

Doanh nghiệp Việt tái cấu trúc giữa biến động: Từ gia công sang làm chủ giá trị

06:23 31/03/2026

Những biến động địa chính trị và áp lực chi phí toàn cầu đang đặt doanh nghiệp Việt Nam vào giai đoạn thử thách chưa từng có. Trong bối cảnh đó, chuyển đổi mô hình tăng trưởng không còn là lựa chọn mang tính chiến lược dài hạn, mà đã trở thành yêu cầu cấp bách để tồn tại và phát triển.

Tại TP.HCM – trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước, nơi đóng góp gần 20% kim ngạch xuất khẩu, các doanh nghiệp đang chịu tác động trực tiếp từ xung đột Trung Đông và những gián đoạn trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Dự báo, tăng trưởng xuất khẩu của thành phố có thể suy giảm đáng kể, đặc biệt ở các ngành chủ lực như điện tử, dệt may, gỗ và thủy sản.

Trong bối cảnh đó, nhiều giải pháp đã được cộng đồng doanh nghiệp đưa ra, từ mở rộng thị trường sang ASEAN và các khu vực mới, đến chia nhỏ đơn hàng để giảm rủi ro và chủ động đàm phán chia sẻ chi phí với đối tác. Tuy nhiên, các chuyên gia cho rằng, những giải pháp ngắn hạn này chỉ mang tính “giảm sốc”, còn vấn đề cốt lõi nằm ở việc tái cấu trúc toàn diện mô hình hoạt động.



DN Việt cần chuyển đổi mô hình phù hợp giữa khủng hoảng và đầu tư mạnh vào công nghệ số để nâng cấp năng lực cạnh tranh.

Một thay đổi lớn đang diễn ra là sự dịch chuyển từ chuỗi cung ứng “tinh gọn” sang chuỗi cung ứng “linh hoạt và chống chịu”. Trước đây, doanh nghiệp ưu tiên tối ưu chi phí, giảm tồn kho và phụ thuộc vào một số nguồn cung chính. Nhưng khi khủng hoảng xảy ra, mô hình này bộc lộ nhiều điểm yếu, đặc biệt là nguy cơ đứt gãy toàn bộ hệ thống sản xuất.

Xu hướng mới là đa dạng hóa nguồn cung, xây dựng các kịch bản vận hành thay thế và duy trì tồn kho chiến lược đối với nguyên liệu quan trọng. Điều này đồng nghĩa với việc doanh nghiệp phải chấp nhận chi phí dự phòng cao hơn, nhưng đổi lại là khả năng duy trì hoạt động ổn định trong mọi tình huống.

Bên cạnh đó, một chuyển đổi mang tính căn bản hơn là thay đổi vị trí của doanh nghiệp trong chuỗi giá trị. Trong nhiều ngành như gỗ hay thủy sản, mô hình gia công truyền thống (OEM) đang dần bộc lộ giới hạn khi biên lợi nhuận ngày càng thu hẹp và rủi ro tích tụ lớn hơn.

Ngược lại, những doanh nghiệp chủ động chuyển sang mô hình tích hợp – từ thiết kế, sản xuất đến phân phối đang nắm giữ nhiều giá trị hơn. Khả năng làm chủ dữ liệu khách hàng, kênh bán hàng và thương hiệu trở thành yếu tố quyết định vị thế cạnh tranh, thay vì chỉ dựa vào quy mô sản xuất.

Công nghệ, đặc biệt là trí tuệ nhân tạo (AI), cũng đang nổi lên như một trụ cột trong quá trình chuyển đổi. Việc ứng dụng AI trong quản trị tồn kho, dự báo nhu

cầu, tối ưu logistics không chỉ giúp giảm chi phí mà còn nâng cao tính minh bạch và khả năng kiểm soát rủi ro. Trong bối cảnh khách hàng quốc tế ngày càng coi trọng độ tin cậy và khả năng giao hàng đúng hạn, đây là lợi thế cạnh tranh quan trọng.

Thực tế trong ngành thủy sản cho thấy sự phân hóa rõ rệt giữa các doanh nghiệp. Những đơn vị linh hoạt, kiểm soát chi phí tốt và thích ứng nhanh với biến động thị trường đang duy trì tăng trưởng tích cực, trong khi các doanh nghiệp chậm chuyển đổi đối mặt với nhiều khó khăn hơn.

Đáng chú ý, tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp của thị trường quốc tế cũng đang thay đổi. Nếu trước đây yếu tố giá rẻ chiếm ưu thế, thì hiện nay, các đối tác ưu tiên sự ổn định, minh bạch và khả năng quản trị rủi ro. Điều này buộc doanh nghiệp Việt phải chuyển từ cạnh tranh bằng chi phí sang cạnh tranh bằng chất lượng và độ tin cậy.

Trong dài hạn, bài toán đặt ra không chỉ là vượt qua khủng hoảng, mà là tái định vị vai trò của doanh nghiệp Việt trong chuỗi giá trị toàn cầu. Từ vị thế “công xưởng gia công”, doanh nghiệp cần hướng tới trở thành nhà cung cấp giải pháp, sản phẩm có giá trị gia tăng cao.

Có thể thấy, khủng hoảng hiện nay vừa là thách thức, vừa là cơ hội để doanh nghiệp Việt nhìn lại và thay đổi. Những doanh nghiệp biết thích ứng nhanh, đầu tư vào công nghệ và chủ động làm chủ chuỗi giá trị sẽ không chỉ vượt qua khó khăn, mà còn tạo nền tảng vững chắc cho tăng trưởng bền vững trong tương lai.

Nam Sơn (t/h)