TẠP CHÍ ĐIỆN TỬ
THƯƠNG HIỆU & CÔNG LUẬN

Khả năng chống chịu trong kinh doanh - Năng lực cạnh tranh mới của doanh nghiệp

18:01 28/07/2026

Khả năng chống chịu không đơn thuần là khả năng “chịu đựng” hay “ứng phó” với khủng hoảng. Đây là năng lực của doanh nghiệp trong việc dự báo, hấp thụ, thích ứng, phục hồi và chuyển đổi dưới tác động của các biến động nhằm duy trì hoạt động liên tục và tạo ra giá trị bền vững trong dài hạn.

Đó là nhận định được nhiều chuyên gia đưa ra tại Hội thảo quốc tế lần thứ tư về "Các vấn đề đương đại trong quản trị và kinh doanh" do Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội tổ chức ngày vào chiều 28/7 tại Hà Nội.



Trong hơn nửa thế kỷ qua, phần lớn các lý thuyết và thực tiễn quản trị doanh nghiệp đều hướng đến một mục tiêu chung: nâng cao hiệu suất (Efficiency). Các phương pháp như Sản xuất tinh gọn (Lean Manufacturing), Đúng lúc (Just-in-Time - JIT), Six Sigma hay tối ưu hóa chi phí đã giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất, giảm lãng phí và gia tăng lợi nhuận. Hiệu suất trở thành thước đo

quan trọng nhất phản ánh năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, môi trường kinh doanh toàn cầu đang thay đổi với tốc độ chưa từng có. Những cú sốc liên tiếp như đại dịch Covid-19, biến đổi khí hậu, xung đột địa chính trị, gián đoạn chuỗi cung ứng, các cuộc tấn công an ninh mạng và sự phát triển nhanh chóng của trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence - AI) đang làm thay đổi căn bản cách thức doanh nghiệp tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh. Thế giới đã chuyển từ trạng thái "ổn định với các rủi ro có thể dự báo" sang trạng thái "đứt gãy thường trực" (Permanent Disruption).

Trong bối cảnh đó, chỉ theo đuổi hiệu suất là chưa đủ. Một doanh nghiệp có thể đạt năng suất rất cao nhưng vẫn dễ dàng bị tê liệt trước một cú sốc lớn nếu thiếu khả năng thích ứng và phục hồi. Do đó, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong giai đoạn mới cần được mở rộng từ *Hiệu suất (Efficiency)* sang *Khả năng chống chịu trong kinh doanh (Business Resilience).*



Quang cảnh hội thảo

Trong nhiều thập kỷ, các doanh nghiệp trên toàn thế giới đã đạt được những thành tựu to lớn nhờ áp dụng các phương pháp quản trị hướng tới tối ưu hóa hiệu suất. Sản xuất tinh gọn (Lean Manufacturing) giúp loại bỏ lãng phí, Just-in-Time giảm tồn kho, Six Sigma nâng cao chất lượng và các hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (Enterprise Resource Planning - ERP) hỗ trợ tối ưu hóa nguồn lực. Những phương pháp này tạo ra lợi thế cạnh tranh trong môi trường

kinh doanh tương đối ổn định, nơi nhu cầu thị trường có thể dự báo và các rủi ro chủ yếu mang tính cục bộ.

Tuy nhiên, những giả định nền tảng đó đang dần không còn phù hợp. Thay vì phải đối mặt với các rủi ro đơn lẻ, doanh nghiệp hiện nay đang hoạt động trong một môi trường mà nhiều cuộc khủng hoảng có thể xảy ra đồng thời, tác động lẫn nhau và lan truyền với tốc độ rất nhanh. Những biến động này không chỉ làm gián đoạn hoạt động sản xuất mà còn ảnh hưởng đến thị trường, tài chính, lao động và toàn bộ chuỗi cung ứng.

Đối với Việt Nam, những thách thức này đã trở nên rất rõ ràng. Thiên tai và biến đổi khí hậu gây gián đoạn hạ tầng và hậu cần; các quy định mới như Cơ chế điều chỉnh biên giới carbon (CBAM) hay Quy định chống phá rừng của Liên minh châu Âu (EUDR) tạo ra áp lực chuyển đổi xanh đối với các doanh nghiệp xuất khẩu; trong khi trí tuệ nhân tạo đang thay đổi mạnh mẽ mô hình kinh doanh và yêu cầu về kỹ năng lao động. Những yếu tố này đặt doanh nghiệp trước yêu cầu phải chuẩn bị tốt hơn cho những biến động khó dự báo thay vì chỉ tập trung vào tối ưu hóa chi phí.

Theo PGS.TS Phan Chí Anh, khả năng chống chịu là một quá trình liên tục, được hình thành từ năm năng lực cốt lõi gồm dự báo, hấp thụ, thích ứng, phục hồi và chuyển đổi.

Doanh nghiệp cần chủ động nhận diện sớm rủi ro và cơ hội thông qua dữ liệu, AI và phân tích xu hướng; giảm thiểu tác động của các cú sốc bằng nguồn lực dự phòng và quy trình linh hoạt; nhanh chóng điều chỉnh chiến lược, sản phẩm và mô hình kinh doanh khi môi trường thay đổi; phục hồi hoạt động trong thời gian ngắn nhất và tận dụng biến động để đổi mới công nghệ, mô hình kinh doanh.

"Doanh nghiệp có khả năng chống chịu cao không phải là doanh nghiệp không gặp khủng hoảng, mà là doanh nghiệp biết dự báo sớm, thích ứng nhanh, phục hồi hiệu quả và chuyển hóa khủng hoảng thành động lực đổi mới", ông nói.



PGS.TS Phan Chí Anh

Để xây dựng năng lực này, doanh nghiệp cần đồng thời củng cố bốn trụ cột gồm con người, hệ thống vận hành, chuỗi cung ứng và năng lực tài chính. Theo đó, cần xây dựng đội ngũ nhân sự đa kỹ năng, thiết kế hệ thống vận hành linh hoạt, đa dạng hóa nguồn cung, tăng khả năng minh bạch trong chuỗi cung ứng, đồng thời duy trì thanh khoản, kiểm soát nợ và quản trị dòng tiền hiệu quả. Các chuyên gia cũng cho rằng doanh nghiệp cần thay đổi cách đánh giá hiệu quả quản trị. Bên cạnh các chỉ số KPI truyền thống, cần bổ sung những chỉ số phản ánh khả năng ứng phó với biến động như thời gian phản ứng, thời gian phục hồi sau sự cố, mức độ đa dạng hóa nguồn cung hay khả năng duy trì hoạt động khi doanh thu suy giảm. "Không chỉ hỏi 'Doanh nghiệp hoạt động hiệu quả đến đâu?', lãnh đạo còn phải hỏi 'Doanh nghiệp có thể duy trì hoạt động tốt đến mức nào khi đối mặt với biến động?'", ông chia sẻ.

Thế giới đang bước vào một giai đoạn mà biến động không còn là ngoại lệ mà trở thành trạng thái bình thường của môi trường kinh doanh. Trong bối cảnh đó, doanh nghiệp không thể chỉ tập trung vào việc tối ưu hóa nguồn lực hay nâng cao hiệu suất như trước đây. Thách thức lớn nhất không còn là làm thế nào để vận hành hiệu quả hơn, mà là làm thế nào để duy trì hoạt động, thích ứng nhanh và tiếp tục phát triển trong điều kiện bất định.

Chuyển đổi từ Hiệu suất sang Khả năng chống chịu trong kinh doanh không có nghĩa là từ bỏ những thành tựu của quản trị hiện đại. Ngược lại, đó là quá trình mở rộng tư duy quản trị, kết hợp giữa hiệu suất, khả năng thích ứng và năng lực đổi mới để tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. Đối với doanh nghiệp Việt Nam, đây không chỉ là một yêu cầu trước mắt để ứng phó với các biến động toàn cầu mà còn là định hướng chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong dài hạn.

Tú Quyên