



Tap chí

# ĐÔNG HÀNH

ISSN: 2615-9775

Số 12 Tháng 12  
Năm 2020

CƠ QUAN CỦA LIÊN HIỆP HỘI VÊ NGƯỜI KHUYẾT TẬT VIỆT NAM

**Chuyên đề: Giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp xử lý vướng mắc pháp sinh  
trong bối cảnh dịch Covid-19**

**Tổng kết 10 năm thực hiện Chương trình hỗ trợ pháp lý liên ngành dành cho doanh nghiệp giai đoạn 2010 - 2020  
(Chương trình 585, Bộ Tư pháp)**





Chú thích ảnh bìa: Tháp Rùa (Hồ Hoàn Kiếm)- Nguồn Inetnet

**TỔNG BIÊN TẬP**

Ths. Luật sư **NGUYỄN GIA CƯƠNG**

**PHÓ TỔNG BIÊN TẬP**

Ths. **NGUYỄN THỊ THÙY LIÊN**  
**HÀ HUY CƯỜNG**

**BAN THƯ KÝ TÒA SOẠN**

Trưởng ban: **ĐỖ HUY HÙNG**  
Phó Trưởng ban: **NGUYỄN CÔNG TÙNG**

**BAN BIÊN TẬP**

Trưởng ban: **TS. NGUYỄN HỒNG THÁI**  
Phó Trưởng ban: **NGUYỄN ĐÌNH THỐNG**

**BAN TRỊ SỰ**

Phó Trưởng ban: **PHAN TUẤN ANH**

**THIẾT KẾ MỸ THUẬT: Mr. Do**

**TRỤ SỞ TÒA SOẠN**

991 Tam Trinh, P. Yên Sở, Q. Hoàng Mai,  
TP. Hà Nội

Điện thoại / fax: 043. 644 1850

Mobile: 0973008899

Website: donghanhviet.vn

Email: lhhnkt@gmail.com

**VĂN PHÒNG ĐẠI DIỆN PHÍA NAM**

Trưởng Văn phòng: Nguyễn Quang Vinh  
Mobile: 0903831258

Phó Trưởng Văn phòng: Nguyễn Đăng Hoan  
Mobile: 0903888678

Địa chỉ: Số 739-741 Kinh Dương Vương, KP 3, P.  
An Lạc, Q. Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh

**VĂN PHÒNG ĐẠI DIỆN  
KHU VỰC TÂY NGUYÊN**

Trưởng Văn phòng: Nguyễn Thị Thùy Liên  
Mobile: 0988 385 509

Phó Trưởng Văn phòng: Phạm Văn Thư  
Mobile: 0905 112 011

Địa chỉ: Số 16, Lê Quý Đôn, tổ dân phố 4, phường  
Ia Kring, TP. Pleiku, tỉnh Gia Lai

**LỜI MỞ ĐẦU**

**2**

**10 NĂM - MỘT CHẶNG ĐƯỜNG HỖ TRỢ PHÁP LÝ CHO DOANH NGHIỆP CỦA CHƯƠNG TRÌNH 585**

**3**

**NHỮNG TÁC ĐỘNG CỦA COVID-19 ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ**

**6**

**DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA - BÀI HỌC KINH NGHIỆM HẬU COVID - 19**

**9**

**DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA - ĐỔI MỚI SÁNG TẠO HẬU COVID-19**

**15**

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRONG GIAI ĐOẠN HẬU COVID-19**

**21**

**CHÍNH SÁCH HỖ TRỢ DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA HẬU COVID-19 NGUYÊN NHÂN VÀ GIẢI PHÁP**

**28**

**NGƯỜI KHUYẾT TẬT VÀ VẤN ĐỀ KHỞI NGHIỆP HẬU COVID-19: CÁC CHÍNH SÁCH VÀ PHÁP LUẬT LIÊN QUAN**

**34**

**HẬU COVID-19 THÁCH THỨC HAY CƠ HỘI CHO DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA**

**41**

**“CỨU SỐNG” DOANH NGHIỆP, TRÁCH NHIỆM KHÔNG CỦA RIÊNG AI**

**45**



# DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA: BÀI HỌC KINH NGHIỆM HẬU COVID-19

THS. NGUYỄN THỊ NGỌC ANH

*Đại học Mở địa chất*

## Tóm tắt

Trong nửa đầu năm 2020, các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam đã phải đối mặt với rất nhiều khủng hoảng do dịch Covid – 19 gây ra, khiến hoạt động sản xuất kinh doanh bị ngừng trệ, số lớn doanh nghiệp phải tạm ngừng sản xuất kinh doanh, giải thể thậm chí phá sản. Mặc dù Chính phủ Việt Nam đã có nhiều biện pháp mạnh mẽ kiểm soát tốt tình hình dịch bệnh giúp nền kinh tế Việt Nam có những tăng trưởng nhất định, các doanh nghiệp dần phục hồi hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên các doanh nghiệp đặc biệt là những doanh nghiệp nhỏ và vừa cần nhìn nhận những yếu điểm được bộc lộ trong giai đoạn dịch bệnh như đứt gãy chuỗi cung ứng, khủng hoảng tình hình tài chính, sự thay đổi trong thói quen tiêu dùng... để từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm giúp doanh nghiệp có thể vượt qua những khủng hoảng, phát triển bền vững trong thời kỳ hậu Covid 19.

**Từ khóa:** bài học kinh nghiệm, doanh nghiệp nhỏ và vừa, hậu Covid 19.

## 1. Đặt vấn đề

Dịch Covid -19 đã và đang diễn ra khiến nền kinh tế thế giới rơi vào tình trạng khủng hoảng, GDP của thế giới thấp hơn đến 4,9% so với năm 2019. Dự báo trong trường hợp dịch tái bùng phát, tăng trưởng toàn cầu sẽ chỉ dừng lại ở mức 0,5%. Tại Việt Nam, mặc dù nhà nước đã kiểm soát rất tốt tình hình dịch bệnh nhưng nền kinh tế Việt Nam cũng chịu nhiều tác động tiêu cực như doanh thu của doanh nghiệp bị giảm mạnh, các khó khăn về thị trường hàng hóa, dịch vụ, các chuỗi

cung ứng, lao động đặc biệt là những doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) – những doanh nghiệp có nội lực còn nhiều điểm yếu như quy mô vốn, lao động... Theo kết quả khảo sát gần 130.000 doanh nghiệp do Bộ Kế hoạch và Đầu tư thực hiện vào tháng 4/2020 cho thấy: khoảng 86% doanh nghiệp bị ảnh hưởng tiêu cực bởi dịch Covid-19. Doanh thu quý I năm 2020 của các doanh nghiệp giảm mạnh xuống còn 74,1% so với cùng kỳ năm. Gần 30% doanh nghiệp áp dụng giải pháp cắt giảm lao động;

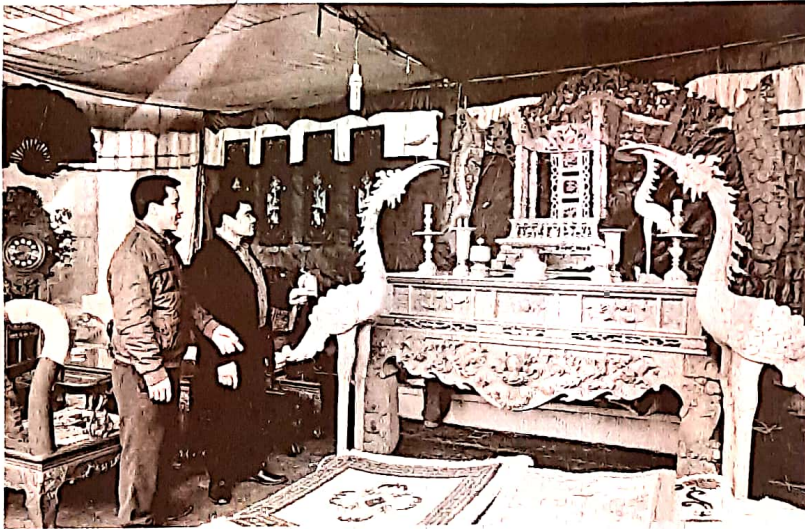
trên 21% doanh nghiệp cho lao động nghỉ không lương và gần 19% doanh nghiệp giảm lương lao động. Số lượng doanh nghiệp thành lập mới trong 4 tháng đầu năm 2020 có sự sụt giảm so với các kỳ 4 tháng đầu năm trong giai đoạn 2015-2020 (giảm 13,2% so với cùng kỳ năm 2019). Vốn đăng ký bình quân trên một doanh nghiệp trong 4 tháng đầu năm 2020 đạt 11,8 tỷ đồng (giảm 17,9% so với cùng kỳ năm 2019); quy mô doanh nghiệp bị thu hẹp; số doanh nghiệp đăng ký tạm ngừng kinh doanh có thời hạn tăng



mạnh (tăng 33,6% so với cùng kỳ 2019). Những tác động của dịch bệnh tới các doanh nghiệp đặc biệt là những doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) lại càng sâu sắc, mạnh mẽ. Số liệu thống kê được Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt

ra của DN. Mục tiêu của bài báo là chỉ ra lỗ hổng, những điểm yếu của DNNVV được bộc lộ trong thời kỳ dịch bệnh nhằm đưa ra những bài học kinh nghiệm cho các DNNVV để đối mặt với khủng hoảng, phát triển bền vững sau đại dịch.

những doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất chế biến, chế tạo. Khảo sát của Tổng cục Thống kê tại thời điểm từ 10/4 – 20/4/2020 đối với 126.565 DNNVV tham gia trả lời, theo đó có 22,1% doanh nghiệp đang bị thiếu hụt nguồn nguyên liệu đầu vào. Nhiều DNNVV rơi vào tình huống nay do sự phụ thuộc rất lớn vào nguồn cung nguyên phụ liệu, linh kiện đầu vào... từ những “công xưởng của thế giới” là Trung Quốc, nguồn hàng dự trữ đối với các DNNVV gần như không có khiến cho hoạt động sản xuất kinh doanh bị ngưng lại do thiếu nguồn hàng. Các doanh nghiệp này không chủ động được nguồn cung, điều này được thể hiện ở tỷ lệ nội địa hóa các sản phẩm công nghiệp của Việt Nam chỉ đạt khoảng 33% và chỉ có 21% các DNNVV có liên kết sản xuất với chuỗi cung ứng nước ngoài.



Ảnh minh họa

Nam vừa đưa ra cho thấy, chỉ trong 9 tháng của năm 2020, có khoảng 70.000 doanh nghiệp phải tạm dừng hoạt động, nhiều doanh nghiệp do thiếu việc đã và đang có kế hoạch giảm giờ, giảm ngày làm việc và cho người lao động nghỉ luân phiên. Đây là những thách thức rất lớn đối với các DNNVV tại Việt Nam sau thời kỳ đại dịch.

Dịch bệnh đã tác động tới mọi mặt của hoạt động sản xuất kinh doanh tại các DNNVV ở Việt Nam từ chuỗi cung ứng trong doanh nghiệp, hoạt động vay vốn, lao động và thị trường đầu

## 2. Những vấn đề doanh nghiệp nhỏ và vừa phải đối mặt thời kỳ hậu Covid - 19

### 2.1. Sự đứt gãy trong chuỗi cung ứng nguyên vật liệu phục vụ hoạt động sản xuất, kinh doanh

Sự lây lan của Covid – 19 đã và đang làm gián đoạn phương pháp vận hành chuỗi cung ứng toàn cầu. Các quốc gia xiết chặt các biện pháp như giãn cách xã hội, đóng cửa biên giới khiến các DNNVV thiếu nguồn nguyên liệu đầu vào, các chuỗi cung ứng nguyên liệu trên thế giới và trong nước bị đứt gãy đặc biệt

Do đặc thù của DNNVV là nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh thường ít cho nên các DN thường có những biện pháp cắt giảm chi phí bằng cách giảm hàng tồn kho, tận dụng hiệu suất của tài sản tối đa, nâng cao hiệu quả của chuỗi cung ứng. Tuy nhiên sau đại dịch, nhiều DN mới nhận thấy sự rủi ro của việc đứt gãy chuỗi cung ứng, khiến chi phí sản xuất



kinh doanh tăng cao. Chi phí sản xuất tăng tác động tới giá thành sản phẩm và từ đó tác động tới khả năng cạnh tranh của các DNNVV đặc biệt khi các doanh nghiệp này phụ thuộc lớn vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu. Chi phí tăng cao do nhiều nguyên nhân khác nhau: (1) cước phí vận chuyển tăng do những hạn chế đi lại do đại dịch; (2) rào cản chính sách thương mại của các nước có xu hướng thắt chặt hơn hậu Covid-19 và (3) mức độ không chắc chắn cao dẫn đến chi phí rủi ro tăng cao.

## **2.2. Sự thiếu hụt nguồn vốn kinh doanh**

Do đặc điểm của DNNVV có quy mô vốn nhỏ, theo số liệu của VCCI năm 2015, quy mô vốn bình quân chỉ ở mức 5 – 6 tỷ đồng. Theo thống kê của Ngân hàng Nhà nước, tín dụng của các ngành đến đầu tháng 5/2020 tăng khoảng 1,2%, tuy nhiên khu vực DNNVV lại giảm 0,8%. Điều này cho thấy, DNNVV là đối tượng đang bị tác động nặng nề bởi đại dịch Covid-19, nhất là thiếu hụt về nguồn vốn để đảm bảo hoạt động sản xuất, kinh doanh. Nhiều giải pháp đã được Chính phủ đưa ra như các gói hỗ trợ doanh nghiệp bị ảnh hưởng

bởi dịch bệnh, hỗ trợ vốn vay ưu đãi, hỗ trợ các khoản thuế, phí đối với năm 2020... Tuy nhiên, việc tiếp cận nguồn vốn đối với DNNVV gặp rất nhiều khó khăn. Do nhiều ngân hàng vẫn thẩm định, đánh giá phần lớn các khoản vay bằng tài sản thế chấp, chưa chú trọng vào việc thẩm định các phương án kinh doanh, điều kiện vay vốn còn khắt khe, chứng minh thiệt hại do Covid gây ra còn phức tạp, rườm rà... dẫn tới việc DNNVV đã và đang gặp khó khăn trong việc huy động vốn tái sản xuất, phục hồi kinh doanh sau đại dịch càng gặp khó khăn với việc tiếp cận những nguồn vốn được Nhà nước hỗ trợ.

## **2.3. Sự thay đổi thói quen tiêu dùng của khách hàng**

Thời kỳ hậu Covid, các DNNVV đều có sự sụt giảm doanh thu, giảm quy mô hoạt động kinh doanh, mặc dù sự sụt giảm này không đồng đều giữa các ngành nghề của doanh nghiệp. Tính trung bình, doanh thu tháng 4 năm 2020 của các DNNVV so với tỷ lệ doanh thu của tháng 12 năm 2019 lần lượt là 22% và 17%. Nói cách khác, so với tháng 12 năm 2019, doanh nghiệp vừa nhỏ siêu nhỏ (DNNVNSN)

bị giảm 78% doanh thu, trong khi hộ kinh doanh (HKD) phải đối mặt với sự sụt giảm sâu doanh thu, hơn 83%. Doanh thu của doanh nghiệp vào tháng 4 năm 2020 so với tỷ lệ tháng 12 năm 2019 là thấp nhất (13%) trong số DNNVNSN ngành du lịch và các dịch vụ liên quan như khách sạn, nhà hàng và trong số HKD hoạt động trong lĩnh vực chế biến chế tạo ví dụ như sản xuất hàng may mặc và da giày. Có sự sụt giảm như vậy nguyên nhân chủ yếu do sự đứt gãy của các đơn hàng, sự thay đổi thói quen tiêu dùng của người tiêu dùng về cách thức cũng như cơ cấu sản phẩm tiêu dùng.

Thói quen mua sắm của người tiêu dùng cũng có sự thay đổi, 82% người tiêu dùng được khảo sát có mua online thời gian cách ly xã hội; trong đó 98% cho biết, sẽ vẫn tiếp tục duy trì mua online trong tương lai. Theo Báo cáo hành vi người tiêu dùng của Nielsen tháng 7/2020 chỉ ra rằng “Dịch bệnh Covid – 19 đã để lại nhiều thay đổi trong thói quen và hành vi của người tiêu dùng cũng như tạo ra những xu hướng mới”. Chỉ tính riêng ngành bán lẻ, trong giai đoạn tháng 3 và tháng 4/ 2020, kênh mua hàng truyền



thống sụt giảm trên 36% doanh thu nhưng kênh hiện đại (mua sắm trực tuyến) lại có sự tăng trưởng kéo dài liên tục với mức tăng doanh thu trên 23% ngay trong giai đoạn bị giãn cách xã hội. Hiệp hội Thương mại điện tử (VECOM) báo cáo về lượng truy cập mua sắm trên sàn thương mại điện tử kể từ khi Covid -19 diễn ra tăng hơn 150% so với năm 2019. Nếu doanh nghiệp không kịp thích nghi và thay đổi trong cách thức bán hàng, phương thức thanh toán, giao nhận thì sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc mở rộng thị trường, giữ chân khách hàng trong giai đoạn bình thường mới.

#### 2.4. Sự yếu kém trong năng lực kỹ thuật số

Theo khảo sát của Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa Hà Nội công bố tại tọa đàm trực tuyến "Chuyển đổi số trong công tác điều hành quản trị doanh nghiệp" ngày 20/8/2020, có tới 90% số doanh nghiệp quan tâm vấn đề chuyển đổi số, quản trị số. Tuy nhiên, chỉ có 40% số doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư cho chuyển đổi số. Nhìn chung, hoạt động triển khai ứng dụng công nghệ số của Việt Nam còn nhiều hạn chế do doanh nghiệp thiếu tư duy kỹ



Ảnh minh họa

thuật số, nhân lực, nền tảng công nghệ thông tin và năng lực tài chính. Trước đại dịch, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng, làm việc từ xa, làm việc tại nhà sẽ ảnh hưởng rất lớn tới năng suất và văn hóa công ty. Tuy nhiên khi giai đoạn dịch bệnh bùng phát, Chính phủ thực thi giãn cách xã hội, cách ly xã hội bắt buộc các doanh nghiệp phải cho nhân viên nghỉ luân phiên hoặc làm việc tại nhà. Trước tình hình đó, nhiều doanh nghiệp không kịp thay đổi thích nghi với phương thức làm việc mới đều bị ngừng trệ các hoạt động của doanh nghiệp. Dịch Covid-19 xảy ra đã tạo thêm sức ép để các doanh nghiệp phải chuyển đổi số mạnh mẽ hơn, phát triển hình thức hội họp trực tuyến, điều hành từ xa, thương mại điện tử...

Bên cạnh tác động

đến các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, dịch COVID-19 còn thúc đẩy sự phát triển của thương mại kỹ thuật số, từ việc người tiêu dùng chuyển sang các phương thức thanh toán không tiếp xúc đến sự bùng nổ thương mại điện tử, trong bối cảnh giao hàng tại nhà và mua sắm trực tuyến gia tăng so với mua tại cửa hàng. Trong khu vực châu Á – Thái Bình Dương, 41% người tiêu dùng thực hiện hơn 5 giao dịch trên nền tảng thương mại điện tử trong vòng 3 tháng qua. Khoảng 3/4 người tiêu dùng trong khu vực sẽ tiếp tục sử dụng các phương thức thanh toán kỹ thuật số thay vì tiền mặt, ngay cả khi đại dịch toàn cầu thuyên giảm. Rất nhiều DNNVV đặc biệt là những doanh nghiệp siêu nhỏ, hoặc hộ gia đình còn bỏ



ngõ hoặc chưa kịp thích ứng với những hoạt động thương mại điện tử.

Có thể thấy, xu hướng số hóa hoạt động của các doanh nghiệp trong nước và quốc tế đã trở thành một nhiệm vụ bắt buộc đối với các DNNVV nếu muốn tồn tại và phát triển hậu Covid-19. Cùng với sự phát triển của Khoa học công nghệ, nhiều công cụ ra đời cho phép nhân viên làm việc từ xa nhưng vẫn đảm bảo hiệu quả hoạt động.

### 3. Những bài học cho doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam

Giai đoạn hậu Covid - 19, đứng trước những sự thay đổi trong hành vi của khách hàng, đối tác, sự thay đổi của thị trường, nền kinh tế, các DNNVV đã nhận ra rất nhiều yếu điểm khiến doanh nghiệp khó có thể duy trì, tồn tại và phát triển trong sau khủng hoảng. Mặc dù các DNNVV nhận được rất nhiều sự hỗ trợ từ các chính sách của Chính phủ như hỗ trợ vay vốn lãi suất thấp, giãn nợ, gia hạn thuế để có thể vượt qua khủng hoảng... Tuy nhiên, chính bản thân các DNNVV cần nhìn nhận những lỗ hổng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình để rút ra những bài học kinh nghiệm nhằm ứng phó với khủng hoảng,

phục hồi hoạt động sản xuất kinh doanh sau đại dịch.

*Thứ nhất*, quản lý tốt chuỗi cung ứng. Khi đại dịch Covid - 19 xảy ra, nhiều DNNVV đã nhận thấy mức độ lệ thuộc và dễ bị tổn thương của hệ sinh thái chuỗi cung ứng hiện tại của doanh nghiệp khi có những đứt gãy lan truyền giữa các ngành và các quốc gia với nhau. Vì vậy trong quá trình khôi phục lại hoạt động sản xuất kinh doanh, các DNNVV cần chú trọng tới việc thiết lập được chuỗi cung ứng đa dạng, bền vững. Xây dựng được những kịch bản nhằm quản trị rủi ro cho chuỗi cung ứng, lập kế hoạch sản xuất linh hoạt và tinh gọn, lựa chọn các nguồn cung đa dạng nhằm tránh tình trạng phụ thuộc hoàn toàn vào một hoặc một vài nguồn cung cố định

*Thứ hai*, duy trì tính liên tục của hoạt động kinh doanh và tình hình tài chính. Trong đại dịch Covid -19, các DNNVV gặp vấn đề rất nghiêm trọng như thiếu vốn để duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh khiến hoạt động của công ty bị đình trệ. Một số doanh nghiệp không thể thanh toán các khoản tín dụng đến hạn, một số doanh nghiệp phải vay vốn kinh doanh bằng nhiều hình

thức khác nhau khi... .Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần có những biện pháp sẵn sàng một nguồn vốn dự phòng cho những tình huống rủi ro có thể xảy ra trong tương lai, không chỉ trông chờ với những chính sách hỗ trợ của Chính phủ. Quản lý chặt chẽ nguồn tiền của doanh nghiệp, lập kế hoạch tài chính để xử lý khủng hoảng, hạn chế tối đa việc thiếu vốn khiến hoạt động kinh doanh bị gián đoạn.

*Thứ ba*, đầu tư cho công nghệ, dữ liệu, quy trình và chuyển đổi số. Các khuyến nghị của nhà nước như “giữ khoảng cách khi tiếp xúc xã hội”, cách ly xã hội đã ảnh hưởng tới tâm lý lo sợ cho người lao động dẫn đến năng suất lao động giảm sút, hoặc có những doanh nghiệp cho người lao động nghỉ luân phiên, làm việc tại nhà... Điều đó giúp các doanh nghiệp phải ý thức hơn trong việc tăng cường năng lực kỹ thuật số. Theo số liệu được công bố tại hội thảo "Lãnh đạo và quản lý trong thời đại chuyển đổi số" tổ chức vào ngày 2/7/2020 tại Hà Nội, việc sử dụng công nghệ số để vận hành đã giúp các doanh nghiệp khởi nghiệp tăng doanh thu 34%, giúp tiết kiệm chi phí thuê mặt bằng, thời gian in ấn và sắp



xếp, dễ kiểm soát và lên kế hoạch phát triển kinh doanh.

Các doanh nghiệp cần phải thay đổi mô hình kinh doanh, cung cấp các dịch vụ trực tuyến và bảo mật dữ liệu khách hàng. Các DNNVV cần đón đầu nhu cầu mới của khách hàng để cải tiến sản phẩm phù hợp với nhu cầu mới của khách hàng. DNNVV cần chú trọng tới các công cụ quảng cáo trực tuyến, nhằm tiếp cận tới các khách hàng tiềm năng cũng như cung cấp cho khách hàng những trải nghiệm về sản phẩm trực quan và sinh động hơn. DNNVV cần đầu tư nghiên cứu các công cụ mua hàng trực tuyến quốc tế để tiếp cận nhiều các nhà cung cấp quốc tế để tăng sự lựa chọn nhà cung cấp vừa đảm bảo chất lượng vừa có chi phí thấp.

*Thứ tư*, tạo sự gắn kết với khách hàng của doanh

nh nghiệp. Do ảnh hưởng của dịch bệnh khiến thu nhập của cá nhân, hộ gia đình bị giảm sút, khiến họ phải đắn đo, thắt chặt chi tiêu cho hàng hóa, dịch vụ. Tuy nhiên tâm lý của khách hàng có thể chuyển từ quyết định theo lý trí sang quyết định theo tình cảm đặt biệt là đối với những khách hàng truyền thống của doanh nghiệp. Vì vậy nếu doanh nghiệp nhận thức rõ và đón đầu được sự thay đổi về hành vi mua của khách hàng thì sẽ có những biện pháp phù hợp giúp duy trì và phát triển để không bị giảm sút lượng khách khi có những khủng hoảng về kinh tế hoặc dịch bệnh.. Đặc biệt doanh nghiệp cần có những chiến lược linh hoạt trong phương thức bán hàng phù hợp với tình hình “bình thường mới” như tạo các lợi ích nhằm duy trì quan hệ với các khách hàng thân thiết hoặc nhóm khách

hàng mới. Ví dụ như một số công ty ngành dịch vụ du lịch – khách sạn đang triển khai gia hạn thời gian sử dụng điểm tích lũy chưa sử dụng sắp bị hết hạn cho khách hàng hoặc giảm giá nếu như khách hàng đăng ký mua hoặc sử dụng dịch vụ trong thời gian tới... Đây chính là bài học quan trọng đối với bất kỳ DNNVV trong thời kỳ hậu Covid – 19 trong việc duy trì khách hàng thân thiết, khách hàng truyền thống tăng cường các lợi ích cho nhóm khách hàng mới, bởi bán được hàng, cung cấp được dịch vụ thì DN mới có cơ hội để tồn tại và phát triển bền vững sau những khủng hoảng của kinh tế - xã hội./.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Tuyên, 2020 “UNCTAD: Thế giới đứng trước 'thập kỷ mất mát' do COVID-19” <https://www.vietnamplus.vn/unctad-the-gioi-dung-truoc-thap-ky-mat-mat-do-covid19/665494.vnp>
2. Lan Hương, 2020, “DNNVV chệch chính sách hỗ trợ không thiết thực” <https://www.vcci.com.vn/dnnvv-%E2%80%9Cche%E2%80%9D-chinh-sach-ho-tro-hau-covid-19-khong-thiet-thuc>
3. Phương Trang, 2020, <https://thoibaokinhdanh.vn/cong-nghe/10-trieu-doanh-nghiep-nho-tham-gia-chuong-trinh-phat-trien-thuomg-mai-ky-thuat-so-cung-visa-1070102.html>
4. TS, Nguyễn Minh Phong, 2020, “Hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số” <https://nhandan.com.vn/trang-hanoi-tin-chung/ho-tro-doanh-nghiep-chuyen-doi-so--617160/>
5. UNDP; 2020; “Báo cáo tóm tắt đánh giá tác động kinh tế xã hội của đại dịch Covid-19 đối với hộ gia đình và doanh nghiệp dễ bị tổn thương ở Việt Nam. Phân tích có tính tới yếu tố giới.”
6. VCCI (2016). Báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam năm 2015. NXB Thông tin và truyền thông
7. Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2019. NXB Thống kê.