

ẢNH HƯỞNG CỦA ĐẠI DỊCH COVID- 19 ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP: NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN Ở MIỀN BẮC VIỆT NAM

Nguyễn Thành Hiếu

Khoa Quản trị Kinh doanh - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: hieuntqtkd@neu.edu.vn

Trương Tuấn Anh

Khoa Quản trị Kinh doanh - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: anhtt@neu.edu.vn

Đỗ Thị Đông

Khoa Quản trị Kinh doanh - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: dongdt@neu.edu.vn

Hà Sơn Tùng

Khoa Quản trị Kinh doanh - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: tunghs@neu.edu.vn

Ngày nhận: 03/3/2020

Ngày nhận bản sửa: 03/4/2020

Ngày duyệt đăng: 20/4/2020

Tóm tắt:

Bài viết này tìm hiểu những ảnh hưởng của dịch viêm phổi cấp tính COVID-19 đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp ở Miền Bắc Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp đang gặp các khó khăn chủ yếu về đầu ra, đứt gãy nguồn cung, khó khăn tài chính và nguồn nhân lực không ổn định. Dựa trên kết quả phân tích, bài viết gợi ý các giải pháp đối với doanh nghiệp để vượt qua giai đoạn khủng hoảng vì dịch bệnh này, trong đó, đàm phán với các bên hữu quan, tái cơ cấu, tăng cường chuyển đổi số là những vấn đề đặc biệt cần quan tâm. Bài viết cũng đưa ra một số kiến nghị đối với Chính phủ Việt Nam trong việc hỗ trợ các doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh để vượt qua giai đoạn khó khăn.

Từ khóa: Dịch viêm phổi cấp tính COVID-19, ảnh hưởng của dịch bệnh, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Mã JEL: M1

The impact of Covid-19 pandemic on enterprises in Northern Vietnam

Abstract:

This paper examines the impact of Covid-19 pandemic on enterprises in Northern Vietnam. The results of a qualitative research show that significant reduction in sales, broken supply chain, financial pressure, and instability of human resource are major problems faced by enterprises. Based on analysis, implications are given to enterprises in order to overcome COVID-19 crisis. Among suggestions, effectively communicating to stakeholders, restructuring and digital transformation are key areas of focus. The study also proposes some implications to the Government of Vietnam to support for COVID-19 impacted businesses.

Keywords: Covid-19, impact of disease, operation of enterprise.

JEL Code: M1

1. Giới thiệu

Dịch viêm phổi cấp tính COVID-19 được cho là bắt đầu từ Tỉnh Vũ Hán, Trung Quốc từ tháng 12 năm 2019. Loại virus gây ra dịch này là virus corona cùng nhóm với virus hội chứng hô hấp cấp tính nặng (SARS-CoV) và virus hội chứng hô hấp Trung Đông (MERS-CoV), người nhiễm bệnh này thường biểu hiện triệu chứng của virus viêm phổi bao gồm sốt, ho, khó thở và thâm nhiễm phổi hai bên trong những trường hợp nặng (Gralinski & Menachery, 2020). Đặc biệt là khi người nhiễm có bệnh nền, thì quá trình nhiễm bệnh có thể trở nên nghiêm trọng và nhiều trường hợp dẫn đến tử vong. Điểm khiến dịch COVID-19 có tỷ lệ lây lan cao và khó hạn chế là thời gian ủ bệnh dài từ 2-14 ngày (CDC, 2020), nhiều bệnh nhân bị nhiễm ngay cả khi họ chưa có triệu chứng bệnh. Ngoài ra, dịch viêm phổi cấp COVID-19 được cho là phức tạp bởi theo báo cáo từ các tổ chức nghiên cứu, loại virus này tồn tại ở cả đường hô hấp trên và dưới và có khả năng tự sửa chữa lỗi khi đột biến. Theo một số cơ sở điều trị, người khỏi bệnh lại có thể bị nhiễm lại. Tính đến ngày 10/4/2020, bệnh đã lan ra 212 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới, làm lây nhiễm cho hơn 1,4 triệu người, tử vong hơn 85 nghìn người (WHO, 2020). Virus gây ra bệnh viêm phổi cấp tính này được biết đến bởi nhiều tên gọi: virus corona, nCoV, COVID-19, SARS-CoV-2.

Điểm khiến các quốc gia lo lắng về dịch viêm phổi cấp tính COVID-19 là nếu nó phát sinh ở một nơi nào và làm quá tải khả năng chăm sóc điều trị của hệ thống y tế, nó có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng. Phản ứng đáp trả nhằm bảo vệ sức khỏe cộng đồng trên toàn thế giới đã bao gồm: hạn chế đi lại, phong tỏa kiểm dịch, giới nghiêm, hủy bỏ sự kiện, đóng cửa trường học và các cơ quan. Các hãng hàng không đóng cửa, ngừng vận chuyển hành khách và hàng hóa. Biên giới các quốc gia bị hạn chế giao thương, thậm chí đóng cửa để ngăn ngừa và hạn chế lây nhiễm. Những hoạt động này đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động của các doanh nghiệp.

Không nằm ngoài không khí nóng và căng thẳng của dịch viêm phổi cấp tính COVID-19, số lượng các ca nhiễm bệnh của Việt Nam tăng dần đều trong thời gian qua, đạt mức 255 ca vào ngày 10/4/2020, trong đó, đã chữa khỏi 128 ca và chưa ghi nhận ca tử vong nào (Bộ Y tế, 2020). Hàng loạt các biện pháp

ngăn chặn dịch bệnh được triển khai ở Việt Nam như đóng cửa trường học, đóng cửa đường bay quốc tế, hạn chế thông quan, đóng cửa các hàng quán (Lê Hồng, 2020), cách ly cư dân, cách ly toàn xã hội... Việc triển khai những biện pháp này cùng với sự lo lắng bất an của người dân ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động của các doanh nghiệp, trong đó có các doanh nghiệp trên địa bàn miền Bắc Việt Nam, nơi hiện được cho là có ổ dịch ở Vĩnh Phúc và Bệnh viện Bạch Mai thuộc thành phố Hà Nội.

Mục đích của nghiên cứu này là đánh giá những tác động đối với dịch viêm phổi cấp tính COVID-19 đối với hoạt động của các doanh nghiệp ở địa bàn Miền Bắc, Việt Nam. Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính với việc phỏng vấn sâu 16 doanh nghiệp trên địa bàn miền Bắc, Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng về tác động của dịch viêm phổi cấp COVID-19 đối với hoạt động của các doanh nghiệp trên nhiều khía cạnh như bán hàng, tài chính, nguồn nhân lực,... Kết quả nghiên cứu mang lại những gợi ý đối với các doanh nghiệp trong việc tìm ra giải pháp để vượt qua giai đoạn khó khăn. Kết quả nghiên cứu cũng giúp các cơ quan quản lý Nhà nước trong việc thực hiện những hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp vượt qua giai đoạn khủng hoảng bởi tác động của dịch viêm phổi cấp tính COVID-19.

2. Tổng quan nghiên cứu

Cho đến nay, có nhiều nghiên cứu về ảnh hưởng của dịch bệnh đến hoạt động của các doanh nghiệp. Nhìn chung, ảnh hưởng của dịch bệnh đến các doanh nghiệp thường được quan sát thấy ở những khía cạnh chủ yếu bao gồm: (1) ảnh hưởng đến nguồn nhân lực khi các nhân viên bị nhiễm bệnh; (2) việc cung cấp các dịch vụ như du lịch, viễn thông, logistics, tài chính,... bị ngưng trệ; (3) nhu cầu của khách hàng thay đổi, một số ngành có thể tăng lên ví dụ như nhu yếu phẩm, thiết bị phòng chống dịch, dịch vụ internet dành cho liên lạc và giải trí, nhưng một số ngành lại giảm đi như hàng hóa không thiết yếu, du lịch, logistics, ... đặc biệt là xu hướng hủy đơn hàng của khách hàng; (4) nguồn cung nguyên vật liệu cho hoạt động sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ, thậm chí từ các nhà thầu phụ có thể bị gián đoạn (CCOHS, 2020).

Các nghiên cứu về ảnh hưởng của dịch bệnh được thực hiện theo hướng tìm hiểu về ảnh hưởng chung hoặc là ảnh hưởng của dịch bệnh cụ thể đến hoạt

động của doanh nghiệp. Chẳng hạn như các nghiên cứu về Ebola, một dịch bệnh gây ra bởi virus Ebola được cho là bắt đầu từ năm 1995, bùng phát vào giai đoạn 2007- 2008 và sau đó bùng phát mạnh hơn vào năm 2014 tại Châu Phi, cho thấy sự lây lan của dịch đã ảnh hưởng nặng nề đến nền kinh tế của các nước ở Tây Phi, đặc biệt là ảnh hưởng đến các ngành như khai khoáng, sản xuất nông nghiệp và du lịch. Trong khi các ngành sản xuất nông nghiệp và ngành khai khoáng bị ngưng trệ, việc đóng cửa các khách sạn, hãng hàng không, nhà nghỉ và nhà hàng dẫn đến giảm doanh thu và lợi nhuận và tăng tỷ lệ thất nghiệp trên toàn quốc (Petrus & Unathi, 2019). Các nghiên cứu về dịch SARS và MERS cũng cho thấy những kết quả khá tương đồng. Dịch SARS bắt đầu xuất hiện tại Trung Quốc vào tháng 11 năm 2002, tập trung chủ yếu ở hai tỉnh Sơn Tây và Nội Mông, sau đó lan sang Hồng Kông và 26 quốc gia vào năm 2003-2004. Các ngành bị ảnh hưởng nặng nề bởi dịch SARS bao gồm các ngành công nghiệp, bán lẻ, hàng không, điện tử và du lịch (Overby & cộng sự, 2004; Chena & cộng sự, 2007), đặc biệt là ngành hàng không và du lịch (Lee & Warner, 2006). Hành vi của người tiêu dùng trong thời gian có dịch MERS (xuất hiện năm 2012 tại Trung Đông, sau đó lan ra 27 quốc gia) cũng được nghiên cứu với những kết quả khá tương đồng. Người tiêu dùng thay đổi hành vi thông qua thay đổi danh mục hàng hóa mua sắm thường xuyên đồng thời giảm số lượng mua và gián đoạn trong quá trình mua sắm nhằm giảm nguy cơ lây nhiễm bệnh (Jung & cộng sự, 2016).

Đối với dịch viêm phổi cấp tính COVID-19, bên cạnh những vấn đề trên còn có một số ảnh hưởng khác nữa như: giảm giá dầu do nhu cầu tiêu thụ trên toàn thế giới giảm mạnh; đứt gãy chuỗi cung ứng do dịch viêm phổi đến từ Trung Quốc, vốn là nhà cung cấp đầu vào nguyên liệu cho nhiều ngành sản xuất và cung cấp dịch vụ trên toàn thế giới; và làm suy yếu thị trường vốn do dịch bệnh làm giảm niềm tin và chỉ tiêu của người tiêu dùng, tác động tiêu cực đến đầu tư kinh doanh (BDC, 2020).

Kinh nghiệm để vượt qua khủng hoảng khi có dịch bệnh chủ yếu được các tổ chức đề cập dưới dạng các văn bản hướng dẫn. Đáng kể đến trong số đó là các nghiên cứu về kế hoạch kinh doanh liên tục (Heng, 2015). Đây là quá trình xây dựng kế hoạch giúp một tổ chức phản ứng với một sự kiện nào đó theo cách mà họ vẫn có thể thực hiện được các chức năng kinh doanh quan trọng trong hoạt động để tránh thay đổi

gây sốc cho tổ chức. Các tổ chức thậm chí có thể phát triển các kế hoạch dự phòng cụ thể hơn như kế hoạch dự phòng đại dịch cúm. Các tổ chức kinh doanh có thể áp dụng một số giải pháp nhằm hạn chế lây nhiễm như nhận biết các triệu chứng của bệnh, hiểu về cách thức bệnh lây truyền, bảo vệ bản thân và giảm thiểu rủi ro lây nhiễm đối với người lao động và những người xung quanh (BDC, 2020). Ngoài ra, có nhiều nghiên cứu về giải pháp vượt qua thời kỳ khủng hoảng, trong đó nhiều nghiên cứu nhấn mạnh vào giải pháp tái cơ cấu doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có thể giảm bớt quy mô hoạt động, tập trung vào những sản phẩm có thể kinh doanh được, thậm chí đưa ra những sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu của thị trường trong giai đoạn khủng hoảng (Karahana & Karasioglu, 2014; Konstantinos & Yiannis, 2014).

Chỉ sau hơn 4 tháng xuất hiện, dịch viêm phổi cấp tính Covid-19 đã có mặt tại 212 quốc gia và vùng lãnh thổ với tổng số ca nhiễm đến ngày 10/4/2020 là hơn 1,4 triệu người và hơn 85 nghìn người tử vong (WHO, 2020). Mặc dù mức độ ảnh hưởng của dịch bệnh đối với các doanh nghiệp cho thấy sự nghiêm trọng cần đánh giá kỹ lưỡng và khẩn trương tìm kiếm giải pháp để các doanh nghiệp có thể vượt qua thời gian khó khăn này nhưng do là vấn đề mới xuất hiện, chưa có nghiên cứu chi tiết nào về sự ảnh hưởng của dịch bệnh đối với hoạt động của các doanh nghiệp.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này nhằm mục đích tìm hiểu những khó khăn mà doanh nghiệp gặp phải dưới tác động của dịch COVID-19. Với bản chất khám phá của nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu định tính, cụ thể là phương pháp nghiên cứu hiện tượng đã được sử dụng để thực hiện nghiên cứu này (Creswell, 2007). Phương pháp nghiên cứu hiện tượng tập trung vào việc tổng hợp những trải nghiệm chung của người tham gia nghiên cứu về sự xuất hiện của một hiện tượng, họ đã trải nghiệm những gì và làm thế nào để đối mặt với hiện tượng đó (Moustakas, 1994). Phương pháp nghiên cứu hiện tượng thường được sử dụng để phát triển hiểu biết sâu về các đặc điểm của hiện tượng và phát triển các giải pháp cũng như các chính sách (Creswell, 2007). Theo hướng dẫn của Moustakas (1994) và áp dụng vào trong tình huống này, nghiên cứu được thực hiện với các bước bao gồm: (1) xác định câu hỏi nghiên cứu; (2) thực hiện tổng quan tài liệu liên quan đến vấn đề nghiên cứu; (3) phát triển các tiêu chí lựa chọn doanh nghiệp

Bảng 1. Tổng quan về các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu

Mã hóa	Lĩnh vực hoạt động	Trụ sở chính	Quy mô lao động (người)	Doanh thu 2019 (tỷ đồng)
DN1	Sản xuất hàng may	Hà Nội	10	8
DN2	Sản xuất thức ăn chăn nuôi	Hà Nội	35	70
DN3	Sản xuất lan can, hành lang cầu thang cho các dự án lớn	Hà Nội	120	100
DN4	Sản xuất và phân phối mỹ phẩm	Hà Nội	200	100
DN5	Sản xuất hàng nội thất xuất khẩu	Hà Nam	1000	700
DN6	Chế tạo thiết bị sản xuất đồ uống	Hà Nội	200	1000
DN7	Sản xuất và kinh các sản phẩm khóa, bản lề, van vòi	Hà Nội	822	1000
DN8	Phân phối, lắp đặt thiết bị công nghệ thông tin và điện máy	Hà Nội	10	30
DN9	Thi công xây dựng cho các dự án FDI	Hà Nội	40	150
DN10	Lắp đặt máy móc và thiết bị công nghiệp	Bắc Ninh	200	300
DN11	Cho thuê bất động sản	Hà Nội	30	20
DN12	Kinh doanh bất động sản	Hưng Yên	100	1000
DN13	Kinh doanh nguyên liệu thực phẩm và đồ uống	Quảng Ninh	75	200
DN14	Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê	Hà Nội	450	800
DN15	Truyền thông (đại lý đặt quảng cáo, sản xuất nội dung, tư vấn truyền thông)	Hà Nội	50	70
DN16	Truyền thông (đại lý quảng cáo và sản xuất nội dung)	Hà Nội	70	100

Nguồn: Tổng hợp dữ liệu điều tra.

tham gia nghiên cứu; (4) phát triển bộ câu hỏi phỏng vấn; (5) tổ chức phỏng vấn để thu thập dữ liệu về trải nghiệm của doanh nghiệp đối với dịch Covid-19; (6) tổng hợp và phân tích dữ liệu.

3.1. Chọn mẫu và thu thập dữ liệu

Mẫu phục vụ nghiên cứu về thực trạng và giải pháp của doanh nghiệp trong bối cảnh dịch Covid-19 gồm có 16 doanh nghiệp (Bảng 1), được lựa chọn dựa trên các tiêu chí (1) phù hợp với quy định của Việt Nam về doanh nghiệp (Quốc hội, 2014); (2) đa dạng về quy mô: siêu nhỏ, nhỏ, vừa và lớn; (3) có ngành nghề kinh doanh thuộc các lĩnh vực chịu ảnh hưởng của dịch bệnh như sản xuất, xây dựng, bất động sản, thương mại và dịch vụ. Các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu này được lựa chọn có chủ đích, dựa trên

mối quan hệ của các thành viên nhóm nghiên cứu và chủ doanh nghiệp. Việc này giúp nhóm nghiên cứu thuận lợi trong việc khai thác thông tin (Stake, 2005), tối đa hóa sự hiểu biết về hiện tượng nghiên cứu để tìm ra câu trả lời cho câu hỏi nghiên cứu (Seawright & Gerring, 2008).

Nguồn dữ liệu chủ yếu sử dụng trong nghiên cứu đến từ việc phỏng vấn đại diện doanh nghiệp, ngoài ra, nghiên cứu cũng sử dụng nguồn dữ liệu thứ cấp là các tài liệu về doanh nghiệp tham gia nghiên cứu và các số liệu thống kê kinh tế thu thập trên websites cũng như các báo cáo nghiên cứu. Đối với mỗi doanh nghiệp tham gia nghiên cứu, nhóm nghiên cứu thực hiện phỏng vấn chủ tịch kiêm/hoặc giám đốc điều hành của doanh nghiệp, việc này giúp thu được hiểu

biết và thông tin toàn diện, sâu sắc nhất về hoạt động và chính sách của doanh nghiệp (Fontana & Frey, 1994). Do điều kiện về khoảng cách địa lý, đồng thời với việc thực hiện khuyến nghị về cách ly xã hội, nên các cuộc phỏng vấn được hẹn trước và thực hiện trực tiếp hoặc qua các ứng dụng liên lạc trên nền tảng internet như Skype, Zalo. Các cuộc phỏng vấn sử dụng bản câu hỏi bán cấu trúc, kéo dài từ 30 đến 130 phút, trung bình là 70 phút và được ghi chép lại. Tên của doanh nghiệp tham gia nghiên cứu được mã hóa để đảm bảo họ sẽ không bị xác định trong bất kỳ tài liệu được xuất bản nào. Nội dung của cuộc phỏng vấn tập trung vào những khó khăn mà doanh nghiệp gặp phải do dịch viêm phổi cấp tính COVID-19 và những giải pháp mà doanh nghiệp đã áp dụng cũng như mong muốn của doanh nghiệp đối với sự hỗ trợ của Nhà nước trong giai đoạn khó khăn này. Sau khi phỏng vấn 16 đại diện doanh nghiệp, nghiên cứu đạt trạng thái bão hòa thông tin, do không xuất hiện thêm thông tin quan trọng mới (Bowen, 2008). Số lượng 16 đại diện doanh nghiệp tham gia nghiên cứu phù hợp với khuyến nghị của Polkinghorne (1989) về quy mô mẫu trong phương pháp nghiên cứu hiện tượng.

3.2. Phân tích dữ liệu

Việc phân tích dữ liệu được thực hiện theo hai giai đoạn: (1) giai đoạn phân tích độc lập từ mỗi thành viên nhóm nghiên cứu và (2) các thành viên thảo luận, so sánh và thống nhất kết quả phân tích. Nhóm nghiên cứu thực hiện phân tích theo hướng dẫn của Creswell (2007), Moustakas (1994) và Polkinghorne (1989). Mỗi thành viên nhóm nghiên cứu bắt đầu với việc đọc ghi chép về phỏng vấn ngay sau mỗi cuộc phỏng vấn; đánh dấu các phát biểu quan trọng về trải nghiệm của doanh nghiệp trong bối cảnh dịch Covid-19; lập danh mục các phát biểu quan trọng từ các cuộc phỏng vấn và phát triển thành các nhóm chủ đề về thực trạng cũng như giải pháp của doanh nghiệp; viết mô tả cho từng chủ đề. Sau khi phân tích độc lập, nhóm thực hiện việc thảo luận, so sánh các chủ đề với nhau, đối với các nhóm chủ đề có ít nhất hai thành viên trùng lặp thì được giữ lại, với các chủ đề chỉ có một thành viên đưa ra sẽ được các thành viên còn lại rà soát, nếu thấy có ý nghĩa thì được đưa vào kết quả phân tích. Việc phân tích hoàn thành sau khi nhóm nghiên cứu thống nhất các chủ đề liên quan đến thực trạng cũng như giải pháp của doanh nghiệp trong bối cảnh dịch Covid-19.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Bối cảnh nền kinh tế thế giới và Việt Nam

Theo các chuyên gia của JPMorgan (Minh Sơn, 2020) nền kinh tế của thế giới sẽ phụ thuộc vào mối quan hệ phức tạp giữa diễn biến của dịch bệnh, tác động từ các biện pháp ngăn chặn và chính sách hỗ trợ kinh tế của các Chính phủ. Các kịch bản sau có thể xảy ra: (1) Mô hình chữ V: tương ứng với tình trạng đại dịch nhanh chóng kết thúc và nền kinh tế thế giới sẽ khởi động lại trước sau quý I. Tuy nhiên, điều này chỉ có thể xảy ra với Trung Quốc, nơi đại dịch đã dần được kiểm soát. Những nền kinh tế khác đang có khả năng bị suy thoái trong quý II khi dịch bệnh đang diễn ra phức tạp; (2) Mô hình chữ U sẽ xảy ra khi dịch bệnh kéo dài tới tháng 6, các chính sách kiểm soát dịch bệnh do đó sẽ kéo dài hơn. Nền kinh tế thế giới cần phải đến cuối năm 2020 hoặc lâu hơn mới có thể phục hồi; (3) Mô hình chữ L diễn ra khi dịch bệnh kéo dài đến cuối năm 2020. Đây được xem là trường hợp xấu nhất của bệnh dịch. Một số mô hình khác cũng được đề xuất như mô hình chữ W là khi đại dịch sẽ trở lại sau khi khống chế, hay mô hình ‘dấu tick’ là kịch bản với một nửa chữ V và phần còn lại được kéo dài.

Đối với nền kinh tế Việt Nam, các nhà khoa học thuộc trường Đại học Kinh tế quốc dân cũng đã đưa ra một số dự báo (Minh Hoa, 2020) dựa vào kịch bản về số ca nhiễm và cách lý tại Việt Nam. Theo đó, tăng trưởng GDP quý II của Việt Nam khoảng 2,0% so với cùng kỳ và thậm chí suy thoái nếu xảy ra kịch bản xấu. Dự kiến phục hồi từ quý III năm 2020. Xuất khẩu giảm từ 25% trong quý II và phục hồi về mức chỉ 15% trong các quý sau của năm 2020. Sự thay đổi của tâm dịch sẽ dịch chuyển từ phía Trung Quốc sang các nước Châu Âu, Mỹ và lan rộng sang các khu vực khác. Nền kinh tế Việt Nam sẽ chịu sự tác động mạnh hơn, chuyển từ phía đứt gãy nguồn cung ứng đầu vào sang chủ yếu là phía cầu do thị trường xuất khẩu chính đang rơi vào khủng hoảng dịch bệnh.

4.2. Kết quả nghiên cứu về những khó khăn mà doanh nghiệp gặp phải

4.2.1. “Đứt gãy” nguồn cung

Như đã đề cập ở trên, khó khăn của các doanh nghiệp Việt Nam bắt đầu từ quý I năm 2020, khi Trung Quốc rơi vào khủng hoảng vì dịch COVID-19. Trung Quốc là nguồn cung lớn của các doanh nghiệp Việt Nam, nên khi quốc gia này lâm vào khủng

hoảng thì việc cung cấp nguyên liệu cho các khách hàng nước ngoài bị gián đoạn, điều này khiến cho hoạt động sản xuất của các doanh nghiệp Việt Nam gần như đình trệ trong thời gian qua vì thiếu hụt nguyên liệu. Các doanh nghiệp hầu như không có kế hoạch dự phòng và cũng không đủ thời gian để tìm kiếm nguồn cung khác. Bởi vậy, tình trạng đứt gãy nguồn cung xảy ra với nhiều doanh nghiệp.

Kết quả phỏng vấn doanh nghiệp DN10 chuyên sản xuất thiết bị quy mô lớn cho thấy tình trạng “thiếu nguyên vật liệu phục vụ sản xuất, do đó phải sản xuất cầm chừng” đang xảy ra. DN2 thì cho biết sản xuất thức ăn chăn nuôi phụ thuộc rất lớn vào nguyên liệu, vì lượng nhập khẩu. Công ty hiện đang nhập khẩu từ Châu Mỹ, Malaysia, Trung Quốc. Do dịch bệnh, các nước như Malaysia và Trung Quốc đóng cửa, dẫn đến thiếu nguyên liệu. Giá nguyên liệu tăng 300 - 400% dẫn đến giá thành cũng tăng. Nếu cắt giảm hàm lượng vi lượng thì chất lượng sản phẩm giảm. Dù ở lĩnh vực kinh doanh khác nhưng DN4 cũng gặp khó khăn về nguồn cung nguyên liệu, cụ thể là “Nguồn vật tư đầu vào phụ thuộc rất lớn vào nhập khẩu, đặc biệt từ Trung Quốc, nên thời gian qua giá tăng rất mạnh, có loại hàng tăng 200-300%. Có những đầu vào như vôi xít không đủ để đáp ứng nhu cầu sản xuất lọ dung dịch diệt khuẩn do Việt Nam chưa thể sản xuất được vôi này”. Hay DN8 cho biết “Thiết bị CNTT chủ yếu là nhập khẩu, đặc biệt từ Trung Quốc, những tháng đầu năm đầu vào rất khan hiếm, giá tăng lên làm cho cạnh tranh bị kém đi”.

Bên cạnh những doanh nghiệp này, cũng có doanh nghiệp vì nhiều lý do khác nhau (như đặc thù kinh doanh, lãnh đạo có tầm nhìn...), khi thấy tình hình dịch bệnh có thể xảy ra, diễn biến xấu, doanh nghiệp đã chủ động nhập nguyên vật liệu nước ngoài và đã nhập một lượng hàng lớn. Điều này giúp doanh nghiệp phần nào giảm bớt được khó khăn trong diễn biến dịch.

4.2.2. Cầu giảm đột ngột, bất ổn, không dự đoán được

Hiện nay, Trung Quốc cơ bản kiểm soát được dịch bệnh và các hoạt động của nền kinh tế này đang được khởi động lại. Điều này mang đến hy vọng khó khăn về nguồn cung đối với doanh nghiệp Việt Nam sẽ được khắc phục trong thời gian tới. Tuy nhiên, trong khi khó khăn nguồn cung dần được khắc phục thì khó khăn về cầu xuất hiện khi tâm dịch đang chuyển

sang các nước Châu Âu và Mỹ. Đây là những thị trường xuất khẩu chính của các mặt hàng chủ đạo của Việt Nam. Việc áp dụng lệnh phong tỏa và hạn chế giao thương khiến cho khách hàng ở nước ngoài giãn mua, giảm mua, ngừng mua và thậm chí hủy đơn hàng đã đặt. Ví dụ như, DN3 cho biết “Do chủ yếu hợp tác với các nhà đầu tư nước ngoài (Nhật, Hàn Quốc), nhưng từ đầu năm đối tác không sang Việt Nam nên không có hợp đồng, không có nguồn thu. Họ cũng tạm dừng đầu tư để giữ tiền và lo cho sức khỏe và tiêu dùng của họ trước”. Hay với DN5, “Khách hàng hủy gần như toàn bộ đơn hàng cho năm 2020 và sẵn sàng bồi thường nhưng chi phí bồi thường khá thấp so chi phí sản xuất mà doanh nghiệp đã chi. Doanh nghiệp đang gặp rất khó khăn trong việc xử lý số hàng tồn kho trên cũng như giải quyết việc làm cho hơn 1000 lao động của doanh nghiệp khi không có đơn hàng”.

Khó khăn không chỉ đến với doanh nghiệp xuất khẩu, mà các doanh nghiệp phục vụ thị trường nội địa cũng gặp khó khăn do cầu thị trường giảm đột ngột. DN15 và DN16 cho biết nhu cầu của khách hàng giảm mạnh đột ngột, nhiều khách hàng đã đặt lịch thì hủy lịch khiến doanh thu của doanh nghiệp giảm đến gần 70% so với cùng kỳ năm trước. Nếu DN4 cho rằng “Từ khi có dịch, các sản phẩm truyền thống như chăm sóc da, makeup không bán được, người dân không có nhu cầu làm đẹp nữa”; thì DN8 cho rằng “Hiện nay công ty không có hợp đồng mới, gần như dừng toàn bộ việc thi công, chỉ làm nốt một số việc dở dang và thực hiện bảo hành”. Với các chuỗi nhà hàng, sự tác động của dịch có thể thấy ngay, như với DN14 “Nguồn thu từ các hệ thống nhà hàng bị suy giảm nhiều do chủ trương hạn chế, đóng cửa nhà hàng quán ăn và hạn chế đi lại cũng như tụ tập đông người để phòng tránh dịch”. Đặc biệt, từ 31/3/2020, Chính phủ ban hành chỉ thị “cách ly toàn xã hội” trong 15 ngày thì hoạt động của những nhà hàng bắt buộc tạm dừng. Với doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực thức ăn chăn nuôi, “từ khi có dịch, doanh số giảm mạnh do du lịch giảm, nhà hàng đóng cửa, nhu cầu tiêu thụ gà, vịt giảm, dân bỏ nuôi, không vào đàn mới, dẫn đến nhu cầu thức ăn chăn nuôi giảm mạnh” (DN2).

Kết quả phỏng vấn sâu này cũng đồng thuận với báo cáo từ khảo sát của Ban nghiên cứu phát triển kinh tế tư nhân (Hội đồng tư vấn cải cách thủ tục hành chính của Thủ tướng Chính phủ) vừa công bố cho thấy nếu dịch bệnh kéo dài tới 6 tháng, sẽ có hơn

60% doanh nghiệp được khảo sát bị giảm trên 50% doanh thu, gần 29% doanh nghiệp bị giảm 20-50% doanh thu (Đức Bình, 2020). Đáng chú ý là trong khi hầu hết các doanh nghiệp thể hiện sự khó khăn thì DN9 cho biết họ chưa bị ảnh hưởng nhiều bởi dịch bởi đơn hàng thì đã có từ trước, khách hàng đã đặt cọc hoặc thanh toán tiền. Nhưng một cách thận trọng, doanh nghiệp này cũng vẫn quan ngại “với một số doanh nghiệp đã đặt cọc, chúng tôi cũng đang lo lắng cũng có thể họ sẽ hủy cọc vì dịch bệnh”.

4.2.3. Tài chính khó khăn

Đầu ra khó khăn, trong khi chi phí đầu vào tăng, các chi phí khác liên quan đến dịch bệnh phát sinh đáng kể,... tất cả những vấn đề này dẫn đến khó khăn tài chính của doanh nghiệp như một sự tất yếu. Chi phí mặt bằng, chi phí quản lý vẫn phải chi trả, thậm chí nhiều trường hợp người cho thuê mặt bằng không chịu giảm giá. Trong khi đó, “ngân hàng hiện đang siết các khoản vay mới” (DN2, DN6, DN12), hay “chưa có kế hoạch giãn nợ, giảm lãi suất vay cụ thể cho doanh nghiệp” (DN7, DN12). Điều này có thể khiến nhiều doanh nghiệp sẽ bị thua lỗ, phá sản, thậm chí ngay cả với “công ty có nền tảng tài chính tốt, không vay nợ cũng chỉ có thể kéo dài thêm được 3 tháng, nếu tình trạng này kéo dài đến 6 tháng thì sẽ dừng hoạt động” (DN9, DN10). Sự khó khăn về mặt tài chính khiến cho các công ty không xác định rõ về tương lai, “trước mắt chỉ có thể trả lương đầy đủ được đến hết tháng 5, từ tháng 6 thì không đảm bảo được” (DN15, DN16).

4.2.4. Nguồn nhân lực không ổn định

Việc “đứt gãy” nguồn cung ứng, doanh thu giảm mạnh, sản xuất đình trệ, kinh doanh thua lỗ, bên cạnh đó, sự lo lắng về việc bị nhiễm bệnh bởi dịch COVID-19 khiến cho hầu hết các doanh nghiệp dù ở quy mô, ngành nghề nào cũng đang phải loay hoay với “bài toán” nhân sự. Nhiều doanh nghiệp đã phải cho một phần lao động nghỉ hoặc nghỉ làm thêm 1 ngày trong tuần, hay tình trạng cắt giảm nhân sự, giờ làm việc để tiết kiệm chi phí. Nhiều doanh nghiệp phải bố trí lại ca, ekip làm việc, địa điểm làm việc và chấp nhận chi phí phát sinh để phòng tránh việc bị lây nhiễm. Có doanh nghiệp cũng phải đối mặt với việc lao động xin nghỉ làm thất thường bởi phải chăm sóc con nhỏ nghỉ học không đến trường. Bên cạnh đó, từ phía người lao động cũng xuất hiện tình trạng xin nghỉ việc vì công việc không ổn định hoặc để tránh dịch. Lo lắng dịch bệnh khiến cho người lao

động có tâm lý ngại đi lại, ngại giao dịch với khách hàng. Những khó khăn trên đã dẫn tới tình trạng làm việc cầm chừng, làm việc kém hiệu quả, sự kết nối công việc giữa các thành viên, bộ phận trong doanh nghiệp bị gián đoạn đáng kể.

5. Gợi ý giải pháp đối với doanh nghiệp

Dựa trên các kịch bản dự báo về nền kinh tế thế giới, kinh tế Việt Nam trong thời gian tới. Đồng thời dựa vào kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu về ảnh hưởng của dịch viêm phổi cấp tính COVID-19 đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và những giải pháp mà các doanh nghiệp hiện tại đang triển khai, để có thể tồn tại và sau đó là phát triển trong giai đoạn sau này, các doanh nghiệp cần lưu ý đến những việc làm sau:

Thứ nhất, với phương châm an toàn là trên hết, doanh nghiệp cần có giải pháp để phòng chống lây nhiễm. Doanh nghiệp cần đảm bảo nguồn nhân lực làm việc thông qua phương án bố trí mặt bằng sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ để giảm thiểu rủi ro nếu chẳng may có nhân viên bị lây nhiễm thì các hoạt động ở các bộ phận khác vẫn có thể tiếp tục được. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần xây dựng quy trình phòng chống dịch bệnh với đầy đủ các phương án tại mỗi khu vực làm việc: khử trùng diệt khuẩn, đo thân nhiệt và kiểm tra nhanh tình trạng hô hấp, sử dụng khẩu trang, găng tay, kính bảo hộ mắt, quần áo bảo hộ, trùm đầu, bọc giày và nước rửa tay diệt khuẩn,... Quy trình cần có những hướng dẫn áp dụng cụ thể đi kèm để việc triển khai được thống nhất và triệt để.

Thứ hai là khẩn trương đàm phán với các bên hữu quan để giảm thiệt hại trong kinh doanh. Doanh nghiệp đàm phán với khách hàng để được hưởng mức đền bù cao nhằm khắc phục phần nào thiệt hại của doanh nghiệp. Việc đàm phán với các nhà cung cấp tốt cũng giúp doanh nghiệp tìm kiếm sự chia sẻ khó khăn từ phía nhà cung cấp để có thể được hưởng mức giá và các điều kiện khác tốt hơn. Trong nhiều trường hợp, các doanh nghiệp cũng cần thuyết phục nhà đầu tư không rút vốn trong giai đoạn khó khăn này.

Thứ ba là tái cấu trúc doanh nghiệp. Đây cũng được coi là dịp để doanh nghiệp có thể “thanh lọc” các hoạt động sản xuất kinh doanh, các sản phẩm không mang lại hiệu quả kinh doanh. Thậm chí với một số lĩnh vực, “mảng” hoạt động bị ảnh hưởng nặng nề, không thể có được nguồn nguyên liệu đầu vào hoặc không còn khách hàng, doanh nghiệp có

thể tạm dừng hoạt động. Doanh nghiệp có thể phát triển sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu của thị trường trong giai đoạn dịch bệnh, thay đổi phương thức kinh doanh từ truyền thống sang trực tuyến, đáp ứng nhu cầu khách hàng; tìm kiếm các nguồn cung thay thế, các khu vực thị trường mới. Hai giải pháp ở trên sẽ giúp xử lý được việc ‘gãy khúc’ chuỗi cung ứng.

Thứ tư là tăng cường chuyển đổi số. Doanh nghiệp cần xác định đây là thời điểm tốt để chuyển đổi số khi tính cấp thiết và sự quyết tâm, nỗ lực của cả doanh nghiệp mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Trước mong muốn về sự an toàn trong dịch bệnh và duy trì công việc thì các doanh nghiệp cần triển khai chuyển đổi số, chuyển đổi hình thức làm việc để tạo ra một thể cân bằng mới trong hoạt động của mình.

Thứ năm là nếu không xử lý được việc ‘đứt gãy’ chuỗi cung ứng thì nên chuyển sang trạng thái ‘ngủ đông’ thông qua việc cắt giảm các chi phí để cân bằng thu chi. Ví dụ: giảm chi phí nhân lực, giảm chi phí hoạt động, xin miễn giảm và hoãn nộp các loại thuế, phí, tham gia các gói hỗ trợ của Nhà nước,...

Thứ sáu, với tình trạng hầu hết các doanh nghiệp được phỏng vấn đều chưa xây dựng cho mình một kế hoạch kinh doanh dài hạn. Trong tương lai, để có thể chủ động vượt qua những khó khăn như trong giai đoạn hiện nay, các doanh nghiệp cần xây dựng kế hoạch kinh doanh liên tục dựa trên các kịch bản thị trường khác nhau và từ đó có các giải pháp tương ứng.

6. Khuyến nghị với Nhà nước

Có thể nói, Chính phủ Việt Nam đã phản ứng nhanh đối với việc hạn chế những ảnh hưởng tiêu cực của dịch COVID-19 đối với các doanh nghiệp thông qua việc đưa ra chỉ thị 11 về các nhiệm vụ, giải pháp cấp bách tháo gỡ khó khăn cho sản xuất kinh doanh, đảm bảo an sinh xã hội, ứng phó với dịch COVID-19 (Chính phủ, 2020). Tuy nhiên, để việc hỗ trợ đồng bộ và hiệu quả hơn, các doanh nghiệp mong muốn Chính phủ thực hiện những công việc:

Thứ nhất, Chính phủ cần thực hiện tốt vai trò của mình trong kiểm soát dịch bệnh, ngăn chặn triệt để, không để dịch lây lan, minh bạch trong cung cấp thông tin về dịch bệnh. Chính phủ cần xây dựng các kịch bản với sự kết hợp nhiều biện pháp phòng, chống dịch theo Luật Phòng, chống bệnh truyền nhiễm,... đảm bảo cung cấp đầy đủ lương thực, thực phẩm và những hàng hóa thiết yếu trong giai

đoạn dịch bệnh,... Việc kiểm soát dịch bệnh không chỉ đảm bảo sức khỏe cho cộng đồng, nhân lực cho doanh nghiệp mà việc “sạch dịch” còn giúp doanh nghiệp yên tâm trong quá trình sản xuất, kinh doanh.

Thứ hai, Chính phủ cần thành lập một ban chuyên trách hỗ trợ doanh nghiệp trong giai đoạn khó khăn, phân loại doanh nghiệp và thực hiện các giải pháp hỗ trợ phù hợp đối với từng loại doanh nghiệp. Các hoạt động hỗ trợ cụ thể liên quan tới: (i) tháo gỡ khó khăn, tạo thuận lợi về tiếp cận vốn, tín dụng, tài chính, thuế, thương mại, thanh toán điện tử (trước hết là gói hỗ trợ tín dụng khoảng 250 nghìn tỷ đồng); (ii) rà soát, cắt giảm thủ tục hành chính, chi phí cho doanh nghiệp; (iii) tạo thuận lợi cho sản xuất kinh doanh, thúc đẩy xuất, nhập khẩu; (iv) khẩn trương phục hồi và phát triển ngành du lịch, hàng không; (v) đẩy nhanh tiến độ thực hiện, giải ngân vốn đầu tư và cải thiện môi trường kinh doanh; (vi) Tập trung xử lý vướng mắc về lao động; (vii) đẩy mạnh thông tin truyền thông. Ngoài ra, dựa vào kết quả phân loại doanh nghiệp, Chính phủ có thể cân nhắc việc giảm thuế thu nhập doanh nghiệp, giảm thuế thu nhập cá nhân, miễn thuế giá trị gia tăng cho một số ngành bị ảnh hưởng nặng nề bởi dịch, giảm thuế đầu vào, tạm dừng, giảm hay giãn thời gian đóng bảo hiểm xã hội, giảm hoặc cho chậm nộp thuế đất hay tiền thuê đất, giảm thuế môi trường. Cùng với đó, việc hỗ trợ doanh nghiệp trong trả lương cũng rất cần thiết.

Thứ ba, Chính phủ cần thực hiện tốt vai trò lãnh đạo và điều tiết trong nền kinh tế để đảm bảo một môi trường kinh doanh ổn định, đảm bảo niềm tin xã hội trong giai đoạn khó khăn thông qua những việc làm như ổn định tỷ giá hối đoái, ngăn ngừa, hạn chế nạn đầu cơ, đảm bảo hiệu quả trong cung cấp thông tin,...

Thứ tư, Chính phủ cần quyết liệt cải cách hành chính. Yêu cầu về cải cách hành chính vốn đã được đề cập đến từ lâu nhưng hơn lúc nào hết, giải pháp này cần thực hiện vào thời điểm này bởi nếu các thủ tục hành chính không được thực hiện hiệu quả, những giải pháp cấp bách mà Chính phủ đưa ra để hỗ trợ doanh nghiệp có thể sẽ không được thực hiện mau chóng và triệt để. Các doanh nghiệp không chỉ cần sự hỗ trợ đúng cách mà còn cần ngay lập tức để họ được “cứu sống” đúng thời điểm. Cụ thể, Chính phủ cần làm tốt Chính phủ điện tử, tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong chỉ đạo, điều hành, thực hiện kết nối với doanh nghiệp.

Thứ năm, Chính phủ cần có những giải pháp dài hạn để giúp các doanh nghiệp phát triển ổn định. Hiện tượng đứt gãy chuỗi cung ứng trong thời gian dịch bệnh đã cho thấy tình trạng phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu đầu vào của các nhà cung cấp ở nước ngoài mà đặc biệt là Trung Quốc. Do vậy, Chính phủ cần chỉ đạo các Bộ ban ngành tìm kiếm các nhà phân phối, sản xuất xuất khẩu nguyên phụ liệu nước ngoài để thông tin cho các ngành sản xuất trong nước, có kế hoạch dài hạn trong việc quy hoạch phát triển công nghiệp phụ trợ, triển khai các biện pháp hỗ trợ để phát triển sản xuất những mặt hàng làm nguyên liệu đầu vào, đảm bảo sự ổn định cho các doanh nghiệp.

Cuối cùng, với vai trò chỉ đạo của mình, Chính

phủ cần đưa ra một số dự báo về tình hình kinh tế theo các kịch bản để các doanh nghiệp làm căn cứ xây dựng kế hoạch hoạt động cho thời gian còn lại của năm 2020. Kết quả khảo sát từ các doanh nghiệp cho thấy, kế hoạch xây dựng cho năm 2020 đã không còn phù hợp bởi tình hình dịch bệnh diễn biến phức tạp, nhưng các doanh nghiệp cũng chưa có căn cứ tin cậy đầy đủ để điều chỉnh kế hoạch. Do vậy, những dự báo của Chính phủ sẽ là nguồn thông tin tham khảo quan trọng đối với doanh nghiệp để đưa ra định hướng hoạt động cho thời gian tới. Đồng thời, Chính phủ cũng cần chuẩn bị một số giải pháp để hỗ trợ doanh nghiệp ngay sau khi dịch bệnh chấm dứt để tốc độ hồi phục của doanh nghiệp được nhanh nhất có thể.

Tài liệu tham khảo

- BDC (2020), *Business continuity planning guide for influenza pandemic: What businesses need to know*, retrieved on April 10th, 2020, from <<https://www.santarosa.fl.gov/DocumentCenter/View/709/Pandemic-Planning-for-Businesses-PDF>>.
- Bowen, A.L. (2008), 'Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note', *Qualitative Research*, 8(1), 137–152.
- Bộ Y tế (2020), *Thống kê tình hình dịch bệnh COVID-19*, truy cập lần cuối ngày tháng 4 năm 2020, từ <<https://ncov.moh.gov.vn/>>.
- CCOHS (2020), *Flue and Infectious disease outbreaks*, retrieved on April 10th 2020, from <<https://www.ccohs.ca/publications/PDF/businesscontinuity.pdf>>.
- CDC (2020), *Symptoms of Coronavirus disease 2019 (COVID-19)*, retrieved on April 10th 2020, from <<https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/symptoms-testing/symptoms.html>>.
- Chena, M., Jang, S. & Kim, G.W. (2007), 'The impact of the SARS outbreak on Taiwanese hotel stock performance: An event-study approach', *Hospitality Management*, 26(1), 200-212.
- Chính phủ (2020), *Chi thị số 11-CT-TTg về các nhiệm vụ, giải pháp cấp bách tháo gỡ khó khăn cho sản xuất kinh doanh, bảo đảm an sinh xã hội ứng phó với dịch Covid-19*, ban hành ngày 4 tháng 3 năm 2020.
- Creswell, W.J. (2007), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA.
- Đức Bình (2020), 'Doanh nghiệp lo 'đói' nguyên liệu do ảnh hưởng của dịch COVID-19', truy cập lần cuối ngày 10 tháng 4 năm 2020, từ <<https://tuoitre.vn/doanh-nghiep-lo-doi-nguyen-lieu-do-anh-huong-cua-dich-covid-19-20200306075127858.htm>>.
- Fontana, A. & Frey, J. (1994), 'Interviewing: The art of science', in Denzin, K.N. & Lincoln S.Y. (ed.), *The Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA, 361–376.
- Gralinski, E.L. & Menachery, D.V. (2020), 'Return of the Coronavirus: 2019-nCoV Viruses', *Viruses*, 12(2), DOI:10.3390/v12020135.
- Heng, M.G. (2015), 'Business Continuity Management Planning Methodology', *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 6(1), 9-16.
- Jung, H., Park, M., Hong, K. & Hyun, E. (2016), 'The Impact of an Epidemic Outbreak on Consumer Expenditures: An Empirical Assessment for MERS Korea', *Sustainability*, 8(3), DOI:10.3390/su8050454.

- Karahan, A. & Karasioglu, F. (2014), 'Strategies for crisis management of enterprises and after crisis management restructuring', *Proceedings of 10th international conference of ASECU*, Selcu University, Turkey, 257-263.
- Konstantinos, B. & Yiannis, T. (2014), 'SMEs Survival in time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148(2014), 639-644.
- Lee, O.M. Grace & Warner, Malcolm (2006), 'The impact of SARS on China's human resources: implications for the labour market and level of, unemployment in the service sector in Beijing, Guangzhou and Shanghai', working paper, Cambridge Judge Business School, Cambridge, UK.
- Lê Hồng (2020), *Hà Nội: Tâm thời đóng cửa các cơ sở dịch vụ để phòng COVID-19*, truy cập lần cuối ngày 9 tháng 4 năm 2020, từ <<https://suckhoedoisong.vn/ha-noi-tam-thoi-dong-cua-cac-co-so-dich-vu-de-phong-covid-19-n170936.html>>.
- Minh Hoa (2020), *Cơ sở giáo dục ĐH đầu tiên công bố báo cáo tác động từ Covid-19 đến nền kinh tế*, truy cập lần cuối ngày 10 tháng 4 năm 2020, từ <<https://doanhnhaviet.news/y-kien/co-so-giao-duc-dh-dau-tien-cong-bo-bao-cao-tac-dong-tu-covid19-den-nen-kinh-te-7577.html>>.
- Minh Sơn (2020), *Kịch bản nào cho kinh tế thế giới*, truy cập lần cuối ngày 10 tháng 4 năm 2020, từ <<https://vnexpress.net/kinh-doanh/kich-ban-nao-cho-kinh-te-the-gioi-4078568.html>>.
- Moustakas, E.C. (1994), *Phenomenological Research Methods*, Sega Publications, Thousand Oaks, California, USA.
- Overby, J., Rayburn, M., and Hammond, K. (2004), 'The China Syndrome: The Impact of the SARS Epidemic in Southeast Asia', *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 16(1), 69-94.
- Petrus, M. & Unathi, H. (2019) 'The Tourism Impact of Ebola in Africa: Lessons on Crisis Management', *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-13
- Polkinghorne, D.E. (1989), 'Phenomenological research methods, in *Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology*, Valle, S.R. & Halling, S. (ed.), Springer US, Midtown Manhattan, New York, US, 41-60.
- Quốc hội (2014), *Luật Doanh nghiệp, số 68/2014/QH13*, ban hành ngày 26 tháng 11 năm 2014.
- Seawright, J. & Gerring, J. (2008), 'Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options', *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308.
- Stake, E. R. (2005), *Multiple Case Study Analysis*, Guilford Publications, New York, UNITED STATES, retrieved on April 10th, 2020, from <<http://ebookcentral.proquest.com:80/lib/swin/docDetail.action?docID=362572>>.
- WHO (2020), *Coronavirus disease (COVID-19) outbreak situation*, retrieved on April 10th 2020, from <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>>.