remko, 2020), vẫn còn một khoảng trống nghiên cứu thực nghiệm về vai trò của các yếu tố trong chuỗi cung ứng giao nhận vận tải. Cụ thể, mức độ tác động của các cú sốc COVID-19 từ phía cầu, nguồn cung và cung ứng dịch vụ đến khả năng phục hồi chưa được giải quyết một cách có hệ thống.

Một số nghiên cứu cho rằng chỉ các yếu tố ứng phó là quan trọng để đối phó với đại dịch (Leite và cộng sự, 2021; Paul & Chowdhury, 2020), trong khi các nghiên cứu khác đề xuất yếu tố ứng phó và thích nghi (Gunessee & Subramanian, 2020; Ivanov & Dolgui, 2020). Số khác đề xuất các yếu tố sẵn sàng và thích nghi (Deaton & Deaton, 2020; Mollenkopf và cộng sự, 2021). Sự không nhất quán này gây khó khăn trong việc triển khai các nguồn lực vốn đã khan hiếm tại các doanh nghiệp giao nhận vận tải đa phần có quy mô vừa và nhỏ khi đối phó với COVID-19.

Bài báo này góp phần rút ngắn khoảng trống nghiên cứu hiện tại thông qua việc xem xét các chiến lược phục hồi và phát triển của các công ty giao nhận vận tải. Nghiên cứu trước đây cho thấy việc trau dồi các năng lực động rất quan trọng đối với các công ty để ứng phó với các cú sốc bên ngoài và qua đó nêu bật vai trò của chúng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty (Ambrosini và cộng sự, 2009; Barreto, 2010; Teece và cộng sự, 1997). Theo đó, dựa trên quan điểm năng lực động (Teece và cộng sự, 1997; Teece, 2007), nghiên cứu này phân tích tác động của các cú sốc COVID-19 ảnh hưởng đến năng lực động của các công ty cũng như đến khả năng cạnh tranh của các công ty ngành logistics.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

Một chuỗi cung ứng hoặc chuỗi giá trị vận tải đơn giản bao gồm: Các hãng tàu, các công ty cung ứng dịch vụ logistics, và các công ty xuất nhập khẩu. Do đó, các cú sốc chính liên quan đến COVID-19 đối với chuỗi giá trị vận tải bao gồm: Cú sốc phía cung, cú sốc cung ứng dịch vụ, và cú sốc từ phía cầu. Ba cú sốc này có thể bao hàm những thách thức lớn mà chuỗi giá trị toàn cầu gặp phải (Hobbs, 2020; Ponte và cộng sự, 2019). Các cú sốc từ phía cung bao gồm các vấn đề như: Mất nhà cung cấp chính, chất lượng nguồn cung cấp không ổn định, chất lượng dịch vụ không ổn định, và hiệu suất logistics kém của nhà cung cấp (Brusset & Teller, 2017; Chen và cộng sự, 2013; Liu và cộng sự, 2017). Các cú sốc từ phía cung ứng dịch vụ gồm các mối đe dọa về sự thất bại trong cung ứng dịch vụ, sự thay đổi trong cung ứng dịch vụ và sự thiếu hụt nhân sự lành nghề (Chen và cộng sự, 2013; Kumar và cộng sự, 2019). Các cú sốc từ phía cầu bao gồm: Rủi ro biến động nhu cầu, hành vi tích trữ và mua hàng hoảng loạn (Hobbs, 2020; Brusset & Teller, 2017; Liu và cộng sự, 2018). Nghiên cứu hiện có về chuỗi giá trị toàn cầu đã xác định rằng cung, cung ứng và nhu cầu có mối liên hệ với nhau (Gereffi, 2020). Theo đó, sự gián đoạn từ bất kỳ bên nào trong ba bên này có thể gây ra hiệu ứng dây chuyền, làm gián đoạn hoạt động trong toàn bộ chuỗi cung ứng giao nhận vận tải. Do đó, việc quản lý những cú sốc như vậy là rất quan trọng, nếu không, các tổ chức và các thành viên chuỗi giá trị vận tải có thể không thể tiếp tục hoạt động kinh doanh sau khi bị gián đoạn.

Sự gián đoạn tác động đến các quá trình của chuỗi cung ứng và do đó, sự thay đổi về quy trình và cải thiện năng lực là cần thiết để duy trì khả năng cạnh tranh. Năng lực động (Teece và cộng sự, 1997) là một lăng kính thích hợp để nghiên cứu cách các công ty tích hợp các nguồn lực và triển khai các khả năng để ứng phó với các cú sốc hoặc rủi ro trong chuỗi cung ứng (Jajja và cộng sự, 2018). Các tổ chức cố gắng phát triển các năng lực động (năng lực sẵn sàng, ứng phó và thích nghi) để duy trì lợi thế cạnh tranh (Teece, 2007; Teece và cộng sự, 1997). Các nghiên cứu của: El Baz và Ruel (2021), Jajja và cộng sự (2018), Chowdhury và Quaddus (2017) đã sử dụng năng lực động để nghiên cứu mối liên hệ giữa môi trường kinh doanh không chắc chắn và lợi thế cạnh tranh của công ty. Do đó, tác giả dựa trên lý thuyết năng lực động để kiểm tra liệu các cú sốc COVID-19 có thúc đẩy các công ty phát triển các năng lực động nhằm phục hồi và qua đó duy trì khả năng cạnh tranh của các công ty giao nhận vận tải.

Khả năng cạnh tranh là khả năng các công ty duy trì một vị trí khác biệt trong ngành. Đây là yếu tố quan trọng tạo nên sự khác biệt của một công ty với các đối thủ cạnh tranh. Lợi tức đầu tư, sự hài lòng của khách hàng, giao hàng đúng hạn và tăng trưởng thị phần là một trong những thước đo quan trọng để đánh giá khả năng cạnh tranh của một công ty (Feurer & Chaharbaghi, 1994; Li và cộng sự, 2006). Quan điểm năng lực động cho rằng việc thích ứng với các hoạt động mới để đối phó với các mối đe dọa hoặc các điều kiện thay đổi sẽ tác động tích cực đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp. Theo đó, tác giả cho rằng COVID-19 ảnh hưởng tích cực đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong chuỗi giá trị vận tải toàn cầu và giả thuyết như sau:

Giả thuyết H1: Các cú sốc COVID-19 ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty giao nhận vận tải.

Trong bối cảnh đại dịch COVID-19, việc kinh doanh đòi hỏi sự phục hồi liên tục chuỗi cung ứng trước những cú sốc không lường trước được (Jia và cộng sự, 2020). Khả năng phục hồi chuỗi cung ứng được định nghĩa là khả năng thích ứng của hệ thống để sẵn sàng, ứng phó và thích nghi sau sự cố

gián đoạn và tiếp tục hoạt động ở trạng thái bình thường hoặc thậm chí tốt hơn trạng thái trước khi có sự cố (Ponomarov & Holcomb, 2009).

Nghiên cứu của Chowdhury và Quaddus (2016), Prayag và cộng sự (2018), Conz và Magnani (2020) lưu ý rằng yếu tố sẵn sàng của phục hồi chuỗi cung ứng bao gồm các khả năng đa chiều – nhân sự đa kỹ năng, điều phối nhanh và năng lực sản xuất dư thừa. Do đó, tác giả cho rằng yếu tố sẵn sàng của phục hồi chuỗi cung ứng là một năng lực động, đồng thời các cú sốc COVID-19 đóng vai trò là động cơ thúc đẩy các công ty trau dồi các khả năng trên để giảm thiểu tổn thất.

Ứng phó là một năng lực động khác cho phép công ty nắm bắt các nguồn lực để chống lại những bất ổn. Khả năng ứng phó có thể được coi là khả năng nắm bắt, nắm bắt tài nguyên để chống lại một sự cố, ngay khi nó được phát hiện – từ đó tiếp tục hoạt động kinh doanh theo cách bình thường (Ali & Gölgeci, 2019). Ponomarov và Holcomb (2009), Chowdhury và Quaddus (2017) cũng lưu ý rằng khả năng ứng phó là một năng lực năng động cần thiết cho các tổ chức trong chuỗi cung ứng, cho phép họ nắm bắt cơ hội hoặc giải quyết các mối đe dọa để đạt được lợi thế cạnh tranh.

Thích nghi là một năng lực động cho phép sắp xếp lại tài nguyên và lấy lại sự ổn định (Teece, 2007; Chowdhury & Quaddus, 2017). Khả năng phục hồi của hệ thống giúp hệ thống lấy lại sự ổn định, tập trung vào việc tiếp tục hoạt động và giảm thiểu tác động lâu dài. Nó cho phép các công ty hấp thụ các cú sốc và phục hồi nhanh chóng thông qua hợp tác với các bên liên quan thuộc nội bộ (chuỗi cung ứng) và bên ngoài (các cơ quan chính phủ và các tổ chức phi chính phủ) (Ali và cộng sự, 2018). Nghiên cứu của Sawyer và Harrison (2019) đã đưa ra bằng chứng về vai trò của khủng hoảng và các cú sốc trong việc kích hoạt các khả năng mới để lấy lại trạng thái bình thường trong một thời gian nhất định. Theo đó, dựa trên quan điểm năng lực động, tác giả cho rằng việc tiếp xúc với các cú sốc COVID-19 có thể tạo ra các yếu tố sẵn sàng, ứng phó và thích ứng trong các chuỗi giá trị giao nhận vận tải. Trên cơ sở đó, tác giả đưa ra giả thuyết sau:

Giả thuyết H₂: Các cú sốc COVID-19 ảnh hưởng đến năng lực sẵn sàng (H_{2a}), ứng phó (H_{2b}), và thích nghi (H_{2c}) của các công ty giao nhận vận tải.

Các cú sốc COVID-19 đã cho thấy mức độ dễ bị tổn thương và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp khác nhau trong chuỗi giá trị giao nhận vận tải trên toàn cầu. Trong những trường hợp như vậy, khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong chuỗi giá trị được xác định bởi các năng lực chính của họ là sẵn sàng, ứng phó và thích nghi đối với những cú sốc bất ngờ và tiếp tục hoạt động bình thường. Năng lực sẵn sàng cho phép một công ty phát hiện sớm các rủi ro để xây dựng, tích hợp và tái cơ cấu các nguồn lực nhằm tránh bị gián đoạn (Ali & Golgeci, 2019). Năng lực ứng phó nhằm mục đích chống lại các cú sốc và giảm thiểu tổn thất khi rủi ro xảy ra. Năng lực thích nghi hỗ trợ các công ty nhanh chóng phục hồi hoạt động bình thường bằng cách tái cơ cấu các nguồn lực (Leite và cộng sự, 2021; Paul & Chowdhury, 2020). Theo đó, tác giả cho rằng năng lực sẵn sàng, ứng phó và thích ứng là những năng lực động của các công ty có thể tác động đến khả năng cạnh tranh trong bối cảnh khủng hoảng COVID-19. Do đó, tác giả đặt ra giả thuyết sau:

Giả thuyết H₃: Năng lực sẵn sàng (H_{3a}), ứng phó (H_{3b}) và thích nghi (H_{3c}) ảnh hưởng tích cực đến khả năng cạnh tranh của các công ty giao nhận vận tải.

Các nghiên cứu gần đây cho thấy lý thuyết phục hồi chuỗi cung ứng thường được sử dụng để đối phó với rủi ro chuỗi cung ứng, theo đó, duy trì khả năng cạnh tranh của hệ thống bằng cách giảm sự gián đoạn (El Baz & Ruel, 2021; Jajja và cộng sự, 2018). Tuy nhiên, các nghiên cứu trước COVID-19 vẫn tiếp tục tranh luận về các giai đoạn hoặc yếu tố khác nhau của lý thuyết phục hồi chuỗi cung

ứng. Một số nghiên cứu cho rằng ứng phó và thích nghi là một tập hợp các yếu tố thích hợp có khả năng chống chọi với sự gián đoạn, ví dụ: Khả năng ứng phó và thích nghi để về trạng thái bình thường (Rice & Caniato, 2003), khả năng và tốc độ thích nghi hệ thống tránh rủi ro và gián đoạn (Peck, 2007), khả năng hấp thụ sự gián đoạn và trở lại tình trạng ổn định (Blackhurst và cộng sự, 2011).

Một hướng nghiên cứu khác cho rằng, khi đối mặt với rủi ro, các giai đoạn sẵn sàng và ứng phó sẽ có tác dụng giảm thiểu gián đoạn, đảm bảo lợi thế cạnh tranh, ví dụ: Khả năng chủ động lập kế hoạch và thiết kế mạng lưới chuỗi cung ứng giúp phục hồi nhanh chóng (Ponis & Koronis, 2012). Das và Lashkari (2020) đã đề xuất một cách tiếp cận chủ động để lập kế hoạch quản lý rủi ro chuỗi cung ứng thông qua các chỉ số về khả năng sẵn sàng và thích nghi, đồng thời khẳng định rằng một chuỗi cung ứng linh hoạt phải có khả năng ngăn chặn tác động của các yếu tố gây gián đoạn có thể dự đoán được và có thể ngăn ngừa được bằng cách sử dụng các biện pháp chủ động. Trên thực tế, khả năng sẵn sàng chưa đủ để xử lý các gián đoạn và việc thiếu khả năng dự đoán tác động của các gián đoạn làm các doanh nghiệp ứng phó kém với sự gián đoạn, ảnh hưởng đến khả năng phục hồi và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Hướng nghiên cứu thứ ba giả định ba giai đoạn hoặc các yếu tố bao gồm: Sự sẵn sàng, ứng phó và thích nghi, ví dụ năng lực thích nghi để chuẩn bị, phản ứng và phục hồi trở lại (Ponomarov & Holcomb, 2009), khả năng phục hồi chủ động như sự sẵn sàng, ứng phó nhằm phục hồi cơ chế quản lý sự gián đoạn và cải thiện hiệu suất (Chowdhury & Quaddus, 2017). Chowdhury và Quaddus (2017), Ponomarov và Holcomb (2009) làm sáng tỏ năng lực động của các công ty và chuỗi cung ứng của họ trong việc nâng cao khả năng chủ động và phản ứng bằng cách điều phối khả năng sẵn sàng, ứng phó và thích nghi.

Lý thuyết phục hồi chuỗi cung ứng vẫn đang tranh luận về các yếu tố hoặc giai đoạn thiết yếu phục hồi chuỗi cung ứng, ví dụ: Ứng phó (Leite và cộng sự, 2021; Paul & Chowdhury, 2020), ứng phó và thích nghi (Gunessee & Subramanian, 2020; Ivanov & Dolgui, 2020), sẵn sàng và thích nghi (Deaton & Deaton, 2020; Mollenkopf và cộng sự, 2021). Tranh luận này đang diễn ra và do không có sự hỗ trợ từ thực nghiệm đã gây khó khăn trong việc triển khai các nguồn lực khan hiếm để đối phó với COVID-19. Đặc biệt, điều này có thể ảnh hưởng đáng kể đến các doanh nghiệp trong chuỗi giá trị giao nhận vận tải vốn đa phần là các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ, thường khan hiếm tài nguyên. Theo đó, tác giả đưa ra các giả thuyết sau:

Giả thuyết H4: Các cú sốc COVID-19 có ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty giao nhận vận tải thông qua năng lực ứng phó và thích nghi.

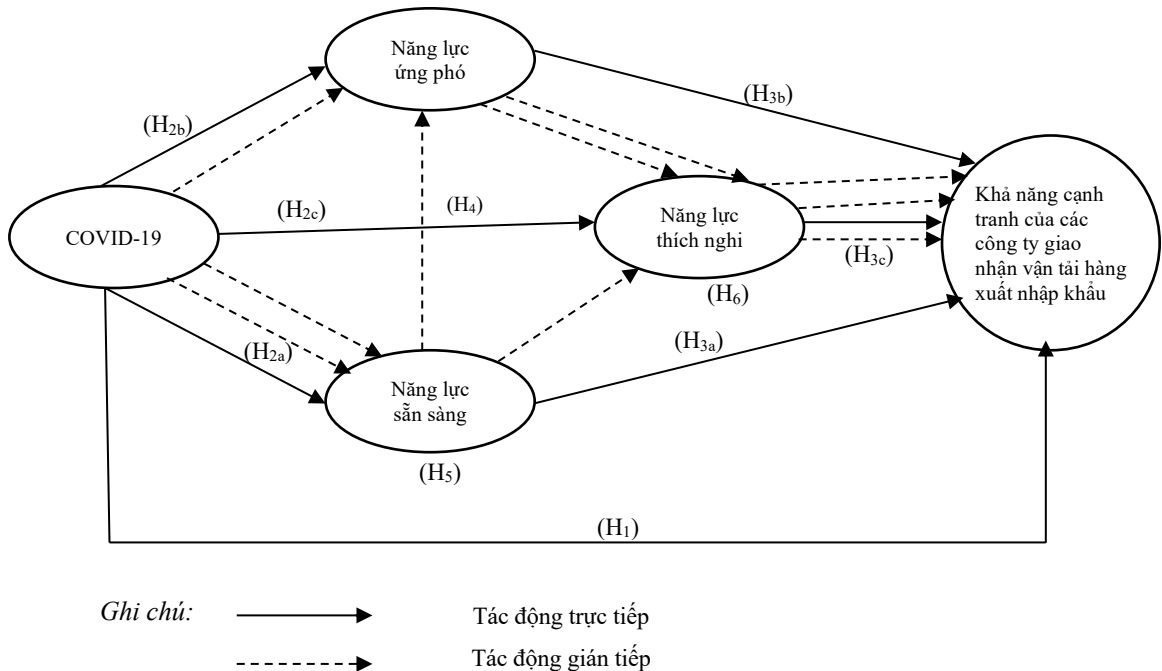
Giả thuyết H5: Các cú sốc COVID-19 có ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty giao nhận vận tải thông qua năng lực sẵn sàng và thích nghi.

Các nghiên cứu của Gölgeci và Kuivalainen (2020), Gölgeci và Ponomarov (2013) cho thấy năng lực động là yếu tố quan trọng. Teece (2007) mô tả các năng lực động là các kỹ năng và năng lực riêng biệt về sẵn sàng, ứng phó và thích nghi trong một môi trường kinh doanh rủi ro. Các công ty cần triển khai những khả năng như vậy để duy trì lợi thế cạnh tranh của họ trong môi trường năng động (Khan & Lew, 2018; Teece, 2014). Teece (2007), Chowdhury và Quaddus (2017) cho rằng các khả năng sẵn sàng, ứng phó và thích nghi cần được liên kết với nhau bởi vì khả năng sẵn sàng của một công ty có ý nghĩa quan trọng trong việc ứng phó và điều hướng các mối đe dọa bằng cách thích nghi và tái cấu trúc các nguồn lực cụ thể để quản lý tình huống nhằm duy trì tính cạnh tranh. Đồng thời, trong quá trình nghiên cứu định tính, qua phỏng vấn, các chuyên gia cho rằng việc kết hợp các năng lực sẵn

sàng, ứng phó và thích nghi theo tuần tự sẽ tác động tích cực đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp giao nhận vận tải. Theo đó, tác giả đưa ra giả thuyết sau:

Giả thuyết H₆: Các cú sốc COVID-19 có ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty giao nhận vận tải tuần tự thông qua năng lực sẵn sàng, ứng phó và thích nghi.

Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu thể hiện ở Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Các khái niệm và thang đo được thể hiện ở Bảng 1.

Bảng 1.

Các khái niệm và thang đo

Số thứ tự	Các yếu tố và thang đo	Nguồn
1	<i>COVID-19: Những cú sốc từ phía cung (CS)</i> CS1: Mất các nhà cung cấp vận tải chính. CS2: Số lượng cung ứng vận tải không ổn định. CS3: Không có sẵn dịch vụ vận chuyển. CS4: Chất lượng nguồn cung cấp vận tải không ổn định.	Brusset và Teller (2017), Chen và cộng sự (2013), Liu và cộng sự (2017), Wagner và Bode (2008), kết quả phỏng vấn chuyên gia
2	<i>COVID-19: Những cú sốc về phía cung cấp dịch vụ (DS)</i> DS1: Sự thiếu hụt lực lượng lao động có tay nghề cao. DS2: Lỗi cung ứng và lãng phí dịch vụ. DS3: Sự chậm trễ trong vận tải và giao hàng. DS4: Vấn đề chất lượng vận tải.	Chen và cộng sự (2013), Kumar và cộng sự (2017), kết quả phỏng vấn chuyên gia

Số thứ tự	Các yếu tố và thang đo	Nguồn
3	<i>COVID-19: Cú sốc từ phía cầu (SC)</i> SC1: Khủng hoảng mua; thay đổi mạnh mẽ về nhu cầu. SC2: Hành vi tích trữ. SC3: Dự báo nhu cầu không chính xác. SC4: Thông tin nhu cầu không đầy đủ hoặc bị bóp méo.	Brusset và Teller (2017), Liu và cộng sự (2018)
4	<i>Sẵn sàng (SS)</i> SS1: Công ty của chúng tôi đã chủ động điều hành công việc từ xa và đảm bảo an toàn, phúc lợi cho người lao động. SS2: Công ty của chúng tôi thu gọn quy trình nghiệp vụ dư thừa và giảm thiểu các chi phí không cần thiết để đối phó với những cú sốc không lường trước được. SS3: Công ty của chúng tôi đã chủ động đào tạo đội ngũ nhân viên để đối phó với những bất ổn tiềm ẩn. SS4: Công ty của chúng tôi đã triển khai đa kênh.	Ali và cộng sự (2018), Chowdhury và Quaddus (2017), Chowdhury và cộng sự (2019), Jüttner và Maklan (2011), Prayag và cộng sự (2018)
5	<i>Ứng phó (UP)</i> UP1: Công ty của chúng tôi đã ứng phó hiệu quả với những cú sốc bất ngờ của đại dịch. UP2: Công ty của chúng tôi duy trì sự phối hợp chặt chẽ với các cơ quan chính phủ và ngành để được hỗ trợ. UP3: Công ty chúng tôi thu xếp các khoản phải trả và các khoản phải thu nhanh chóng. UP4: Công ty của chúng tôi tiếp tục sàng lọc nhân sự, nhân viên làm việc xen kẽ. UP5: Công ty của chúng tôi linh hoạt ký hợp đồng với các đối tác trong chuỗi giá trị vận tải (đặt hàng và thanh toán từng phần, vận chuyển từng phần...). UP6: Để đối phó với giãn cách xã hội, công ty của chúng tôi nhanh chóng chuyển sang làm việc từ xa và sắp xếp công việc linh hoạt.	Chowdhury và Quaddus (2016, 2017), Chowdhury và cộng sự (2019); Yu và cộng sự (2019)
6	<i>Thích nghi (TN)</i> TN1: Công ty của chúng tôi hấp thụ các cú sốc tốt hơn và phục hồi trong thời gian ngắn. TN2: Công ty của chúng tôi đã thực hiện hợp tác xuyên ngành để tái cấu trúc mô hình kinh doanh và phục hồi sau khủng hoảng với chi phí thấp hơn. TN3: Công ty của chúng tôi đã tái cấu trúc các chi phí hoạt động (tái lập ngân sách, tái cấp vốn cho khoản vay, bán tài sản không hiệu quả, tái đầu tư) để phục hồi trở lại trạng thái bình thường.	Altay và cộng sự (2018), Chowdhury và Quaddus (2017), Dubey và cộng sự (2019, 2020)

Số thứ tự	Các yếu tố và thang đo	Nguồn
	TN4: Công ty của chúng tôi đã tái cơ cấu hoạt động kinh doanh bằng cách tích hợp kỹ thuật số và xem xét lại mạng lưới khách hàng, nhà cung cấp hiện tại.	
7	<i>Khả năng cạnh tranh của các công ty giao nhận vận tải hàng xuất nhập khẩu (CT)</i> So với các đối thủ, công ty chúng tôi có điểm tốt hơn: CT1: Sự hài lòng và giá trị của khách hàng. CT2: Độ tin cậy. CT3: Hoàn vốn đầu tư. CT4: Thời gian đưa dịch vụ mới ra thị trường. CT5: Tăng trưởng thị phần.	Feurer và Chaharbaghi (1994), Li và cộng sự (2006), kết quả phỏng vấn chuyên gia

3. Phương pháp nghiên cứu

Qua lược khảo các nghiên cứu trước, các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu đã được hình thành. Tuy nhiên, các thang đo này được xây dựng và kiểm định tại các quốc gia có bối cảnh khác Việt Nam, bên cạnh đó, phần lớn những thang đo này là thang đo chung cho các loại hình doanh nghiệp chứ không tập trung vào doanh nghiệp giao nhận vận tải có quy mô là nhỏ và vừa. Vì vậy, tác giả thực hiện nghiên cứu định tính nhằm khám phá, điều chỉnh và bổ sung thang đo thông qua thảo luận tay đôi và phỏng vấn sâu với đại diện các doanh nghiệp giao nhận vận tải nhỏ và vừa, một số đại diện cơ quan quản lý nhà nước và nhà khoa học. Qua đó, các thang đo đã được điều chỉnh phù hợp, phát hiện cũng như tìm sự đồng thuận về giả thuyết H_6 từ các chuyên gia. Khảo sát được thực hiện từ tháng 10/2021–7/2022, bảng câu hỏi được gửi trực tiếp đến từng đáp viên. Sau nghiên cứu định tính, tác giả thực hiện nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu đã sử dụng kỹ thuật lấy mẫu ngẫu nhiên đơn. Theo Barclay và cộng sự (1995), PLS-SEM dùng cỡ mẫu tối thiểu theo quy tắc 10 lần, kích thước mẫu tối thiểu nên bằng mười lần số lớn nhất của đường dẫn cấu trúc hướng vào một khái niệm riêng biệt trong mô hình cấu trúc. Theo đó, cỡ mẫu tối thiểu của nghiên cứu này là 70. Theo kinh nghiệm, các mẫu lớn hơn thường tạo ra các giải pháp ổn định hơn, do đó, nghiên cứu này với số lượng mẫu là 504 đã đáp ứng yêu cầu về kích cỡ mẫu của Barclay và cộng sự (1995). Đặc điểm mẫu nghiên cứu được thể hiện ở Bảng 2 với cỡ mẫu là 504 đại diện doanh nghiệp giao nhận vận tải hàng xuất nhập khẩu tại TP.HCM có trải nghiệm COVID-19.

Bảng 2.

Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Tiêu chí	Giá trị	Tần số	Tỷ lệ (%)
Nguồn vốn (tỷ)	≤ 30	9	1,8
	31–70	270	53,6
	71–100	223	44,3
	≥ 101	2	0,3

Tiêu chí	Giá trị	Tần số	Tỷ lệ (%)
Quy mô (số nhân viên)	≤ 30	7	1,3
	31–100	194	38,4
	101–200	283	56,2
	≥ 201	20	4,1
Giới tính	Nữ	103	20,4
	Nam	401	79,6
Trình độ chuyên môn	Sau đại học	181	36,0
	Đại học	262	52,0
	Trình độ khác	61	12,0
Vị trí, chức vụ	Tổng giám đốc	34	6,8
	Giám đốc điều hành	121	24,0
	Giám đốc Logistics	309	61,2
	Đại diện ban giám đốc	40	8,0
Tổng cộng		504	100,0

Số lượng các công ty trong mẫu có nguồn vốn dưới 100 tỷ là chủ yếu (99,7%). Số lao động tham gia bảo hiểm xã hội chủ yếu là dưới 200 người (95,9%). Theo Luật Hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ (2014), các doanh nghiệp giao nhận vận tải trong mẫu nghiên cứu này là nhỏ và vừa. Điều này cũng phản ánh thực tế là 95% doanh nghiệp giao nhận vận tải có quy mô vừa và nhỏ (Bộ Công thương, 2022). Tỷ lệ giới tính nam/ nữ quản lý doanh nghiệp là bốn lần. Trình độ học vấn cao với 88% đại học và sau đại học. Qua đó, đặc điểm của các công ty giao nhận vận tải trong mẫu nghiên cứu khá đồng dạng.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Mô hình đo lường đạt độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt thông qua các chỉ số thể hiện ở Bảng 3.

Bảng 3.

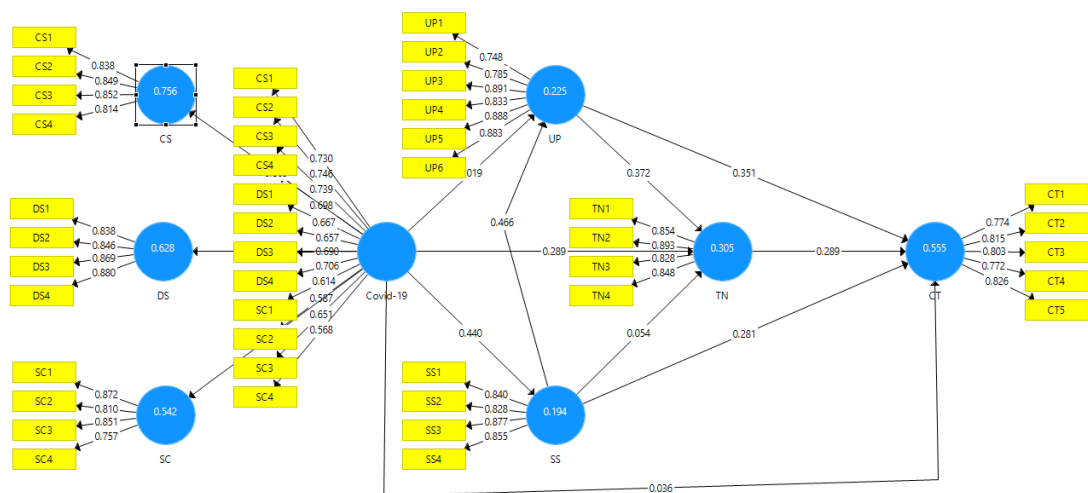
Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Thang đo		Độ tin cậy		Giá trị hội tụ		Giá trị phân biệt
		Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp	Hệ số tải ngoài	AVE	HTMT
		0,6–0,99	0,6–0,99	> 0,7	> 0,5	< 1
CS	CS1	0,859	0,904	0,838	0,703	Có
	CS2			0,849		
	CS3			0,852		
	CS4			0,814		
CT	CT1	0,857	0,898	0,774	0,637	Có
	CT2			0,815		
	CT3			0,803		
	CT4			0,772		
	CT5			0,826		
DS	DS1	0,881	0,918	0,838	0,737	Có
	DS2			0,846		
	DS3			0,869		
	DS4			0,880		
SC	SC1	0,841	0,894	0,872	0,687	Có
	SC2			0,810		
	SC3			0,851		
	SC4			0,757		
SS	SS1	0,872	0,912	0,840	0,723	Có
	SS2			0,828		
	SS3			0,877		
	SS4			0,855		
TN	TN1	0,878	0,916	0,854	0,733	Có
	TN2			0,893		
	TN3			0,828		
	TN4			0,848		

Thang đo		Độ tin cậy		Giá trị hội tụ		Giá trị phân biệt
		Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp	Hệ số tải ngoài	AVE	HTMT
		0,6–0,99	0,6–0,99	> 0,7	> 0,5	< 1
UP	UP1	0,915	0,935	0,748	0,705	Có
	UP2			0,785		
	UP3			0,891		
	UP4			0,833		
	UP5			0,888		
	UP6			0,883		

Ghi chú: Các yếu tố và thang đo được quy ước tại Bảng 1.

Theo đó, mô hình đo lường được minh hoạ ở Hình 2.



Hình 2. Mô hình đo lường

Ghi chú: Các yếu tố và thang đo được quy ước tại Bảng 1.

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

4.2.1. Đánh giá các vấn đề đa cộng tuyến của mô hình cấu trúc

Đa cộng tuyến là hiện tượng các biến độc lập tương quan mạnh với nhau dẫn đến sai lệch và thay đổi hướng mối quan hệ của nó với biến phụ thuộc. Mô hình không có đa cộng tuyến do giá trị VIF (hệ số phóng đại phương sai) nhỏ hơn 5, kết quả thể hiện ở Bảng 4.

Bảng 4.

Hệ số phóng đại phương sai

	CS	CT	COVID-19	DS	SC	SS	TN	UP
CS								
CT								
COVID-19	1,000	1,361		1,000	1,000	1,000	1,241	1,241
DS								
SC								
SS		1,525					1,521	1,241
TN		1,439						
UP		1,489					1,291	

Ghi chú: Các yếu tố và thang đo được quy ước tại Bảng 1.

4.2.2. Đánh giá mức ý nghĩa và sự liên quan của các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc

Sự liên quan của các mối quan hệ giả thuyết giữa các khái niệm được thể hiện qua hệ số đường dẫn. Trong PLS-SEM, Hair và cộng sự (2016) đề xuất mẫu phóng đại có thay thế khoảng 5.000 mẫu. Sai số chuẩn Bootstrap cho phép tính toán được giá trị t thực nghiệm và giá trị P cho tất cả hệ số đường dẫn trong mô hình cấu trúc. Căn cứ kết quả (mức ý nghĩa) các tác động trực tiếp, nghiên cứu bác bỏ giả thuyết H₁ và H_{2b}; căn cứ kết quả các tác động gián tiếp, nghiên cứu bác bỏ H₄, H₅ và chấp nhận H₆, nội dung được thể hiện ở Bảng 5 và Bảng 6.

Bảng 5.

Kết quả các tác động trực tiếp

Tác động trực tiếp	Hệ số hồi quy	Trung bình hệ số hồi quy	Độ lệch chuẩn	Giá trị kiểm định t	Mức ý nghĩa	Kết luận
COVID-19 -> CS	0,869	0,870	0,011	80,720	0,000	Đạt
COVID-19 -> CT	0,036	0,036	0,038	0,946	0,344	Bác bỏ H ₁
COVID-19 -> DS	0,793	0,793	0,017	47,660	0,000	Đạt
COVID-19 -> SC	0,736	0,737	0,022	33,004	0,000	Đạt
COVID-19 -> SS	0,440	0,441	0,035	12,637	0,000	Chấp nhận H _{2a}
COVID-19 -> TN	0,289	0,288	0,042	6,796	0,000	Chấp nhận H _{2c}
COVID-19 -> UP	0,019	0,020	0,045	0,427	0,669	Bác bỏ H _{2b}
SS -> CT	0,281	0,281	0,038	7,479	0,000	Chấp nhận H _{3a}
SS -> TN	0,054	0,054	0,046	1,174	0,240	
SS -> UP	0,466	0,466	0,039	12,003	0,000	

Tác động trực tiếp	Hệ số hồi quy	Trung bình hệ số hồi quy	Độ lệch chuẩn	Giá trị kiểm định t	Mức ý nghĩa	Kết luận
TN -> CT	0,289	0,289	0,036	7,940	0,000	Chấp nhận H_{3c}
UP -> CT	0,351	0,350	0,038	9,356	0,000	Chấp nhận H_{3b}
UP -> TN	0,372	0,373	0,040	9,371	0,000	

Ghi chú: Các yếu tố và thang đo được quy ước tại Bảng 1.

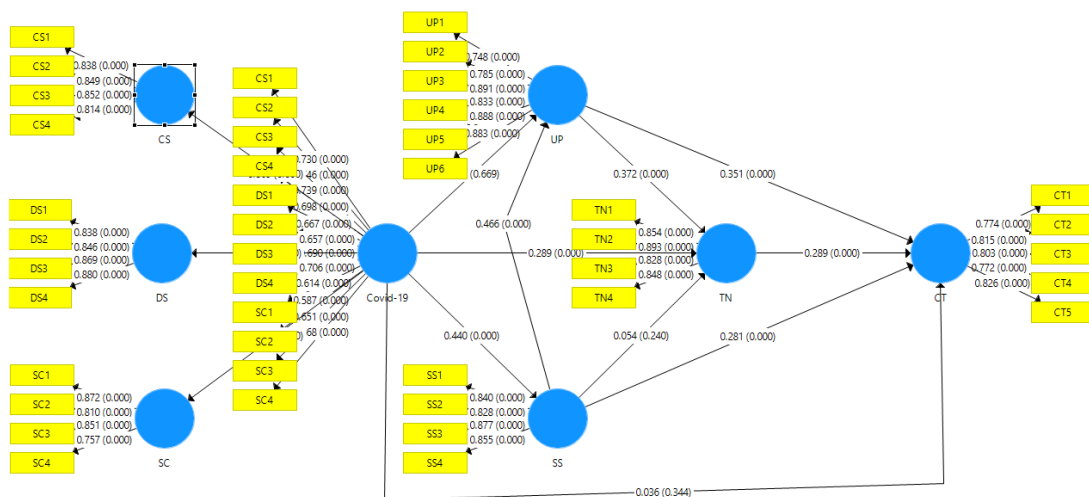
Bảng 6.

Kết quả các tác động gián tiếp

Tác động gián tiếp	Hệ số hồi quy	Trung bình hệ số hồi quy	Độ lệch chuẩn	Giá trị kiểm định t	Mức ý nghĩa	Kết luận
SS -> UP -> CT	0,164	0,163	0,022	7,387	0,000	
COVID-19 -> SS -> TN	0,024	0,024	0,020	1,159	0,247	
COVID-19 -> SS -> UP -> TN	0,076	0,077	0,012	6,133	0,000	
COVID-19 -> UP -> CT	0,007	0,007	0,016	0,425	0,671	
COVID-19 -> SS -> UP	0,205	0,206	0,024	8,460	0,000	
COVID-19 -> SS -> UP -> TN -> CT	0,022	0,022	0,005	4,815	0,000	Chấp nhận H_6
COVID-19 -> SS -> TN -> CT	0,007	0,007	0,006	1,140	0,254	Bác bỏ H_5
SS -> UP -> TN -> CT	0,050	0,050	0,010	5,183	0,000	
SS -> TN -> CT	0,016	0,015	0,013	1,155	0,248	
UP -> TN -> CT	0,107	0,108	0,018	5,861	0,000	
COVID-19 -> SS -> CT	0,124	0,124	0,020	6,108	0,000	
COVID-19 -> TN -> CT	0,083	0,083	0,016	5,160	0,000	
COVID-19 -> UP -> TN -> CT	0,002	0,002	0,005	0,418	0,676	Bác bỏ H_4
SS -> UP -> TN	0,173	0,174	0,025	7,065	0,000	
COVID-19 -> SS -> UP -> CT	0,072	0,072	0,011	6,317	0,000	
COVID-19 -> UP -> TN	0,007	0,008	0,017	0,424	0,671	

Ghi chú: Các yếu tố và thang đo được quy ước tại Bảng 1.

Nội dung đánh giá mức ý nghĩa và sự liên quan của các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc được thể hiện ở Hình 3.



Hình 3. Mô hình cấu trúc

Ghi chú: Các yếu tố và thang đo được quy ước tại Bảng 1.

4.2.3. Đánh giá sự liên quan của dự báo

Mô hình có sự liên quan mạng tính dự báo cho khái niệm phụ thuộc do $Q^2 > 0$, đồng thời mức độ ảnh hưởng q^2 cho thấy sự liên quan mạng tính dự báo của khái niệm ở mức độ trung bình. Kết quả thể hiện ở Bảng 7.

Bảng 7.

Mức độ của dự báo

		CS	CT	COVID-19	DS	SC	SS	TN	UP
	Q^2 gốc	0,528	0,349		0,460	0,364	0,137	0,219	0,157
Q^2 nếu xóa biến độc lập	CS								
	CT								
	COVID-19		0,349				0,000	0,171	0,157
	DS								
	SC								
	SS			0,317				0,218	0,034
	TN			0,313					
	UP			0,297					
q^2	CS								
	CT								
	COVID-19		0,000				0,159		0,000
	DS								
	SC								

	CS	CT	COVID-19	DS	SC	SS	TN	UP
SS		0,049						0,146
TN		0,055						
UP		0,080						

Ghi chú: Các yếu tố và thang đo được quy ước tại Bảng 1.

4.3. Thảo luận và hàm ý

4.3.1. Thảo luận

Các nghiên cứu hiện vẫn tranh luận khái niệm về số lượng các yếu tố hoặc giai đoạn cần thiết để tạo ra khả năng chống chịu với COVID-19. Nghiên cứu này không đồng tình với kết quả vai trò độc lập của khả năng ứng phó của Leite và cộng sự (2021), Paul và Chowdhury (2020); ứng phó và phục hồi của Gunessee và Subramanian (2020), Ivanov và Dolgui (2020); sự sẵn sàng và phục hồi của Deaton và Deaton (2020), Mollenkopf và cộng sự (2021), Parker và Ameen (2018). Tác giả cho rằng khả năng phục hồi hiệu quả đạt được khi ba yếu tố quan trọng của phục hồi chuỗi cung ứng hoạt động cùng nhau tuần tự, gồm: Sẵn sàng, ứng phó và thích nghi (do giả thuyết H₆ được chấp nhận).

Kết quả thực nghiệm đã chứng minh các cơ chế dẫn đến các năng lực động (sẵn sàng, ứng phó, thích nghi) trong một môi trường kinh doanh nhiều biến động. Nghiên cứu cho rằng khả năng cạnh tranh có được là nhờ các năng lực của công ty (sẵn sàng, ứng phó, thích nghi) giúp xây dựng, tích hợp và tái cấu trúc năng lực bên trong và bên ngoài trong môi trường kinh doanh không chắc chắn. Theo đó, tác giả cho rằng năng lực sẵn sàng, ứng phó và thích nghi giúp các công ty đối phó với các cú sốc COVID-19 và do đó duy trì khả năng cạnh tranh của các công ty giao nhận vận tải.

4.3.2. Hàm ý

Nghiên cứu đưa ra một số hàm ý quản trị giúp các nhà quản lý tái cấu trúc các công ty giao nhận vận tải hàng xuất nhập khẩu.

Năng lực sẵn sàng, giúp ngăn ngừa gián đoạn, bao gồm: Chủ động thay đổi hoạt động và điều hành công việc từ xa, giảm chi tiêu không cần thiết, sàng lọc thường xuyên người lao động, số hóa, đào tạo và phát triển nhân viên thường xuyên, sử dụng đa kênh để cung cấp dịch vụ, hợp tác chặt chẽ với các bên liên quan trong chuỗi giá trị giao nhận vận tải.

Năng lực ứng phó, giúp chống lại và giảm bớt mức độ tác động tiêu cực khi xảy ra sự cố, bao gồm tác nghiệp công việc từ xa, vận chuyển chuyên dụng, kéo dài các khoản phải trả, nhanh chóng thực hiện các khoản phải thu, giảm chi phí hoạt động thông qua tái lập ngân sách và gia tăng các hợp đồng linh hoạt với các đối tác trong chuỗi cung ứng giao nhận vận tải.

Năng lực thích nghi, giúp phục hồi hoạt động kinh doanh bình thường và duy trì sự ổn định, đòi hỏi phải tái cấu trúc mô hình kinh doanh hiện tại khi đối mặt với COVID-19, bao gồm các sáng kiến số hóa, đánh giá lại các hãng tàu, các công ty gom hàng, đồng gom hàng và mạng lưới khách hàng hiện tại, xem xét lại các kế hoạch hiện tại của công ty, đa dạng hóa dịch vụ, xem xét lại các hoạt động phù hợp với thị trường hậu COVID.

Nghiên cứu cho rằng rủi ro vốn có trong chuỗi giá trị giao nhận vận tải và có thể phát sinh bất cứ lúc nào từ các sự kiện ngoài ý muốn trong toàn chuỗi cung ứng, khả năng cạnh tranh của các doanh

nghiệp nằm ở cách thực hiện các thay đổi về cấu trúc và phát triển khả năng phục hồi hiệu quả để đối phó với các sự kiện không lường trước có thể xảy ra trong tương lai, mà COVID-19 là một ví dụ.

5. Kết luận

Nghiên cứu này nhằm mục đích tìm hiểu cách thức các công ty giao nhận vận tải hàng xuất nhập khẩu tái cơ cấu để đạt được khả năng phục hồi tốt hơn và duy trì khả năng cạnh tranh. Cuộc khủng hoảng COVID-19 được coi là một yếu tố kích hoạt để xây dựng các năng lực động gồm sẵn sàng, ứng phó và thích nghi, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của các công ty cung ứng dịch vụ logistics. Trong bối cảnh lý thuyết tồn tại nhiều khác biệt về số giai đoạn hoặc yếu tố phục hồi chuỗi cung ứng, tác giả cho rằng khả năng chống chịu hiệu quả đối với các cú sốc COVID-19 và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp đạt được khi ba năng lực động gồm sẵn sàng, ứng phó và thích nghi kết hợp cùng nhau theo tuần tự.

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu từ một thành phố và một ngành (ngành giao nhận vận tải) nên hạn chế về địa lý và mẫu nghiên cứu. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể kiểm tra mô hình nghiên cứu trên phạm vi quốc gia và các ngành khác nhau đồng thời xem xét các công nghệ mới ảnh hưởng như thế nào đến khả năng phục hồi, cạnh tranh của doanh nghiệp và chuỗi cung ứng trong bối cảnh hậu COVID-19 và kỷ nguyên 4.0.

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Tài chính – Marketing.

Tài liệu tham khảo

- Ali, I., & Gölgeci, I. (2019). Where is supply chain resilience research heading? A systematic and co-occurrence analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(8), 793–815.
- Ali, I., Nagalingam, S., & Gurd, B. (2018). A resilience model for cold chain logistics of perishable products. *The International Journal of Logistics Management*, 29(3), 922–941.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, 9–24.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Bộ Công Thương. (2022). *Sách trắng Thương mại điện tử Việt Nam 2022*. Truy cập ngày 9/11/2022 từ https://trungtamwto.vn/file/21930/bctmdt2022-final-pdf_08c88.pdf
- Blackhurst, J., Dunn, K. S., & Craighead, C. W. (2011). An empirically derived framework of global supply resiliency. *Journal of Business Logistics*, 32(4), 374–391. doi:10.1111/j.0000-0000.2011.01032.x
- Brusset, X., & Teller, C. (2017). Supply chain capabilities, risks, and resilience. *International Journal of Production Economics*, 184, 59–68.
- Chen, J., Sohal, A. S., & Prajogo, D. I. (2013). Supply chain operational risk mitigation. *International Journal of Production Research*, 51(7), 2186–2199.

- Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. (2016). Supply chain readiness, response and recovery for resilience. *Supply Chain Management*, 21(6), 709–731. doi:10.1108/SCM-12-2015- 0463
- Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. (2017). Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*, 188, 185–204.
- Chowdhury, P., Paul, S. K., Kaisar, S., & Moktadir, M. A. (2021). COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 148, 102271.
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400–412
- Das, K., & Lashkari, R. S. (2015). Risk readiness and resiliency planning for a supply chain. *International Journal of Production Research*, 53(22), 6752–6771.
- Deaton, B. J., & Deaton, B. J. (2020). Food security and Canada's agricultural system challenged by COVID-19. *Canadian Journal of Agriculture Economics*, 68(2), 143–149. doi: 10.1111/cjag.12227
- El Baz, J., & Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics*, 233, 107972.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining Competitiveness. *Management Decision*, 32(2), 49–58.
- Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, 3(3), 287–301.
- Gölgeci, I., & Kuivalainen, O. (2020). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management*, 84, 63–74.
- Golgeci, I., & Ponomarov, S. Y. (2013). Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 604–617.
- Gunessee, S., & Subramanian, N. (2020). Ambiguity and its coping mechanisms in supply chains lessons from the COVID-19 pandemic and natural disasters. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1201–1223.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ.: Pearson.
- Han, Y., Chong, W. K., & Li, D. (2020). A systematic literature review of the capabilities and performance metrics of supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 58(15), 4541–4566.
- Hobbs, J. E. (2020). Food supply chains during the COVID-19 pandemic. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 68(2), 171–176.

- Hobbs, J. E. (2021). Food supply chain resilience and the COVID-19 pandemic: What have we learned?. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*. doi: 10.1111/cjag.12279
- Iftikhar, A., Purvis, L., & Giannoccaro, I. (2021). A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience. *Journal of Business Research*, 135, 408–425. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.06.048
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915.
- Jajja, M. S. S., Chatha, K. A., & Farooq, S. (2018). Impact of supply chain risk on agility performance: Mediating role of supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 205, 118–138.
- Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101614.
- Jeff, C., Gailus, S., Neuhaus, F., & Peña-Alcaraz, M. (2020). *Global Freight Flows After COVID-19: What's Next?*. Retrieved November 9, 2022 from <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/global-freight-flows-after-covid-19-whats-next>.
- Jüttner, U., & Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), 246–259. doi: 10.1108/13598541111139062.
- Khan, Z., & Lew, Y. K. (2018). Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective. *International Business Review*, 27(1), 149–160.
- Kumar, A., Garg, R. K., & Garg, D. (2019). An empirical study to identify and develop constructive model of e-supply chain risks based on indian mechanical manufacturing industries. *Management Science Letters*, 9(2), 217–228.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124.
- Leite, H., Lindsay, C., & Kumar, M. (2021). COVID-19 outbreak: Implications on healthcare operations. *The TQM Journal*, 33(1), 247–256.
- Liu, C. L., Shang, K. C., Lirn, T. C., Lai, K. H., & Lun, Y. H. V. (2018). Supply chain resilience, firm performance, and management policies in the liner shipping industry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 202–219.
- Mollenkopf, D. A., Ozanne, L. K., & Stolze, H. J. (2021). A transformative supply chain response to COVID-19. *Journal of Service Management*, 32(2), 190–202.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

- Paul, S. K., & Chowdhury, P. (2020). Strategies for managing the impacts of disruptions during COVID-19: An example of toilet paper. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(3), 283–293. doi: 10.1007/s40171-020-00248-4
- Parker, H., & Ameen, K. (2018). The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions. *Journal of Business Research*, 88, 535–541.
- Ponis, S. T., & Koronis, E. (2012). Supply chain resilience? Definition of concept and its formative elements. *The Journal of Applied Business Research*, 28(5), 921–935.
- Ponomarev, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124–143.
- Ponte, S., Gereffi, G., & Raj-Reichert, G. (2019). *Handbook on Global Value Chains*. Chletenham: Edward Elgar Publishing.
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73, 193–196. doi: 10.1016/j.annals.2018.06.006
- Quốc hội Việt Nam. (2014). *Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*. Truy cập ngày 6/11/2022, từ <https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2017/07/04.signed.pdf>
- Remko, V. H. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 341–355.
- Rice, J. B., & Caniato, F. (2003). Building a secure and resilient supply network. *Supply Chain Management Review*, 7(5), 22–30.
- Sawyer, E., & Harrison, C. (2020). Developing resilient supply chains: Lessons from high reliability organisations. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(1), 77–100.
- Teece, D. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- VanHoek, R. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 341–355.