



Original Article

Vietnam Business Associations' Strategy in Supporting Member Businesses for Post-COVID-19 Development

Pham Tien Dzung*, Nguyen Dang Minh

VNU University of Economics and Business, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

Received 14 April 2021

Revised 25 May 2021; Accepted 25 June 2021

Abstract: To assess the impacts of the COVID-19 pandemic on Vietnamese businesses and to determine the strategy of Vietnam business associations in supporting their member businesses to thrive after COVID-19, the authors have carried out an exploratory study to answer these questions: (1) How has the COVID-19 pandemic impacted on Vietnamese businesses? (2) What are the strengths and core competencies of Vietnam business associations in supporting their member businesses? (3) What is the strategy for Vietnam business associations in supporting their member businesses to develop after COVID-19? Through a literature review, secondary data analysis, field observations, focus group discussion, and cause-effect analysis, the authors were able to analyze the socio-economic context for business development during the pandemic period, the impacts of the pandemic on the development of Vietnamese businesses, the current status of business support provided by Vietnam business associations, and to recommend strategies for Vietnam business associations in supporting their member businesses to develop after COVID-19 for the sustainable development of the business community and the economy in Vietnam.

Keywords: Vietnam business association, strategy, business support, COVID-19.

* Corresponding author

Email address: pham.tien.dzung.2006@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4517>

Chiến lược của các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam trong việc hỗ trợ các doanh nghiệp hội viên phát triển thời kỳ hậu COVID-19

Phạm Tiến Dũng*, Nguyễn Đăng Minh

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

Nhận ngày 14 tháng 4 năm 2021

Chỉnh sửa ngày 25 tháng 5 năm 2021; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 6 năm 2021

Tóm tắt: Nhằm đánh giá tác động của đại dịch COVID-19 tới các doanh nghiệp Việt Nam và xác định chiến lược của các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam (HHDNVN) trong việc hỗ trợ các doanh nghiệp hội viên phát triển thời kỳ hậu COVID-19, các tác giả đã thực hiện nghiên cứu khám phá nhằm trả lời các câu hỏi: (1) Đại dịch COVID-19 đã và đang tác động như thế nào tới các doanh nghiệp Việt Nam?; (2) Thế mạnh và năng lực cốt lõi của các hiệp hội doanh nghiệp trong hỗ trợ hội viên phát triển là gì?; (3) Chiến lược cho các HHDNVN trong hỗ trợ các doanh nghiệp phát triển thời kỳ hậu COVID-19 là gì? Thông qua các phương pháp như nghiên cứu tổng quan tài liệu, dữ liệu thứ cấp, quan sát thực địa, thảo luận nhóm tập trung và phân tích nhân - quả..., các tác giả đã phân tích bối cảnh kinh tế - xã hội giai đoạn đại dịch COVID-19, tác động của đại dịch tới sự phát triển của các doanh nghiệp, hiện trạng hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp của các HHDNVN và đề xuất chiến lược cho các HHDNVN trong hỗ trợ doanh nghiệp phát triển thời kỳ hậu COVID-19 vì mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp và nền kinh tế.

Từ khóa: Hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam, chiến lược, hỗ trợ doanh nghiệp, COVID-19.

1. Đặt vấn đề

Trong giai đoạn 2020-2021, đại dịch COVID-19 đã diễn ra trên toàn cầu và ảnh hưởng lớn đến các nền kinh tế và các doanh nghiệp. Dù phòng chống dịch tốt, Việt Nam cũng chịu tác động tiêu cực của đại dịch, tăng trưởng GDP của Việt Nam đã giảm từ 7,2% năm 2019 xuống còn 2,91% năm 2020 [1]. Nhiều tác động tiêu cực của đại dịch đã gây khó khăn cho các doanh nghiệp ở mọi ngành nghề [2]. Bên cạnh nỗ lực của chính doanh nghiệp, Nhà nước và các bên liên quan đã và đang có các chính sách và hành động để hỗ trợ khắc phục khó khăn, thúc đẩy phát triển thời kỳ hậu COVID-19. Một trong các bên có thể hỗ trợ các doanh nghiệp là các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam (HHDNVN).

Các hiệp hội doanh nghiệp (HHDN) đóng vai trò quan trọng trong hỗ trợ doanh nghiệp

[3], đặc biệt là trong việc cung cấp dịch vụ và hỗ trợ các doanh nghiệp hội viên xây dựng năng lực và phát triển kinh doanh. Một số HHDNVN gần đây đã phát triển mạnh và đóng vai trò quan trọng trong phục vụ các hội viên [4].

Vấn đề đặt ra là với vai trò và năng lực của mình, các HHDNVN có thể làm gì và như thế nào để hỗ trợ các doanh nghiệp Việt Nam khắc phục tác động tiêu cực của đại dịch và phát triển trở lại ở thời kỳ hậu COVID-19. Câu hỏi lớn này cần thiết phải được giải đáp thông qua nghiên cứu khoa học dựa trên những phát hiện từ thực trạng và đề xuất mô hình, giải pháp chiến lược cho các HHDNVN trong hỗ trợ các doanh nghiệp phát triển thời kỳ hậu COVID-19.

2. Tổng quan nghiên cứu

Để giải quyết vấn đề nghiên cứu đặt ra, nhóm tác giả đã thực hiện tổng quan các nghiên cứu thuộc ba nhóm: (1) Lý thuyết về chiến lược; (2) Thực trạng tác động của đại dịch COVID-19 tới các doanh nghiệp Việt Nam; và

* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: pham.tien.dzung.2006@gmail.com
<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4517>

(3) Lý thuyết và các thực tiễn tốt về hoạt động của các hiệp hội doanh nghiệp (HHDN).

2.1. Các nghiên cứu về lý thuyết chiến lược và hoạch định chiến lược

Về lý thuyết chiến lược, nhóm tác giả tiếp cận thông qua lý thuyết quản trị dựa trên nguồn lực, đại diện là Barney (1991) [5], theo đó một doanh nghiệp hoặc tổ chức muốn phát triển bền vững phải có được các nguồn lực đạt tiêu chí VRIN, gồm: Có giá trị (Valuable), Hiếm (Rare), Không thể bắt chước (Imperfectly imitable) và Không thể thay thế (Non-substitutable). Phát triển lý thuyết nguồn lực trong hoạch định chiến lược, Porter (1996) đã nghiên cứu và đưa ra các định nghĩa về chiến lược và phương pháp hoạch định chiến lược, đồng thời cho rằng: Một tập hợp các giải pháp chiến lược tốt đáp ứng các tiêu chuẩn VRIN cũng là những nguồn lực giúp cho doanh nghiệp và tổ chức có thể chiến thắng trong cạnh tranh và phát triển trong dài hạn [6].

Tác phẩm *Good to Great (Từ tốt đến vĩ đại)* là kết quả nghiên cứu nhiều doanh nghiệp thành công ở Hoa Kỳ, trong đó Collins (2001) chỉ ra những giải pháp chiến lược đã được các doanh nghiệp Hoa Kỳ áp dụng thành công [7]. Tác giả đã giới thiệu Mô hình con nhím, trong đó chiến lược được xác định dựa trên sự giao thoa của ba yếu tố: (1) Điều mong muốn làm; (2) Điều giỏi nhất; (3) Cổ máy kinh tế. Mô hình này phù hợp để xác định các giải pháp chiến lược cho các HHDNVN trong việc hỗ trợ các doanh nghiệp hội viên phát triển thời kỳ hậu COVID-19.

Trong kỹ thuật hoạch định chiến lược, Kaplan và Norton (2007) đã đưa ra phương pháp “Bản đồ chiến lược” [8], trong đó yêu cầu khi hoạch định chiến lược phải xem xét xác định bốn loại mục tiêu về: (1) Tài chính; (2) Khách hàng; (3) Quy trình quản trị nội bộ tổ chức; và (4) Học hỏi và phát triển. Khi hoạch định chiến lược hỗ trợ của HHDNVN đối với sự phát triển của doanh nghiệp thời kỳ hậu COVID-19. Nhóm tác giả sẽ khuyến nghị

các HHDN lưu ý sử dụng các nhóm mục tiêu này.

2.2. Các nghiên cứu về tác động của đại dịch COVID-19 tới các doanh nghiệp Việt Nam

Ngay khi đại dịch COVID-19 mới xảy ra vài tháng, Viện Đào tạo và Nghiên cứu thuộc Ngân hàng Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam đã thực hiện một nghiên cứu đánh giá tác động của đại dịch COVID-19 tới nền kinh tế Việt Nam nói chung và các ngành sản xuất – kinh doanh cụ thể nói riêng [9]. Nghiên cứu đã đưa ra những kịch bản dự báo về sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam dưới tác động của đại dịch. Dù đưa ra một số dự báo chính xác, nghiên cứu này được thực hiện trong giai đoạn rất sớm của đại dịch, do đó các nhận định không phản ánh được tác động của đại dịch trong giai đoạn sau.

Nửa đầu năm 2020, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân cũng công bố nghiên cứu về tác động của đại dịch đối với nền kinh tế Việt Nam [10]. Dựa trên các số liệu thứ cấp, các dự báo và kịch bản, báo cáo nghiên cứu đã phân tích và chỉ ra tác động của đại dịch đối với nền kinh tế và doanh nghiệp Việt Nam; kiến nghị các giải pháp chính sách mà Nhà nước cần hỗ trợ các doanh nghiệp khắc phục hậu quả của COVID-19, đồng thời khuyến nghị các giải pháp ứng phó mà doanh nghiệp Việt Nam cần thực hiện để giải quyết khó khăn và phát triển.

Năm 2020, nhằm phục vụ việc triển khai Hiệp định thương mại tự do và Hiệp định bảo hộ đầu tư song phương Việt Nam – EU, Phái đoàn Liên minh Châu Âu tại Việt Nam đã nghiên cứu về khả năng triển khai các hiệp định trong bối cảnh đại dịch COVID-19 [11]. Báo cáo nghiên cứu đã làm rõ những tác động của đại dịch tới kinh tế Việt Nam, các doanh nghiệp nói chung và đặc biệt là các doanh nghiệp trong các ngành nghề, lĩnh vực có liên quan tới hai hiệp định nói trên.

Tháng 4/2020, Ban Nghiên cứu Phát triển kinh tế tư nhân thuộc Hội đồng Tư vấn cải cách

thủ tục hành chính của Chính phủ đã thực hiện khảo sát các doanh nghiệp về kế hoạch khắc phục những khó khăn do dịch bệnh [12]. Báo cáo nghiên cứu đã xác định những tác động của đại dịch tới hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam, những giải pháp khắc phục mà các doanh nghiệp đã, đang và sẽ áp dụng. Đây cũng là nguồn tham khảo tốt cho việc xác định những vấn đề cần giải quyết của doanh nghiệp và nhu cầu cần hỗ trợ từ HHDN.

Đầu năm 2021, Tổ chức Hợp tác Quốc tế Đức và Phòng Thương mại Công nghiệp Việt Nam công bố Báo cáo kết quả khảo sát tác động của dịch COVID-19 tới doanh nghiệp và người lao động [2]. Qua điều tra xã hội học, báo cáo nghiên cứu đã xác định thực trạng tác động của COVID-19 đến hoạt động của doanh nghiệp và các giải pháp ứng phó của doanh nghiệp để giảm tác động của đại dịch; phản ánh tương đối chính xác tác động của đại dịch tới các doanh nghiệp. Đây là nguồn tham khảo hữu ích nhằm xác định thực trạng tác động của đại dịch và nhu cầu phát triển hậu COVID-19 của các doanh nghiệp Việt Nam.

2.3. Các nghiên cứu về lý thuyết và các thực tiễn tốt về hoạt động của các HHDN nói chung và HHDNVN nói riêng

Kết quả khảo sát của Nguyễn Phương Quỳnh Trang (2002) [13] về các HHDNVN đã đưa ra tổng kết về các đặc điểm chính và các hoạt động của các HHDN. Nghiên cứu cho rằng các HHDN đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế, là cầu nối giữa doanh nghiệp với Nhà nước, giữa doanh nghiệp với nhau, với cộng đồng và cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp. Theo đó, HHDN được định nghĩa là một loại hình tổ chức xã hội-nghề nghiệp, phi lợi nhuận được Nhà nước cho phép thành lập, có hội viên là các doanh nghiệp.

Có hai loại hình HHDN là HHDN chuyên ngành và HHDN đa ngành. Trong đó, HHDN chuyên ngành là tổ chức tập hợp các doanh nghiệp hoạt động trong một ngành, HHDN đa ngành tập hợp các doanh nghiệp từ nhiều ngành

ngành khác nhau [4]. Thông qua khảo sát hoạt động của các HHDNVN [4], VCCI đã chỉ ra các hoạt động cốt lõi mà các HHDN có thể thực hiện để hỗ trợ doanh nghiệp Việt Nam gồm: (1) Cung cấp thông tin (chính sách, pháp luật, thị trường...); (2) Kết nối các doanh nghiệp hội viên với nhau và với thị trường; (3) Đào tạo, chuyển giao tiến bộ khoa học - kỹ thuật; (4) Cung cấp dịch vụ tư vấn; (5) Tổ chức tham quan, học tập, chia sẻ kinh nghiệm trong và ngoài nước; (6) Làm cầu nối giữa hội viên và cơ quan nhà nước các cấp, bảo vệ quyền lợi của hội viên; và (7) Phát triển tiêu chuẩn ngành.

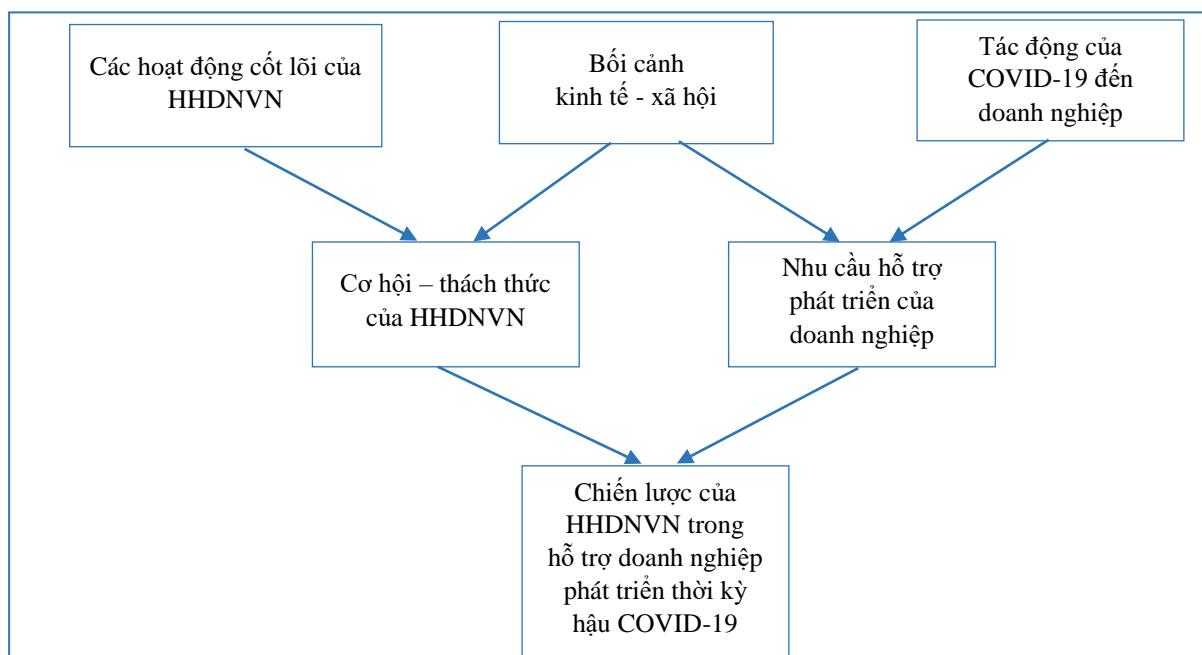
Doner và Schneider (2000) thông qua nghiên cứu một số HHDN trên thế giới đã kết luận: Những HHDN có thể đóng góp cho sự phát triển kinh tế - xã hội thường là những hiệp hội được tổ chức tốt, có số doanh nghiệp hội viên trung thành cao và có thể thúc đẩy sự hài hòa quyền lợi giữa hội viên [14]. Nghiên cứu của Bennett (2002) về các nhân tố ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của các HHDN tại Liên minh Châu Âu cho thấy, HHDN cần có năng lực dịch vụ ở mức nhất định để thâm nhập thị trường và tác động đến các doanh nghiệp hội viên [15].

Nghiên cứu của Bennett và Ramsden (2007) về động cơ tham gia HHDN của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Anh Quốc cho thấy, lý do các doanh nghiệp tiếp tục tư cách thành viên với các HHDN bao gồm sự kết hợp các dịch vụ hỗ trợ của HHDN đối với từng doanh nghiệp và các hoạt động chung như vận động chính sách [3].

Thông qua nghiên cứu tổng quan về lý thuyết và thực tiễn của ba nhóm nhân tố liên quan ở trên, nhóm tác giả đã thiết kế khung nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu như Hình 2.

3. Khung phân tích, phương pháp nghiên cứu

3.1. Khung phân tích



Hình 1: Khung nghiên cứu và phân tích
 Nguồn: Các tác giả đề xuất.

3.2. Quy trình nghiên cứu

1. NGHIÊN CỨU TỔNG QUAN TÀI LIỆU		
1.1. Bối cảnh kinh tế - xã hội	1.2. Tình hình và tác động của COVID-19 tới DNVN	1.3. Thực tiễn tốt và năng lực cốt lõi của các HHDNVN
↓		
2. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC		
2.1. Nhu cầu hỗ trợ phát triển hậu COVID-19 của DNVN	2.2. Cơ hội - Thách thức của HHDNVN trong hỗ trợ doanh nghiệp hậu COVID-19	2.3. Mô hình giải pháp chiến lược của HHDNVN trong hỗ trợ doanh nghiệp hậu COVID-19
↓		
3. THỬ NGHIỆM VÀ KẾT LUẬN		
3.1. Trường hợp của một số HHDNVN trong hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó COVID-19	3.2. Khuyến nghị	
↓		
4. KẾT LUẬN		

Hình 2: Quy trình nghiên cứu
 Nguồn: Các tác giả phát triển.

3.3. Phương pháp nghiên cứu

Nhóm nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu khoa học, vận dụng các kỹ thuật định tính là chủ yếu, trong đó: Phương pháp thu thập thông tin: nghiên cứu tài liệu, số liệu thứ cấp, quan sát thực địa, thảo luận nhóm tập trung...; Phương pháp phân tích: nghiên cứu trường hợp; phân tích nhân - quả...

3.4. Phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu được giới hạn ở góc độ lý thuyết về chiến lược, thực trạng tác động của đại dịch COVID-19 tới các doanh nghiệp Việt Nam cùng lý thuyết và các thực tiễn tốt về hoạt động của các HHĐN. Thời gian thực hiện từ năm 2020-2021. Thông tin thu thập trên phạm vi cả nước. Các cuộc thảo luận nhóm được triển khai thông qua các bài tập với các công cụ định tính.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Bối cảnh kinh tế - xã hội của Việt Nam trước và trong đại dịch COVID-19

Trước khi đại dịch bắt đầu vào cuối năm 2019, Việt Nam đã có một giai đoạn phát triển kinh tế khá thành công với mức tăng GDP đạt 7,02%. Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP) có hiệu lực đã tạo điều kiện cho sản xuất và xuất khẩu phát triển. Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - Châu Âu (EVFTA) được hoàn thành và ký kết mở ra những cơ hội phát triển mới. Thương chiến giữa Mỹ - Trung cũng tạo ra hiệu ứng dịch chuyển đầu tư từ Trung Quốc sang các nước trong khu vực, trong đó có Việt Nam, giúp tăng thu hút đầu tư và tạo thêm việc làm. Tổng vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam tính đến ngày 20/12/2019 đạt 38 tỷ USD, tăng 7,2% so với năm 2018. Tình hình phát triển kinh tế của Việt Nam cuối năm 2019 tương đối tốt dù khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản gặp nhiều khó khăn do thiên tai và dịch hại [16].

Kể từ đầu năm 2020 đến nay, đại dịch COVID-19, thiên tai và thương chiến Mỹ - Trung đã có những tác động cả tiêu cực và

tích cực đến kinh tế - xã hội của Việt Nam. Kinh tế thế giới suy thoái nghiêm trọng nhất trong lịch sử. Do phòng chống dịch tốt, kinh tế Việt Nam vẫn duy trì tăng trưởng với tốc độ tăng GDP ước tính đạt 2,91%. Khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản tăng trưởng cao hơn năm 2019 (2,01%), xuất khẩu nông sản tăng mạnh; công nghiệp và xây dựng tiếp tục tăng trưởng với tốc độ 3,98%. Các ngành chịu tác động tiêu cực bởi đại dịch gồm: Bán lẻ giảm 1,2% doanh thu trong 6 tháng đầu năm 2020 so với cùng kỳ năm trước; vận tải, kho bãi giảm 1,88%; lưu trú và ăn uống giảm 14,68% [1].

Tuy vậy, giãn cách để chống dịch cũng làm xuất hiện những cơ hội mới, cách làm mới trong kinh doanh, đặc biệt là ứng dụng công nghệ thông tin trong các lĩnh vực kinh tế - xã hội. Dịch vụ giáo dục, y tế đã chuyển mạnh sang sử dụng các hình thức trực tuyến. Thương mại điện tử đặc biệt tăng trưởng giúp hồi phục ngành bán lẻ, đưa thương mại trong nước tăng trưởng 2,6% cả năm [1]. Chuyển đổi số đã trở thành chiến lược quốc gia và chiến lược phát triển của nhiều doanh nghiệp Việt Nam.

Hiệp định thương mại tự do Liên minh Châu Âu - Việt Nam (EVFTA) được phê chuẩn và có hiệu lực kể ngày 1/8/2020 sẽ góp phần phục hồi kinh tế thời kỳ hậu COVID-19. EVFTA thúc đẩy xuất khẩu của Việt Nam sang châu Âu, giúp đa dạng hóa thị trường nguyên liệu đầu vào cũng như xuất khẩu [11]. Sau 5 tháng thực thi Hiệp định, tổng kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam sang EU đạt 15,4 tỷ USD, tăng 1,6% so với cùng kỳ năm trước [1]. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện Hiệp định, các doanh nghiệp Việt Nam sẽ gặp phải những thách thức về nguồn nhân lực, cơ sở hạ tầng, logistics và năng lực của doanh nghiệp trong các ngành công nghiệp phụ trợ [11].

Kinh tế Việt Nam vẫn còn tồn tại nhiều vấn đề. Do hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng nên mọi biến động của thế giới đều tác động đến nước ta. COVID-19 tuy được khống chế ở Việt Nam nhưng còn diễn biến phức tạp trên thế giới, sản xuất và thương mại, hoạt động giao thương đi lại và lao động trên thế giới bị đình

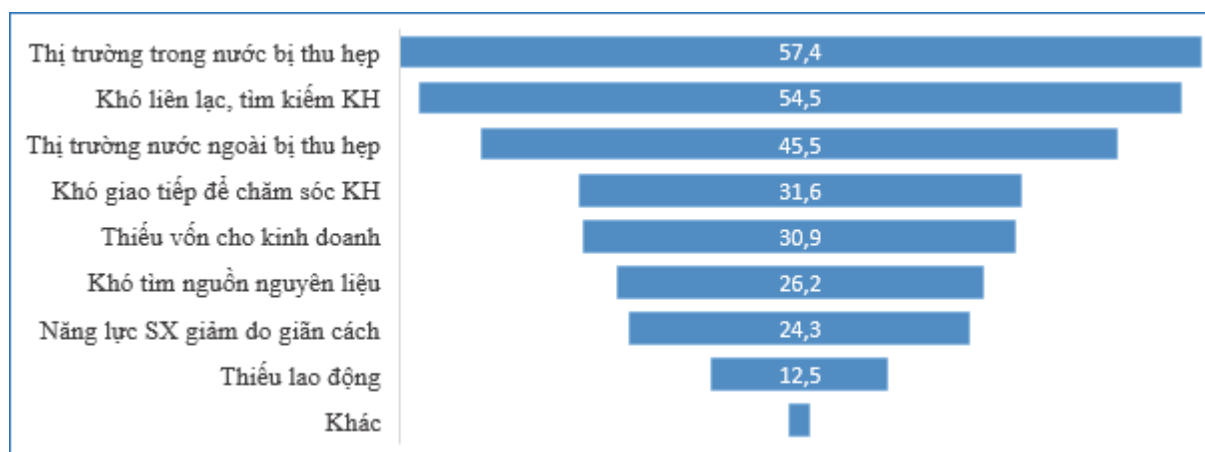
trẻ; xuất khẩu tăng trưởng nhưng chưa bền vững; năng suất lao động vẫn ở mức thấp...

4.2. Tác động của đại dịch và nhu cầu hỗ trợ phát triển thời kỳ hậu COVID-19 của các doanh nghiệp Việt Nam

Theo báo cáo của Tổ chức Y tế Thế giới, đến ngày 9/4/2021, toàn thế giới đã có 133.552.774 trường hợp được xác nhận mắc COVID-19, bao gồm 2.894.295 trường hợp tử vong [17]. Các nước có số ca mắc và tử vong lớn nhất là Hoa Kỳ, Brazil, Ấn Độ... Việt Nam là một trong số các nước thành công trong kiểm soát dịch bệnh. Theo Bộ Y tế, đến ngày 10/4/2021, Việt Nam đã phát hiện 2.692 ca

nhiễm và 35 người tử vong vì COVID-19 [18]. Cả nước đã phải giãn cách xã hội nhiều đợt. Để đảm bảo sức khỏe cho người lao động, các doanh nghiệp phải thực hiện các biện pháp phòng dịch song chúng lại làm giảm hoặc ngừng hoạt động kinh tế [11].

Khảo sát của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (2020) cho thấy: Tác động chính của COVID-19 đến các doanh nghiệp là thu hẹp thị trường, làm doanh nghiệp giảm doanh thu và dòng tiền [2]. Ngoài ra, các doanh nghiệp còn gặp khó khăn trong tìm nguyên liệu đầu vào hay lao động có kỹ năng...



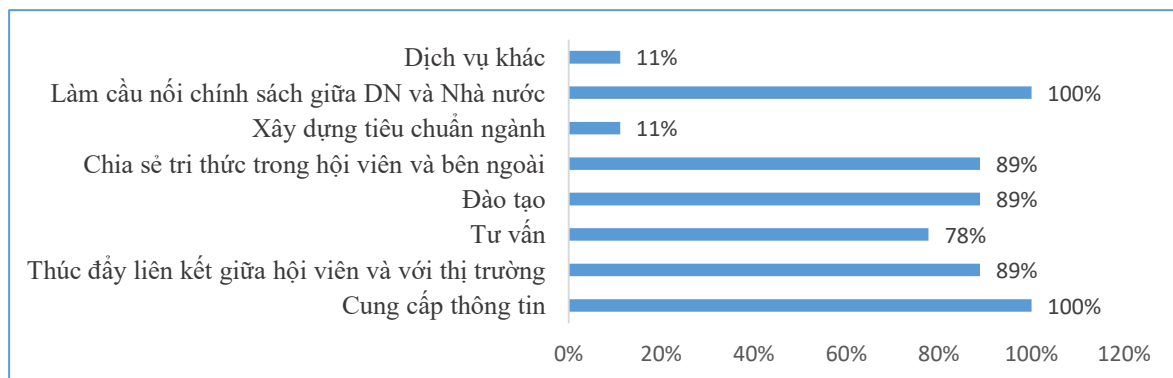
Hình 3: Tác động của COVID-19 tới các doanh nghiệp Việt Nam
(Đơn vị: % doanh nghiệp trả lời khảo sát)

Nguồn: Viện Phát triển Doanh nghiệp - VCCI, 2020 [2].

Để xác định nhu cầu hỗ trợ ứng phó với đại dịch COVID-19, Ban Nghiên cứu Phát triển kinh tế tư nhân (Hội đồng Tư vấn Cải cách Thủ tục Hành chính của Thủ tướng) đã thực hiện khảo sát về giải pháp ứng phó với COVID-19 với 358 doanh nghiệp [12]. Kết quả cho thấy, doanh nghiệp thực hiện các giải pháp sau:

- Số hóa các hoạt động bán hàng như: Quảng cáo, thương mại điện tử; chăm sóc, tìm kiếm khách hàng; làm việc trên môi trường mạng...
- Chuẩn bị và thực hiện phương án khi sản xuất - kinh doanh bị gián đoạn.

- Tối ưu hóa chi phí: Đàm phán hoãn thanh toán; giảm chi phí mặt bằng; đóng bớt cơ sở; cắt giảm các bộ phận không hiệu quả; tích hợp các bộ phận để giảm chi phí...
- Tối ưu hóa dòng tiền: Tận dụng các hỗ trợ của Nhà nước và ưu đãi thuế; bán bớt tài sản; dùng các mảng kinh doanh thua lỗ; tìm nguồn tín dụng rẻ hơn...
- Cải thiện sản phẩm/dịch vụ: Nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ hiện có; nghiên cứu phát triển sản phẩm/dịch vụ mới.
- Cải tiến quy trình làm việc: Trực tuyến hóa; cắt giảm các khâu trung gian...
- Tìm kiếm nguồn cung ứng vật tư thay thế...



Hình 4: Các hoạt động và dịch vụ của HHDNVN

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của các tác giả.

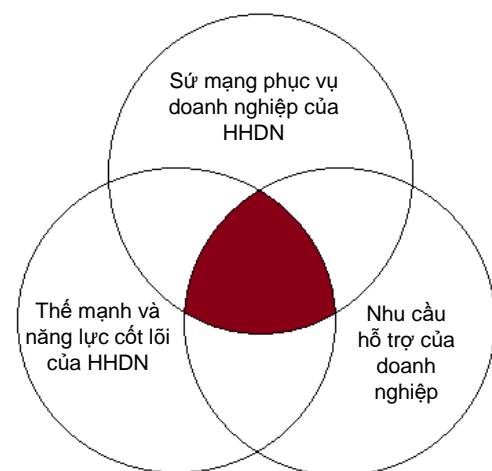
4.3. Thực tiễn tốt, điểm mạnh và năng lực cốt lõi trong hoạt động của các HHDNVN

Nhóm nghiên cứu đã tiến hành thảo luận nhóm với một số HHDNVN về các hoạt động có tính chiến lược mà họ đang thực hiện để hỗ trợ doanh nghiệp hội viên. Kết quả cho thấy các HHDNVN đang phục vụ chủ yếu các đối tượng là doanh nghiệp hội viên và các doanh nghiệp không phải là hội viên nhưng hoạt động trong ngành hoặc trên địa bàn.

Tất cả các HHDNVN đều đang cung cấp các dịch vụ: Làm cầu nối chính sách giữa doanh nghiệp và Nhà nước; cung cấp thông tin thị trường, chính sách – pháp luật; khoảng một nửa có một số hoạt động liên quan tới thúc đẩy liên kết giữa hội viên và với thị trường, chia sẻ tri thức và đào tạo – chuyển giao tiến bộ khoa học – kỹ thuật. Rất ít HHDNVN thực hiện dịch vụ tư vấn; Hầu hết các hiệp hội chưa tham gia công tác nghiên cứu, xây dựng các tiêu chuẩn ngành. Kết quả đó cho thấy, các HHDNVN có thể mạnh là có kinh nghiệm và có khách hàng doanh nghiệp trong cung cấp một số dịch vụ cho các doanh nghiệp. Đối chiếu với các giải pháp ứng phó đại dịch COVID-19 mà các doanh nghiệp Việt Nam đang sử dụng thì các HHDNVN có thể tham gia hỗ trợ những gì? Dưới đây là những phân tích chiến lược để làm rõ mối quan hệ này.

4.4. Mô hình giải pháp chiến lược của HHDNVN trong hỗ trợ doanh nghiệp phát triển thời kỳ hậu COVID-19

Việc lựa chọn chiến lược hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó đại dịch và phát triển hậu COVID-19 được thực hiện dựa trên Mô hình con nhím do Collins đề xuất (2001) [7], trong đó, việc lựa chọn chiến lược nào phụ thuộc các nhân tố: (1) Thế mạnh và giá trị cốt lõi của HHDN (điều mà HHDN giỏi nhất); (2) Sứ mạng của HHDN (điều mà HHDN muốn



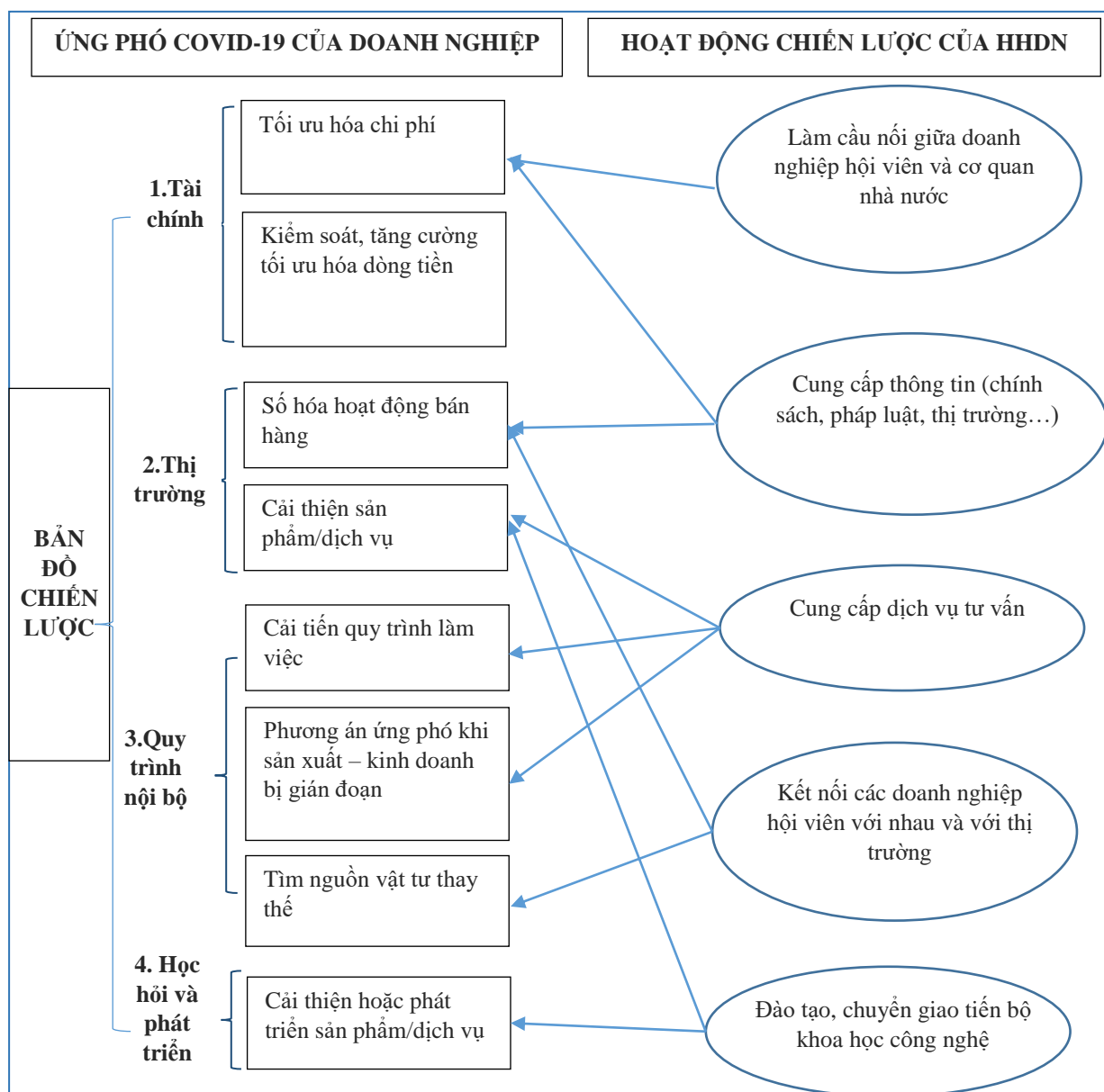
Hình 5: Phương pháp lựa chọn chiến lược của HHDNVN trong hỗ trợ doanh nghiệp phát triển thời kỳ hậu COVID-19

Nguồn: Các tác giả phát triển từ Mô hình con nhím [7].

làm); và (3) Nhu cầu của doanh nghiệp (điều chi phối cỗ máy kinh tế). Mô hình lựa chọn chiến lược này cũng phản ánh tương đối đầy đủ các yêu cầu của phân tích SWOT trong hoạch định chiến lược phát triển.

Dựa trên mô hình này, các HHDN tham gia thảo luận nhóm đã được hướng dẫn thảo luận, đối chiếu nhu cầu của các doanh nghiệp phát sinh từ

các hoạt động ứng phó COVID-19 với các thế mạnh và năng lực cốt lõi mà các HHDNVN có. Dựa trên các tiêu chí của mô hình nêu trên, các HHDNVN tham gia thảo luận đã xây dựng Biểu đồ Venn về các hoạt động chiến lược để hỗ trợ các hoạt động phát triển hậu COVID-19 của doanh nghiệp (Hình 6).



Hình 6: Biểu đồ Venn - Lựa chọn giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp phát triển hậu COVID-19

Nguồn: Các tác giả phát triển.

- Về tài chính, HHDNVN có thể hỗ trợ doanh nghiệp hội viên bằng cách làm cầu nối vận động các chính sách hỗ trợ của Nhà nước về thuế, phí, nghĩa vụ ngân sách... HHDNVN có thể tư vấn cho doanh nghiệp về việc vận dụng các chính sách hỗ trợ của Nhà nước. HHDNVN cũng có thể hỗ trợ bằng tư vấn cho doanh nghiệp trong tiếp cận các nguồn tín dụng lãi suất thấp. Nếu HHDNVN chưa đủ năng lực để tư vấn, HHDNVN nên kết nối doanh nghiệp có nhu cầu với đơn vị tư vấn thích hợp. HHDNVN cần có chiến lược xây dựng năng lực để đảm nhiệm tốt hơn việc cung cấp dịch vụ tư vấn cho hội viên.
- Về chiến lược thị trường, chuyển đổi số hoạt động bán hàng là nhu cầu thiết yếu của các doanh nghiệp trong ứng phó và phát triển thời kỳ hậu COVID-19. Tuy nhiên, đây không phải là năng lực cốt lõi hay thế mạnh của HHDNVN. Trong trường hợp này, HHDNVN cần kết nối doanh nghiệp hội viên với các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ công nghệ thông tin để đáp ứng nhu cầu này. HHDNVN cần đồng hành với doanh nghiệp hội viên trong chuyển đổi số và nâng cao năng lực của chính mình để dần dần đáp ứng được nhu cầu của hội viên. HHDNVN có thể cung cấp thông tin thị trường, kiến thức về các hiệp định thương mại tự do mới như CPTPP và EVFTA để hỗ trợ các doanh nghiệp mở rộng sang các thị trường mới.
- Về quy trình nội bộ: HHDNVN có thể đào tạo và tư vấn cho hội viên khi thực hiện các giải pháp cải tiến quy trình làm việc; trực tuyến hóa các quy trình; cắt giảm các khâu trung gian, tìm kiếm nguồn cung thay thế; và chuẩn bị phương án khi sản xuất – kinh doanh bị gián đoạn.
- Về chiến lược học hỏi và phát triển: HHDNVN có thể đào tạo và tư vấn cho doanh nghiệp hội viên về nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ hiện có và nghiên cứu phát triển sản phẩm/dịch vụ mới...
Thực tế cho thấy, tùy vào điều kiện cụ thể mà nhiều HHDNVN đã phát huy thế mạnh của

minh và áp dụng các giải pháp chiến lược trong cung cấp dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp hội viên ứng phó và phát triển thời kỳ hậu COVID-19. Một số trường hợp cụ thể:

Ngày 10/12/2020, chỉ một tuần sau khi Trung Quốc phát hiện lô hàng nhập khẩu đầu tiên có virus COVID-19, Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu Thủy sản Việt Nam đã có Công văn số 138/CV-VASEP gửi Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn kiến nghị Bộ đề xuất với Trung Quốc công nhận kiểm soát dịch COVID-19 tại Việt Nam tương đồng với kiểm soát tại Trung Quốc nhằm hỗ trợ doanh nghiệp gỡ nút thắt cho xuất khẩu cá tra, giúp doanh nghiệp trong ngành có cơ sở để truyền thông, trấn an người tiêu dùng tại Trung Quốc và các thị trường khác [19].

Hiệp hội Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam (VINASME) đã tổ chức hội nghị hiến kế cải cách chính sách, thủ tục nhằm hỗ trợ khu vực kinh tế tư nhân hồi phục sau đại dịch COVID-19. Hiệp hội đã phối hợp với Dự án LinkSME của USAID để thực hiện khảo sát phản hồi của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên toàn quốc về đánh giá gói hỗ trợ 62 nghìn tỷ của Chính phủ và các đề xuất cải cách thủ tục hành chính [20]. VINASME đã ký kết thỏa thuận hợp tác với Ngân hàng Sài Gòn – Hà Nội (SHB) tiếp cận nguồn vốn và sử dụng nguồn vốn vay có hiệu quả. Thông qua thỏa thuận hợp tác toàn diện, SHB và VINASME khảo sát nhu cầu hội viên để SHB có thể xây dựng chính sách, sản phẩm, dịch vụ phù hợp nhất với từng doanh nghiệp hội viên; triển khai chương trình hỗ trợ các hội viên tiếp cận nguồn vốn của ngân hàng; phối hợp tư vấn, đào tạo nâng cao năng lực của doanh nghiệp, đáp ứng tốt hơn nhu cầu về vốn cho các doanh nghiệp hội viên, mở ra nhiều cơ hội để các doanh nghiệp hiện thực hóa các kế hoạch phát triển thời kỳ hậu COVID-19 [21].

5. Kết luận

Trên cơ sở tổng quan lý thuyết và phân tích hiện trạng hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp của các HHDNVN, nghiên cứu đã đề xuất chiến lược cho các HHDNVN trong hỗ trợ các doanh nghiệp hội viên phát triển trong thời kỳ hậu COVID-19 vì mục tiêu phát triển bền vững của

cộng đồng DN và nền kinh tế Việt Nam. Chiến lược này không chỉ bao gồm những gì HHDNVN đã thực hiện tốt mà còn bao gồm cả chiến lược xây dựng năng lực cho chính các HHDNVN để có thể cung cấp dịch vụ hỗ trợ đầy đủ và tốt hơn cho doanh nghiệp hội viên.

Hiện nay, thế giới và Việt Nam đang bước vào giai đoạn kiểm soát đại dịch, tuy vậy tình hình đại dịch có thể có những phát triển mới tác động tới hoạt động của các doanh nghiệp và nền kinh tế. Vì vậy, hướng nghiên cứu này cần tiếp tục được quan tâm và theo dõi để đảm bảo có thể điều chỉnh phù hợp với thực tiễn, đáp ứng tốt nhất nhu cầu phát triển của các doanh nghiệp và HHDNVN thời kỳ hậu COVID-19.

Tài liệu tham khảo

- [1] GSO, “Vietnam Economy 2020: A year of brave growth”, GSO, 14 January 2021, <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2021/01/kinh-te-viet-nam-2020-mot-nam-tang-truong-day-ban-linh/>, accessed 9 April 2021 (in Vietnamese).
- [2] Enterprise Development Foundation - VCCI, “Report: Surveying the Impacts of COVID-19 on Businesses and Employees”, GIZ & VCCI, 2020.
- [3] R. J. Bennett and M. Ramsden, “The Contribution of Business Associations to SMEs - Strategy, Bundling or Reassurance?”, *International Small Business Journal*, 25 (2007) 1, 49-76.
- [4] VCCI and The Asian Foundation, “The Road to Future - Effective Business Associations for Dynamic and Inclusive Growth in Vietnam”, VCCI and The Asian Foundation, 2015.
- [5] J. Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, no. 17, 1991.
- [6] M. Porter, “What is strategy”, *Harvard Business Review*, 74 (1996) 6, 61-78.
- [7] J. Collins, *Good to Great*, HarperBusiness, 2001.
- [8] Kaplan Robert and Norton David, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, *Managing for the Long Term*, No. July & August 2007.
- [9] BIDV Research and Training Institute, “Report: Assessing the impacts of the Covid-19 epidemic on Vietnam’s economic sector”, BIDV, 2020.
- [10] National University of Economics, “Report: Assessing the impacts of COVID-19 on the economy and policy recommendations”, National University of Economics, 2020.
- [11] The Delegation of The European Union to Vietnam, “EVFTA, EVIPA and Vietnam’s integration into global value chains in the post-Covid-19 world”, The Delegation of The European Union to Vietnam, 2020.
- [12] Department of private sector development research, “Report on results of enterprise survey on solutions/actions to overcome difficulties caused by the COVID-19 epidemic”, Department of Private Sector Development Research, 2020.
- [13] Nguyen Phuong Quynh Trang et al., “Business associations in Vietnam: Status, roles and performance”, vol. Private sector discussions, Washington, D.C., The World Bank, 2002.
- [14] R. F. Doner and R. B. Schneider, “Business Associations and Economic Development: Why Some Associations Contribute More Than Others”, *Business and Politics*, 2 (2000) 3, 2000.
- [15] R. J. Bennett, “Factors Influencing the Effectiveness of Business Associations: A Review”, in *The Effectiveness of EU Business Associations*, 2002.
- [16] GSO, “Report on socio-economic in the 4th quarter and for the whole year of 2019”, GSO, 2019.
- [17] WHO, “Coronavirus (COVID-19) Dashboard”, 9 April 2021, <https://covid19.who.int/>, accessed 9 April 2021.
- [18] Ministry of Health, “News on acute Covid-19 respiratory epidemic”, 10 April 2021, <https://ncov.moh.gov.vn/>, accessed 10 April 2021.
- [19] VASEP, “Vietnam Association of Seafood Exporters and Producers”, 10 Dec 2020, http://vasep.com.vn/DATA/DOCUMENT/2021/01/dohuong/CV%20138_gui%20Bo%20NN_bao%20cao%20lo%20hang%20tin%20h%20C3%20AC%20xk%20sang%20TQ%20c%20E1%20BA%20ADp%20nh%20E1%20BA%20ADt.pdf, accessed 9 April 2021.
- [20] USAID, “USAID works with the Government of Vietnam to promote a private economic recovery after Covid-19”, 29 May 2020, <https://www.usaid.gov/en/vietnam/program-updates/may-2020-usaid-collaborates-government-vietnam-gvn-promote-post-covid-1>, accessed 9 April 2021.
- [21] SHB, “Accompanying small and medium enterprises, SHB cooperates comprehensively with VINASME”, 10 June 2020, <https://www.shb.com.vn/dong-hanh-cung-cac-doanh-nghiep-nho-va-vua-shb-hop-tac-toan-dien-voi-vinasme/>, accessed 10 April 2021.