

**WHITE PAPER**  
ANNUAL REPORT 2021

VIETNAMESE LARGE  
ENTERPRISES AND  
GROWTH MOTIVATION

*Báo cáo thường niên*  
KINH TẾ VIỆT NAM 2021

**DOANH NGHIỆP LỚN VIỆT NAM  
VÀ ĐỘNG LỰC TĂNG TRƯỞNG 2021**

## MỤC LỤC / CONTENTS

39	LỜI NÓI ĐẦU	
41	FOREWORD	
43	[INFOGRAPHIC] TỔNG QUAN DOANH NGHIỆP VIỆT NAM NĂM 2020 / [INFOGRAPHIC] OVERVIEW OF VIETNAMESE ENTERPRISES IN 2020	VIETNAM REPORT / VIETNAM REPORT
51	NHẬN DIỆN ĐỘNG LỰC TĂNG TRƯỞNG CỦA DOANH NGHIỆP TRONG NĂM 2021 / IDENTIFY GROWTH DRIVERS OF ENTERPRISES IN 2021	NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAMREPORT VÀ CỘNG SỰ / VIETNAMREPORT RESEARCH TEAMET AL
73	BIẾN CHUYỂN TRONG MÔI TRƯỜNG ĐẦU TƯ KINH DOANH: "VIỆT NAM NỔI LÊN NHƯ MỘT ĐIỂM SÁNG" /  CHANGES IN THE BUSINESS INVESTMENT ENVIRONMENT: "VIETNAM HAS EMERGED AS A BRIGHT SPOT"	BÀI PHÒNG VẤN CỦA VIETNAM REPORT VỚI TS. CẦN VĂN LỤC, CHUYÊN GIA KINH TẾ TRƯỜNG BIDV /  AN INTERVIEW CONDUCTED BY VIETNAM REPORT WITH DR. CAN VAN LUC, CHIEF ECONOMIST OF BIDV
83	GIẢI PHÁP KHÔI PHỤC VÀ PHÁT TRIỂN HẬU COVID-19 CỦA MỘT SỐ NGÀNH TRỌNG ĐIỂM / SOLUTIONS TO RECOVER AND DEVELOP FOR KEY ECONOMIC SECTORS AFTER THE COVID-19	NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT / VIETNAM REPORT RESEARCH TEAM
129	TĂNG CƯỜNG HỘI NHẬP QUỐC TẾ: "DOANH NGHIỆP NÊN TUÂN THEO QUY LUẬT ĐÀN SẾU BAY" /  STRENGTHENING INTERNATIONAL INTEGRATION: "ENTERPRISES SHOULD FOLLOW A RULE OF FLOCKS OF CRANES FLYING"	BÀI PHÒNG VẤN CỦA VIETNAM REPORT VỚI CHUYÊN GIA KINH TẾ PHẠM CHI LAN /  AN INTERVIEW CONNECTED BY VIETNAM REPORT WITH MRS. PHAM CHI LAN, ECONOMIC EXPERTS
140	ĐỊNH VỊ VỊ THẾ CỦA VIỆT NAM TRONG CHUỖI CUNG ỨNG /  DETERMINE VIETNAM'S POSITION IN THE SUPPLY CHAIN	BÀI PHÒNG VẤN CỦA VIETNAM REPORT VỚI PGS. TS. VŨ MINH KHƯƠNG, GIẢNG VIÊN TRƯỜNG CHÍNH SÁCH CÔNG LÝ QUANG DIỆU, SINGAPORE /  AN INTERVIEW CONNECTED BY VIETNAM REPORT WITH PROF. DR. VU MINH KHUONG, LECTURER FROM THE LEE KUAN YEW SCHOOL OF PUBLIC POLICY, NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE
145	ĐỊNH DẠNG CHÌA KHÓA TĂNG TRƯỞNG BỀN VỮNG /  FORMATING THE KEY TO SUSTAINABLE GROWTH	BÀI PHÒNG VẤN CỦA VIETNAM REPORT VỚI CHUYÊN GIA KINH TẾ ADAM MCCARTY, GIÁM ĐỐC MEKONG ECONOMICS /  AN INTERVIEW CONECTED BY VIETNAM REPORT WITH ADAM MCCARTY ECONOMIC SPECIALIST, DIRECTOR OF MEKONG ECONOMICS
153	SÁU QUY TẮC VÀNG GIÚP CÁC DOANH NGHIỆP THAM GIA HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP GIÀNH CHIẾN THẮNG TẠI VIỆT NAM /  SIX GOLDEN RULES FOR ECOSYSTEM PLAYERS TO WIN IN VIETNAM	VIETNAM REPORT LƯỢC DỊCH /  TRANSLATED BY VIETNAM REPORT



## MỤC LỤC HÌNH VẼ VÀ BẢNG BIỂU / INDEX OF FIGURES AND TABLES

TÊN HÌNH VẼ / FIGURES	TRANG/PAGE
Hình 1: Niềm tin của doanh nghiệp vào sự phục hồi của nền kinh tế Việt Nam (Đơn vị: %) Figure 1: Confidence in the Vietnamese economic recovery of enterprises (Unit: %)	54
Hình 2: Dự trữ ngoại tệ quốc gia giai đoạn 2012-2020 (Đơn vị: tỷ USD) Figure 2: Vietnam's national foreign exchange reserves, 2012-2020 (Unit: billion USD)	56
Hình 3: Diễn biến xuất khẩu, nhập khẩu và cán cân thương mại của Việt Nam trong 11 tháng/2020 (Đơn vị: tỷ USD) Figure 3: Exports-imports and trade balance of Vietnam for the first 11 months of 2020 (Unit: billion USD)	57
Hình 4: Sự chuẩn bị của doanh nghiệp Việt Nam để tiếp cận dòng vốn FDI (Đơn vị: %) Figure 4: Preparations of Vietnamese enterprises for accessing FDI inflows (Unit: %)	60
Hình 5: Đánh giá chung của doanh nghiệp về tác động "nhân văn" của đại dịch COVID-19 (Đơn vị: %) Figure 5: General assessment on the "humanistic" impact of the COVID-19 pandemic of enterprises (Unit: %)	62
Hình 6: Những phương pháp, công cụ và công nghệ số doanh nghiệp đang/dự kiến sử dụng để thúc đẩy chuyển đổi số hiệu quả (Đơn vị: %) Figure 6: Methods, tools and digital technologies being used/to be used to effectively promote the digital transformation of enterprises (Unit: %)	63
Hình 7: Top chiến lược ưu tiên của doanh nghiệp trong thời kỳ "bình thường mới" (Đơn vị: %) Figure 7: Top priority strategies of enterprises in the new normal (Unit: %)	63
Hình 8: Sai lầm của doanh nghiệp hay mắc phải khi đối phó với dịch bệnh (Đơn vị: %) Figure 8: Mistakes of enterprises when coping with the pandemic (Unit: %)	65
Hình 9: Những đề xuất chính sách từ phía cộng đồng doanh nghiệp VNR500 (Đơn vị: %) Figure 9: Policy recommendations of the VNR500 enterprises' community (Unit: %)	66
Hình 10: Top 4 khó khăn của các doanh nghiệp bán lẻ dưới tác động của đại dịch COVID-19 (Đơn vị: %) Figure 10: Top 4 difficulties faced by retailers under the impact of the COVID-19 pandemic (Unit: %)	87
Hình 11: Top 5 xu hướng bán lẻ trong thời gian tới Figure 11: Top 5 retail trends in the coming time	87
Hình 12: Hình thức thanh toán sau khi đại dịch COVID-19 xuất hiện (Đơn vị: %) Figure 12: Form of payment when the COVID-19 pandemic appeared (Unit: %)	90
Hình 13: Top 6 chiến lược của doanh nghiệp bán lẻ Figure 13: Top 6 priority strategies of retail enterprises	92
Hình 14: Tác động của dịch COVID-19 đến hoạt động sản xuất của doanh nghiệp F&B (Đơn vị: %) Figure 14: The impact of COVID-19 pandemic on F&B enterprises (Unit: %)	95
Hình 15: Top 5 khó khăn doanh nghiệp F&B gặp phải do COVID-19 Figure 15: Top 5 difficulties of F&B enterprises under the COVID-19 impacts	95
Hình 16: Dự báo nhu cầu tiêu dùng một số nhóm thực phẩm - đồ uống trong thời gian tới (Đơn vị: %) Figure 16: Forecast of consumption demand of some F&B group in the coming time (Unit: %)	97
Hình 17: Một số xu hướng ngành F&B trong và sau khủng hoảng do COVID-19 (Đơn vị: %) Figure 17: Some F&B industry trends in and pre-COVID-19 (Unit: %)	97
Hình 18: Top 5 chiến lược ưu tiên của doanh nghiệp F&B trong bối cảnh bình thường mới Figure 18: Top 5 priority strategies for an F&B enterprise in a new normal	100
Hình 19: Năng lực hoạt động của doanh nghiệp so với trước đại dịch COVID-19 (Đơn vị: %) Figure 19: Business performance compared to pre-COVID-19 pandemic (Unit: %)	102

Hình 20: Top 5 khó khăn của doanh nghiệp trong đại dịch COVID-19	108
Figure 20: Top 5 difficulties of enterprises during the COVID-19 pandemic	
Hình 21: Xu hướng trong ngắn hạn và dài hạn với ngành dược phẩm	110
Figure 21: Short-term and long-term trends for the pharmaceutical industry	
Hình 22: Top 6 giải pháp của doanh nghiệp dược trong thời kỳ bình thường mới	115
Figure 22: Top 6 solutions of pharmaceutical enterprises in a new normal	
Hình 23: Đánh giá mức độ đi du lịch sau khi có đại dịch COVID-19 (Đơn vị: %)	118
Figure 23: Assessment of travel when the COVID-19 pandemic appeared (Unit: %)	
Hình 24: Đánh giá yếu tố được xem xét khi lựa chọn một địa điểm du lịch (Đơn vị: %)	120
Figure 24: Assessment the factors when selecting a tourist destination (Unit: %)	
Hình 25: Top 5 giải pháp của các doanh nghiệp du lịch trong thời kỳ bình thường mới	123
Figure 25: Top 5 solutions of tourism enterprises in the new normal	
Hình 26: Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố trong truyền thông để thu hút khách du lịch (Đơn vị: %)	124
Figure 26: Assessment the influence of factors in communication to attract tourists (Unit: %)	
Hình 27: Tại Việt Nam, hiện có nhiều hệ sinh thái cùng tồn tại trong năm lĩnh vực khác nhau	156
Figure 27: In Vietnam, multiple ecosystems already coexist across five different spaces	
Hình 28: Tổng doanh thu của hệ sinh thái trên nền tảng số có thể hợp nhất đạt 2.400 nghìn tỷ đồng vào năm 2025	157
Figure 28: A digitally enabled ecosystem revenue pool of 2,400 trillion Vietnamese đồng could coalesce by 2025	
Hình 29: Hiện quy mô của nền kinh tế hệ sinh thái tại Việt Nam vẫn thấp hơn so với các nền kinh tế có mức độ số hóa cao hơn	161
Figure 29: Today the size of Vietnam's ecosystem economy is still lower than in more digitized economies	

## TÊN BẢNG BIỂU / TABLES

TRANG/PAGE

Bảng 1: Dự báo tăng trưởng GDP năm 2020-2021 của một số tổ chức (Đơn vị: %)

53

Table 1: GDP growth forecast for 2020-2021 of some organizations (Unit: %)

DANH SÁCH MỘT SỐ MÃ CHỨNG KHOÁN TRONG BÁO CÁO /  
LIST OF SOME SECURITIES IN THE REPORT

TMS

CÔNG TY CỔ PHẦN TRANSIMEX / TRANSIMEX CORPORATION



## DANH SÁCH TỪ VIẾT TẮT / ABBREVIATIONS

ADB	Ngân hàng Phát triển Châu Á / Asian Development Bank
AI	Trí tuệ nhân tạo / Artificial Intelligence
ASEAN	Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á / Association of Southeast Asian Nations
B2B	Mô hình kinh doanh doanh nghiệp với doanh nghiệp / Business to Business
CPI	Chỉ số Giá Tiêu dùng / Consumer Price index
CPTPP	Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ Xuyên Thái Bình Dương / Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership
CNTT / IT	Công nghệ thông tin / Information technology
ETC	Kênh đấu thầu trong bệnh viện / Ethical drugs
EVFTA	Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - EU / The European - Vietnam Free Trade Agreement
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài / Foreign Direct Investment
FMCG	Ngành hàng tiêu dùng nhanh / Fast Moving Consumer Goods
FTA	Hiệp định thương mại tự do / Free Trade Agreement
F&B	Thực phẩm và Đồ uống / Food and Beverage
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội / Gross Domestic Products
IMF	Quỹ Tiền tệ Quốc tế / International Monetary Fund
IoT	Internet vạn vật / Internet Of Things
IT	Công nghệ thông tin / Information Technology
M&A	Mua bán và Sáp nhập / Mergers and Acquisitions
OTC	Kênh bán lẻ của các nhà thuốc, hiệu thuốc / Over The Counter
P2P	Mạng ngang hàng / Peer-to-Peer
RCEP	Hiệp định Đối tác kinh tế Toàn diện khu vực / Regional Comprehensive Economic Partnership
ROA	Hiệu suất sinh lời trên tài sản / Return on Assets
ROE	Hiệu suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu / Return On Equity
ROS	Hiệu suất sinh lời trên doanh thu / Return On Sales
R&D	Nghiên cứu và phát triển / Research and Development
UKFTA	Hiệp định Thương mại Tự do Việt Nam - Anh Quốc / Memorandum of Understanding on the Ukvietnam Free Trade Agreement
UNWTO	Tổ chức du lịch Thế giới của Liên hợp quốc / United Nations World Tourism organization
VIL	Viện Nghiên cứu và Phát triển Logistics Việt Nam / Vietnam Logistics Research and Development Institute
VLA	Hiệp hội doanh nghiệp dịch vụ Logistics Việt Nam / Vietnam Association of Logistics Services
WB	Ngân hàng Thế giới / World Bank
WEF	Diễn đàn Kinh tế Thế giới / World Economic Forum
WHO	Tổ chức Y tế Thế giới / World Health Organization
WTO	Tổ chức Thương mại Thế giới / World Trade organization
WTTC	Hội đồng Lữ hành và Du lịch Thế giới / World Travel and Tourism Council

## LỜI NÓI ĐẦU

Năm 2020 đã khép lại, ghi nhận những thành công lớn của Việt Nam trong bối cảnh đầy biến động trên toàn cầu. Nhờ sự nỗ lực, đồng lòng của Chính phủ, doanh nghiệp và nhân dân trên cả nước, Việt Nam đã trở thành quốc gia hiếm hoi trên thế giới đạt mức tăng trưởng dương 2,91%. Việc hoàn thành mục tiêu kép - vừa phòng chống dịch COVID-19 hiệu quả, vừa phát triển kinh tế, kiểm soát lạm phát dưới 4%, xuất khẩu và dự trữ ngoại hối tiếp tục lập kỷ lục, nhiều Hiệp định FTA thế hệ mới được ký kết và có hiệu lực... đã nâng giá trị thương hiệu quốc gia Việt Nam tăng thêm 29% so với năm 2019, tương đương 319 tỷ USD. Bước sang năm 2021, nền kinh tế thế giới vẫn đang cố gắng “chữa lành” những vết thương do tác động của đại dịch và Việt Nam cũng không phải ngoại lệ; tuy nhiên, những bước tạo đà vững chắc trong thời gian qua đã củng cố thêm niềm tin và động lực xây dựng một Việt Nam thịnh vượng trong tương lai không xa.

Đứng trước bối cảnh đó và nhân sự kiện lần thứ 14 liên tiếp tổ chức Lễ công bố Bảng xếp hạng Top 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam năm 2020 – VNR500, đồng tôn vinh các doanh nghiệp tiêu biểu trong Top 10 Công ty uy tín các ngành Dược, Du lịch - Vận tải hành khách, Logistics, Thức ăn Chăn nuôi, Vietnam Report đã nghiên cứu và xuất bản Sách trắng song ngữ Báo cáo thường niên với chủ đề **“Doanh nghiệp lớn Việt Nam và Động lực tăng trưởng năm 2021”**. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm tìm hiểu các bài học kinh nghiệm, những giải pháp phục hồi trong hoạt động sản xuất - kinh doanh trước “cơn bão” COVID-19 của doanh nghiệp nói chung, và xu hướng phát triển trong bối cảnh “bình thường mới” của một số ngành/ lĩnh vực trọng điểm nói riêng. Dựa trên góc nhìn đa chiều của các chuyên gia và ý kiến phản hồi từ các Doanh nghiệp lớn trong BXH VNR500, Báo cáo cũng tập trung phân tích những cơ hội, thách thức, động lực tăng trưởng của doanh nghiệp trong năm 2021, đặc biệt khi Hiệp định Đối tác Kinh tế Toàn diện Khu vực (RCEP) được ký kết và sự dịch chuyển làn sóng đầu tư; từ đó đưa ra những đề xuất, khuyến nghị chính sách nhằm hỗ trợ doanh nghiệp phát triển bền vững, góp phần đẩy nhanh quá trình phục hồi nền kinh tế hậu COVID-19.

Ban Biên tập Vietnam Report hy vọng rằng, cuốn Báo cáo thường niên **Doanh nghiệp lớn Việt Nam và Động lực tăng trưởng năm 2021**, xuất bản tháng 01/2021, sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam nói riêng và toàn thể độc giả nói chung.

Ban Biên tập cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các Đơn vị Tài trợ: **Công ty TNHH Hào Hưng, Công ty CP Dược Hậu Giang, Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam, Công ty TNHH Nước Giải khát Suntory PepsiCo Việt Nam, Tổng Công ty CP Xuất nhập khẩu và Xây dựng Việt Nam, Công ty CP Xe khách Phương Trang - FUTA BusLines, Công ty CP Dịch vụ chuyển phát nhanh Phương Trang FUTA, Công Ty CP Giao nhận Vận tải con Ong (Bee Logistics)** đã đồng hành cùng chúng tôi để xuất bản thành công cuốn Báo cáo này.

Rất mong nhận được ý kiến đóng góp và nhận xét của Quý vị để Báo cáo ngày càng hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn,

**Vũ Đăng Vinh**  
**Tổng Giám đốc – Vietnam Report**





## FOREWORD

**2020** has ended and recorded the great successes of Vietnam in the context of global upheaval. Thanks to the unanimous efforts of the Government, enterprises and people throughout the country, Vietnam has become a rare country in the world with a positive growth of 2.91%. The fulfillment of the dual goal - both effective prevention of the COVID-19 pandemic and economic development, controlling inflation rate at below 4%, making exports and foreign exchange reserves continue to set records, facilitating many new-generation FTAs to be signed and take effective, etc. has increased the value of Vietnam's national brand by 29% from 2019 to USD 319 billion. Turning into 2021, the world economy is still trying to "heal" the wounds caused by the pandemic, and Vietnam is also not an exception. However, the steady momentum over the past years has strengthened the confidence and motivation to develop a prosperous Vietnam in the near future.

In such a context and on the occasion of the 14<sup>th</sup> consecutive announcement of the Top 500 Vietnamese largest enterprises in 2020 - VNR500 as well as honoring the typical enterprises in the Top 10 prestigious companies in the Pharmaceutical Industry, Tourism - Passenger Transport, Logistics, and Animal Feed, Vietnam Report researched and published White Paper 2020, a bilingual annual report with the theme **"Vietnamese Large Enterprises and Drivers of Growth in 2021"**. The research was conducted to learn lessons, solutions to recover the production and business activities before the COVID-19 "storm" of enterprises in general, and development trends in the context of the "New Normal" of some key industries/sectors in particular. Based on a multi-dimensional perspective of experts and feedback from key enterprises in the VNR500 Ranking, the White Paper also focuses on analyzing the opportunities, challenges, and growth drivers of enterprises in 2021, especially when the Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) is signed, and there are investment wave shifts; thereby, making policy recommendations to support enterprises develop sustainably, contributing to accelerating economic recovery in the post-COVID-19 era.

The Editorial Board of Vietnam Report hopes that the White Paper **"Vietnamese Large Enterprises and Drivers of Growth in 2021"** released in January 2021 will be a useful reference for the Vietnamese business community in particular and all readers in general.

The Editorial Board also would like to express our sincere thanks to the Sponsors: **Hao Hung Co., Ltd, DHG Pharmaceutical Joint Stock Company, Vietnam Post Corporation, Suntory PepsiCo Vietnam Beverage Co., Ltd, Vietnam Construction And Import - Export Joint Stock Corporation, Phuong Trang FUTA Express Service Corporation, Phuong Trang FUTA BusLines Passenger Car Corporation, Bee Logistics Corporation** for accompanying us to publish the Report successfully.

We hope to receive your feedback and comments in order to make the Report better and better.

Yours sincerely,

**Vu Dang Vinh**  
CEO of Vietnam Report JSC





# INFOGRAPHIC

## **TỔNG QUAN DOANH NGHIỆP VIỆT NAM NĂM 2020**

# INFOGRAPHIC

## **OVERVIEW OF VIETNAMESE ENTERPRISES IN 2020**

 **NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT / VIETNAM REPORT RESEARCH TEAM**

Nguồn: Tổng Cục Thống kê, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Vietnam Report /  
Source: General Statistics Office, Ministry of Planning and Investment, Vietnam Report







# BỐI CẢNH PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP TẠI VIỆT NAM

## NĂM 2020

### GDP

**+2,91%**

NĂM TRONG NHỮNG NỀN KINH TẾ  
HIẾM HƠI ĐẠT TĂNG TRƯỞNG DƯƠNG

### CPI

**+3,23%**

HOÀN THÀNH TỐT MỤC TIÊU  
QUỐC HỘI ĐÃ ĐỀ RA - DƯỚI 4%

### LẠM PHÁT CƠ BẢN

**+2,31%**

LẠM PHÁT ĐƯỢC KIỂM SOÁT TỐT  
DUY TRÌ MỨC TĂNG THẤP DẦN



**13,5%**

NÔNG, LÂM NGHIỆP  
VÀ THỦY SẢN



**53,0%**

CÔNG NGHIỆP  
VÀ XÂY DỰNG



**33,5%**

DỊCH VỤ

### XUẤT SIÊU

**19,1** TỶ  
USD  
+92,2% SO VỚI NĂM 2019

### NHẬP KHẨU HÀNG HÓA



**262,4** TỶ  
USD  
+3,6% SO VỚI NĂM 2019

#### TOP 3 THỊ TRƯỜNG NHẬP KHẨU LỚN



### XUẤT KHẨU HÀNG HÓA



**281,5** TỶ  
USD  
+6,5% SO VỚI NĂM 2019

#### TOP 3 THỊ TRƯỜNG XUẤT KHẨU LỚN



### VỐN ĐẦU TƯ TOÀN XÃ HỘI



**2.164,5** NGHÌN TỶ  
ĐỒNG  
+ 5,7% SO VỚI NĂM 2019



**33,7%**

KHU VỰC  
NHÀ NƯỚC



**44,9%**

KHU VỰC  
NGOÀI NHÀ NƯỚC



**22,4%**

KHU VỰC  
FDI

Số liệu so với năm 2019 - Nguồn: Tổng Cục Thống kê





# BUSINESS DEVELOPMENT CONTEXT IN VIETNAM

## IN 2020

### GDP

 **+2,91%**

ONE OF THE RARE ECONOMIES  
MAINTAINED POSITIVE GROWTH

### CPI

 **+3,23%**

FULLFILL THE TARGET SET BY THE  
NATIONAL ASSEMBLY - LESS THAN 4%

### BASIC INFLATION

 **+2,31%**

INFLATION WAS WELL-CONTROLLED,  
MAINTAINED GRADUALLY LOW INCREASE



**13.5%**

AGRICULTURE, FORESTRY  
AND FISHERIES



**53.0%**

INDUSTRY AND  
CONSTRUCTION



**33.5%**

SERVICE

**EXPORT** **19.1** BILLION  
**SURPLUS** USD  
+92.2% OVER 2019

### IMPORT TURNOVER OF GOODS



**262.4** BILLION  
USD  
+3.6% OVER 2019

#### TOP 3 MAJOR IMPORT MARKET



### EXPORT TURNOVER OF GOODS



**281.5** BILLION  
USD  
+6.5% OVER 2019

#### TOP 3 MAJOR EXPORT MARKETS



### SOCIAL INVESTMENT CAPITAL



**2,164.5** TRILLION  
VND  
+5.7% OVER 2019



**33.7%**

STATE SECTOR



**44.9%**

NON-STATE SECTOR



**22.4%**

FDI SECTOR

### TOTAL FDI CAPITAL



**28,500** MILLION  
USD  
-25% OVER 2019

Data compared to 2019 - Source: General Statistics Office of Vietnam



# TÌNH HÌNH ĐĂNG KÝ HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP NĂM 2020

## TÌNH HÌNH ĐĂNG KÝ DN

ĐƠN VỊ: NGHĨN DOANH NGHIỆP

- 134.9** THÀNH LẬP MỚI  
-2,3% SO VỚI NĂM 2019
- 44.1** QUAY TRỞ LẠI HOẠT ĐỘNG  
+11,9% SO VỚI NĂM 2019
- 46.6** TẠM NGỪNG KD CÓ THỜI HẠN  
+62,2% SO VỚI NĂM 2019
- 37.7** NGỪNG HỒ CHỮ LÀM THỦ TỤC GIẢI THỂ  
-13,8% SO VỚI NĂM 2019
- 17.5** HOÀN TẤT THỦ TỤC GIẢI THỂ  
+3,7% SO VỚI NĂM 2019

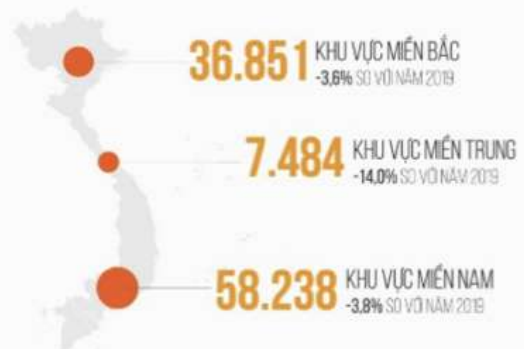
## DOANH NGHIỆP THÀNH LẬP MỚI



## PHÂN THEO LĨNH VỰC



## PHÂN THEO VÙNG KINH TẾ TRỌNG ĐIỂM



## TOP 3 LĨNH VỰC CÓ SỐ LƯỢNG DOANH NGHIỆP QUAY TRỞ LẠI HOẠT ĐỘNG CAO NHẤT

ĐƠN VỊ: DOANH NGHIỆP



Số liệu so với năm 2019 - Nguồn: Bộ Kế hoạch - Đầu tư



# BUSINESS REGISTRATION SITUATION IN 2020

## BUSINESS REGISTRATION SITUATION

UNIT: THOUSAND ENTERPRISES

**134,9** NEW ESTABLISHMENT  
-2.3% OVER 2019

**44,1** RESUMED OPERATION  
+11.9% OVER 2019

**46,6** SUSPENDING FOR A DEFINITE TIME  
+62.2% OVER 2019

**37,7** WAITING FOR DISSOLUTION PROCEDURES  
-13.8% OVER 2019

**17,5** COMPLETED DISSOLUTION PROCEDURES  
+3.7% OVER 2019

## NEWLY ESTABLISHED ENTERPRISES



## BY BUSINESS FIELD

UNIT: ENTERPRISES



## BY THE KEY ECONOMIC REGIONS

UNIT: ENTERPRISES



## TOP 3 FIELDS WITH THE HIGHEST NUMBER OF ENTERPRISES RETURNING TO OPERATION

UNIT: ENTERPRISES



Data compared to 2019 - Source: Ministry of Planning and Investment





# HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP

## NĂM 2020

### ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG NĂM 2020

ĐƠN VỊ: %



KINH DOANH  
TỐT HƠN



KINH DOANH  
GẶP KHÓ KHĂN



KINH DOANH  
ỔN ĐỊNH

### XU HƯỚNG KINH DOANH THỜI GIẠN TỚI

ĐƠN VỊ: %



KINH DOANH  
TỐT LÊN



DỰ BÁO  
KHÓ KHĂN HƠN



KINH DOANH  
ỔN ĐỊNH

### HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA NHỮNG NGÀNH HÀNG CHÍNH TRONG BXH VNR500



ROA

5,73%

+3,0% SO VỚI NĂM 2019

ROE

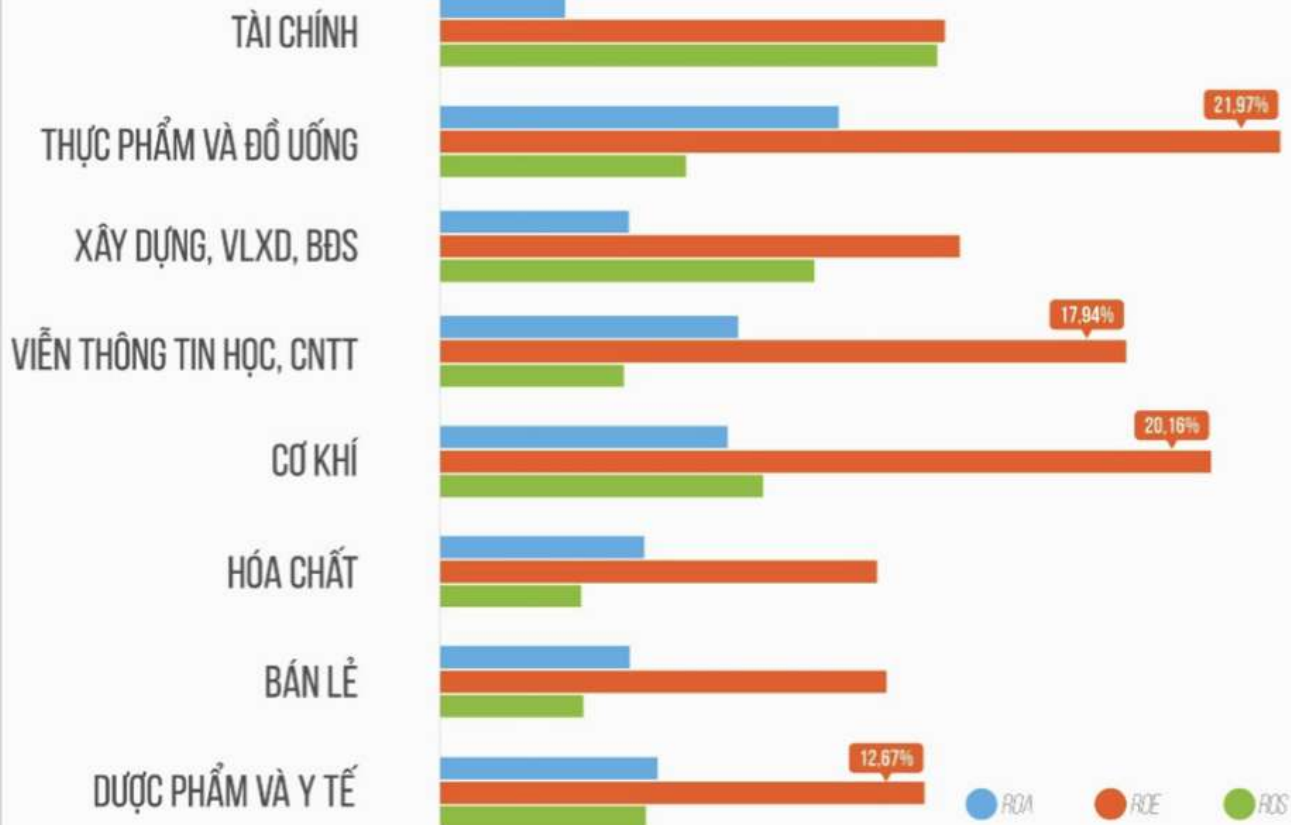
16,24%

+2,4% SO VỚI NĂM 2019

ROS

6,58%

+0,3% SO VỚI NĂM 2019



Số liệu so với năm 2019 - Nguồn: Tổng Cục Thống kê, Vietnam Report



# OVERVIEW OF BUSINESS PERFORMANCE

## IN 2020

### EVALUATE THE PERFORMANCE IN 2020

UNIT: %



### BUSINESS TRENDS IN NEXT TIME

UNIT: %



### BUSINESS PERFORMANCE OF THE MAIN CATEGORIES IN THE VNR500 RANKING



ROA

**5.73%**  
+3.0% OVER 2019

ROE

**16.24%**  
+2.4% OVER 2019

ROS


**6.58%**  
+0.3% OVER 2019



Data compared to 2019 - Source: General Statistics Office of Vietnam, Vietnam Report

# NHÂN DIỆN ĐỘNG LỰC TĂNG TRƯỞNG CỦA DOANH NGHIỆP TRONG NĂM 2021

IDENTIFY GROWTH DRIVERS  
OF ENTERPRISES IN 2021

 NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT VÀ CỘNG SỰ<sup>(1)</sup> / VIETNAM REPORT RESEARCH TEAM ET AL<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> GS. TS. Trần Thọ Đạt, Đại học Kinh tế Quốc dân và PGS. TS. Lê Thanh Tùng, Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh

---

<sup>(1)</sup> Prof. Dr. Tran Tho Dat, National University of Economics and Prof. Dr. Le Thanh Tung, Hochiminh City Open University



## **1. DỰ BÁO VÀ NIỀM TIN VÀO SỰ TĂNG TRƯỞNG TRONG NĂM 2021**

### **1.1. Dự báo tăng trưởng kinh tế Việt Nam năm 2021**

Thế giới đã đi qua năm 2020 với đà suy giảm kinh tế tại tất cả các quốc gia do hậu quả nặng nề của đại dịch COVID-19. Hiện nay, đại dịch vẫn đang bùng phát nghiêm trọng nên nguy cơ diễn ra một cuộc đại suy thoái toàn cầu còn “treo lơ lửng” bất chấp việc gần đây đã xuất hiện vắc-xin đặc trị giúp ngăn chặn loại vi-rút nguy hiểm này. Dù vậy, hầu hết các tổ chức nghiên cứu hàng đầu thế giới như Ngân hàng Thế giới (WB), Quỹ tiền tệ Quốc tế (IMF) và Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) đều cho rằng nền kinh tế thế giới sẽ dần phục hồi trong năm 2021.

Tại Việt Nam, mặc dù có sự giảm tốc đáng kể nhưng nền kinh tế Việt Nam đã đạt được “kỳ tích” trong bối cảnh suy thoái đang ngày càng lan rộng ra toàn cầu. Cụ thể, tỷ lệ tăng trưởng kinh tế Việt Nam năm 2020 vẫn đạt mức 2,91% so với cùng kỳ năm 2019 (theo số liệu từ Tổng cục Thống kê) và nằm trong bốn nền kinh tế trên thế giới có được sự tăng trưởng về chỉ tiêu GDP bình quân đầu người, bao gồm Việt Nam, Đài Loan, Ai Cập và Trung Quốc (theo IMF). Dự báo qua năm 2021, nền kinh tế Việt Nam sẽ có bước phục hồi mạnh mẽ với GDP dự kiến tăng thêm

## **1. FORECAST AND CONFIDENCE IN GROWTH IN 2021**

### **1.1. Forecast on Vietnam's economic growth in 2021**

2020 had closed with an economic downturn trend in all countries due to the heavy consequences of the COVID-19 pandemic. Currently, the pandemic is still seriously outbreaking, so the risk of a global crisis is still “feasible” despite the recent emergence of a special vaccine to help prevent the dangerous virus. However, most of the world's leading research organizations such as the World Bank (WB), the International Monetary Fund (IMF) and the Asian Development Bank (ADB) believe that the world economy will gradually recover in 2021.

Although there is a significant economic slowdown in Vietnam, the Vietnamese economy has achieved a “miracle” in the context of the globally wide-spreading economic recession. Specifically, Vietnam's economic growth 2020 still grew by 2.91% year on year (according to data from the General Statistics Office) and is among the world's four economies having growth in GDP per capita, including Vietnam, Taiwan, Egypt and China (according to IMF). It is forecasted that in 2021, Vietnam's economy will have a strong recovery in which GDP is expected to grow by 6.5-6.8% as

6,5-6,8% khi các hoạt động kinh tế trong và ngoài nước được bình thường hóa trở lại với việc dịch bệnh đã được khống chế thành công trên phạm vi toàn cầu. (Bảng 1)

Cũng theo khảo sát gần đây của Vietnam Report, khoảng hơn 80% doanh nghiệp có niềm tin vào sự phục hồi của nền kinh tế Việt Nam trong thời gian tới, và chỉ khoảng 0,6 % phản hồi chưa có kỳ vọng. (Hình 1)

Niềm tin cao vào sự phục hồi của các doanh nghiệp trong khảo sát không phải là không có cơ sở. Phần dưới đây của báo cáo sẽ khái quát những yếu tố giúp phục hồi nền kinh tế Việt Nam trong thời gian qua và thúc đẩy tăng trưởng trong thời gian tới.

## 1.2. Nhận diện những động lực tăng trưởng của doanh nghiệp năm 2021

### • Việt Nam có kinh nghiệm trong việc kiểm soát hiệu quả dịch COVID-19

Nhìn lại năm 2020, Việt Nam đã nổi lên như một

domestic and foreign economic activities are normalized again after the pandemic is successfully controlled in the global. (Table 1)

Also, according to a recent report from Vietnam Report, more than 80% of enterprises believed in a recovery of the Vietnamese economy in the coming time, and only about 0.6% of enterprises did not expect an economic recovery of Vietnam. (Figure 1)

It is logical to firmly believe in the economic recovery of enterprises in the survey. The following section of the report will outline the factors that have helped recover the Vietnamese economy over the past time and promote growth in the coming time.

## 1.2. Identify growth drivers of enterprises in 2021

### • Vietnam has experiences in the effective control of the COVID-19 pandemic.

In 2020, Vietnam has emerged as a "bright spot" in preventing the COVID-19 pandemic because

**Bảng 1: DỰ BÁO TĂNG TRƯỞNG GDP NĂM 2020-2021 CỦA MỘT SỐ TỔ CHỨC (ĐƠN VỊ: %)**

**Table 1: GDP GROWTH FORECAST FOR 2020-2021 OF SOME ORGANIZATIONS (UNIT: %)**

	World Bank		IMF		ADB	
Quốc gia / Country	2020E	2021E	2020E	2021E	2020E	2021E
<b>Thế giới / World Output</b>	(5,2)	4,2	(4,4)	5,2		
<b>Các nước phát triển / Advanced Economies</b>	(7,0)	3,9	(5,8)	3,9	(6,2)	4,4
<b>Thị trường cận biên và thị trường mới nổi / Emerging Market and Developing Economies</b>	(2,5)	4,6	(3,3)	6,0		
Trung Quốc / China	1,0	6,9	1,9	8,2	1,8	7,7
Ấn Độ / India	(3,2)	3,1	(10,3)	8,8	(9,0)	8,0
In-đô-nê-xi-a / Indonesia	0	4,8	(1,5)	6,1	(1,0)	5,3
Thái Lan / Thailand	(5,0)	4,1	(7,1)	4,0	(8,0)	4,5
Phi-líp-pin / Philippine	(1,9)	6,2	(8,3)	7,4	(7,3)	6,5
Việt Nam / Vietnam	2,8	6,8	1,6	6,7	1,8	6,8

Nguồn: Vietnam Report tổng hợp  
Source: Compiled by Vietnam Report



"điểm sáng" trong phòng chống dịch bệnh COVID-19 khi là một trong số ít các quốc gia đã kiểm soát, khống chế thành công dịch bệnh này trong bối cảnh vi-rút vẫn tiếp tục lây lan nhanh chóng với các diễn biến phức tạp trên phạm vi toàn cầu. Bên cạnh đó, Việt Nam còn được đánh giá là có chi phí phòng, chống dịch bệnh ở mức thấp nhưng lại đạt hiệu quả cao.

Tính đến thời điểm ngày 25/12/2020, Việt Nam ghi nhận 1.432 ca nhiễm chủ yếu từ công dân nhập cảnh về nước, 35 ca tử vong do mắc bệnh lý nền và đã chữa khỏi 1.281 ca; đây là những con số cho thấy Việt Nam đã và đang kiểm soát rất tốt khủng hoảng COVID-19, theo tất cả các chuẩn mực. Mới đây, vắc-xin của NANOGEN đã tiến hành thử nghiệm những mũi tiêm đầu tiên với những ghi nhận tích cực. Kỳ vọng về những lô vắc-xin hiệu quả "made in Vietnam" được sản xuất vào năm 2021 trở thành bàn đạp để Chính phủ, doanh nghiệp và người dân yên tâm làm ăn, ổn định và phát triển nền kinh tế.

Khảo sát cộng đồng doanh nghiệp về mức độ ảnh

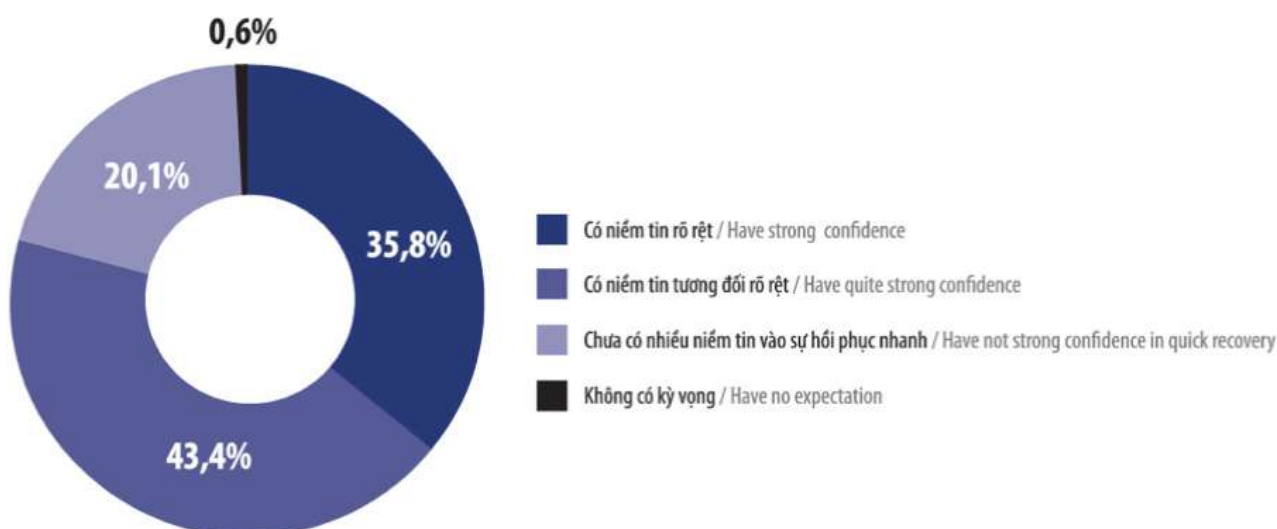
Vietnam is one of the few countries that have successfully controlled the pandemic in the context while the coronavirus is spreading rapidly with complicated changes in the global. In addition, Vietnam is also assessed as a country with low costs for disease prevention and control but highly efficient.

As of December 25, 2020, Vietnam had 1,432 Covid-19 cases, mainly including immigrants, 35 deaths due to underlying health conditions and 1,281 cases cured. These figures show that Vietnam has well-controlled the COVID-19 crisis with all standards. Recently, NANOGEN's vaccine has been testing the first injections with positive records. The expectation about "made in Vietnam" batches of effective vaccines produced in 2021 will become a pedal for the Government, enterprises and people to feel secure in doing business, stabilizing and developing the economy.

The enterprises' community survey about the impacts of external factors on enterprises' business

**Hình 1: NIỀM TIN CỦA DOANH NGHIỆP VÀO SỰ PHỤC HỒI CỦA NỀN KINH TẾ VIỆT NAM (ĐƠN VỊ: %)**

**Figure 1: CONFIDENCE IN THE VIETNAMESE ECONOMIC RECOVERY OF ENTERPRISES (UNIT: %)**



Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp thực hiện bởi Vietnam Report - Tháng 9-10/2020  
Source: Vietnam Report, Survey on enterprises in Vietnam, September - October 2020



hưởng của yếu tố bên ngoài tới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do Vietnam Report tiến hành cho thấy các doanh nghiệp vẫn rất lo ngại về tình hình diễn biến dịch bệnh với chỉ số khảo sát đạt 4,06 điểm (trên thang điểm 5). Băn khoăn đứng thứ hai từ phía các doanh nghiệp đến từ tình hình kinh tế vĩ mô với mức 3,83 điểm và các nhân tố liên quan đến ảnh hưởng của chiến tranh thương mại Mỹ-Trung hay các Hiệp định Quốc tế giữa Việt Nam với các đối tác lại nhận ở mức thấp hơn, đồng mức 3,31 điểm.

Tuy nhiên với kinh nghiệm kiểm soát dịch bệnh, những tín hiệu lạc quan về tình hình kinh tế (đã nêu ở phần 1), đồng kết hợp khả năng thích ứng và những giải pháp được chuẩn bị của doanh nghiệp sẽ là những động lực phát triển nhanh, toàn diện và vững chắc cho cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam "tiến bước" trong năm 2021.

#### • Lạm phát sẽ tiếp tục được kiểm soát trong năm 2021

Nhìn chung công tác điều hành thị trường tài chính tại Việt Nam khá tốt. So sánh với mức lạm phát bình quân của các năm 2016-2019 và 9 tháng đầu năm 2020, biến động giá cả của năm 2020 không cao và được duy trì khá ổn định quanh ngưỡng mục tiêu 4%; bất chấp giá thịt lợn leo thang (tăng 70,55%) do ảnh hưởng của dịch tả lợn Châu Phi, chỉ số giá tiêu dùng (CPI) chỉ tăng 3,85% so với cùng kỳ năm 2019. Ước tính trong cả năm 2020, tỷ lệ lạm phát bình quân năm 2020 ở mức 3,5-4%, hoàn thành mục tiêu Quốc hội giao. Dự kiến, tỷ lệ lạm phát của năm 2021 cũng chỉ gia tăng bình quân khoảng 4% vì giá thực phẩm đang có dấu hiệu hạ nhiệt. Lạm phát tương đối ổn định ở mức thấp đã thể hiện sự hiệu quả trong công tác điều hành chính sách tiền tệ.

#### • Dự trữ ngoại hối quốc gia đang gia tăng ở mức cao kỷ lục

Tình trạng dự trữ ngoại hối quốc gia cũng cho thấy phần nào "sức khỏe" và sự vững chắc của nền tài chính quốc gia. Nhìn lại quá khứ từ hậu khủng hoảng kinh tế tài chính thế giới năm 2008, dự trữ ngoại hối quốc gia của Việt Nam cũng không tăng mạnh trong

and production activities conducted by Vietnam Report shows that enterprises are still very concerned about the disease situation with the survey index of 4.06 points based on a 5-point scale. The second concern of enterprises comes from the macroeconomic situation with 3.83 points, and the factors related to the US-China trade war or the International Agreements between Vietnam and partners draw less attention with 3.31 points.

However, thanks to the pandemic control experiences, the optimistic signals about the economy (mentioned in part 1), adaptive capacity and well-prepared solutions of enterprises will be the drivers of the fast, comprehensive and dependable development for the Vietnamese business community to "move forward" in 2021.

#### • Inflation will continue to be controlled in 2021

In general, financial market management in Vietnam is quite good. Compared to the average inflation rate of the 2016-2019 period and the first 9 months of 2020, price volatility in 2020 is not high and is maintained relatively stable at about 4%; despite the escalating pork prices with a growth of up to 70.55% due to African swine fever, the Consumer Price Index (CPI) increased by only 3.85% year on year. It is estimated that for 2020 as a whole, the average inflation rate in 2020 will be about 3.5-4%, completing the National Assembly's target. Besides, the inflation rate in 2021 is also expected to only grow by 4% because food prices tend to cool down. A relatively stable low inflation rate has shown effectiveness in operating monetary policy.

#### • National foreign exchange reserves are increasing at a record high

The national foreign exchange reserves also partly show the "health" and the stability of the national financial system. From the world's post-financial crisis in 2008, Vietnam's national foreign exchange reserves did not increase sharply in the 2011-2014 period. However, an encouraging point when going through 2020 with the context of the COVID-19 pandemic is

giai đoạn 2011-2014. Tuy nhiên một điểm đáng khích lệ khi trải qua năm 2020 với bối cảnh đại dịch COVID-19 đang "tàn phá nghiêm trọng" nền kinh tế toàn cầu cũng như các nền kinh tế lớn nhất, dự trữ ngoại hối của Việt Nam lại ngày càng gia tăng mạnh mẽ. Theo số liệu mới nhất được Chính phủ công bố, dự trữ ngoại hối của Việt Nam đã lên mức cao kỷ lục đạt 92 tỉ USD và khả năng đến cuối năm 2020 sẽ cán mốc 100 tỉ USD, tăng hơn 21 tỉ USD so với cuối năm 2019; đây là mức tăng kỷ lục từ trước tới nay. (Hình 2)

Chính vì nền tảng tài chính tốt nên trong nhiều tháng qua tỷ giá VND/USD tại Việt Nam khá ổn định dù thị trường tài chính thế giới đầy biến động. Theo dự báo của VNDIRECT, biến động tỷ giá VND/USD chỉ xoay quanh mức 0-1% yoy năm 2020 và +/- 0,5% yoy vào năm 2021. Mặc dù dự trữ ngoại hối tăng lên mức kỷ lục nhưng mức tăng của tổng phương tiện thanh toán và lạm phát được kiểm soát ở mức phù hợp cũng cho thấy sự thành công và tính hiệu quả cao của công tác điều hành chính sách kinh tế vĩ mô trong thời gian qua.

"seriously destroying" the global economy as well as the largest economies; Vietnam's foreign exchange reserves are growing dramatically. According to the latest data released by the Government, Vietnam's foreign exchange reserves have reached an all-time high of USD 92 billion, and it is likely at the end of 2020, Vietnam's foreign exchange reserves will be USD 100 billion, up by more than USD 21 billion from late 2019, a record growth ever. (Figure 2)

Thanks to the good financial capacity, the USD/VND exchange rate in Vietnam has been quite stable over the past several months despite the volatile world financial market. As forecasted by VNDIRECT, the year-on-year fluctuation in the USD/VND exchange rate is forecasted at only around 0-1% yoy in 2020 and +/- 0.5% yoy in 2021. Although foreign exchange reserves increase to a record level, the growth in total means of payment and inflation is controlled at an appropriate level, which also shows the success and high efficiency of the administration of macroeconomic policies in recent years.

**Hình 2: DỰ TRỮ NGOẠI TỆ QUỐC GIA GIAI ĐOẠN 2012-2020 (ĐƠN VỊ: TỶ USD)**

**Figure 2: VIETNAM'S NATIONAL FOREIGN EXCHANGE RESERVES, 2012-2020 (UNIT: BILLION USD)**



Nguồn: Tổng cục  
Thống kê  
Source: GSO



### • Xuất khẩu trở thành “điểm sáng” của nền kinh tế

Diễn biến phức tạp của dịch COVID-19 đã làm chậm lại dòng chảy thương mại toàn cầu. Trong bối cảnh đó, giá trị kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam vẫn gia tăng, được duy trì khá tốt và trở thành “điểm sáng” của nền kinh tế kể cả khi nhu cầu tiêu dùng của nhiều thị trường lớn bị sụt giảm. Cụ thể, hoạt động xuất nhập khẩu hàng hóa của Việt Nam trong 11 tháng năm 2020 đã có mức xuất siêu kỷ lục với 20,1 tỷ USD; trong đó, xuất khẩu đạt 254,6 tỷ USD (tăng 5,3% so với cùng kỳ 2019), phần lớn đến từ hai thị trường xuất khẩu truyền thống là Hoa Kỳ (với kim ngạch đạt 69,9 tỷ USD, tăng 25,7% so với cùng kỳ năm trước) và Trung Quốc (đạt 43,1 tỷ USD, tăng 16%), theo số liệu Tổng cục Thống kê. (Hình 3)

Theo Bộ Công thương cũng dự báo, kim ngạch xuất khẩu hàng hóa của Việt Nam trong năm 2020 sẽ đạt 277,5-280,12 tỷ USD, tăng 5-6% so với năm 2019; trong đó, tăng trưởng sẽ tập trung chủ yếu ở một số mặt hàng như: máy vi tính, sản phẩm điện tử và linh

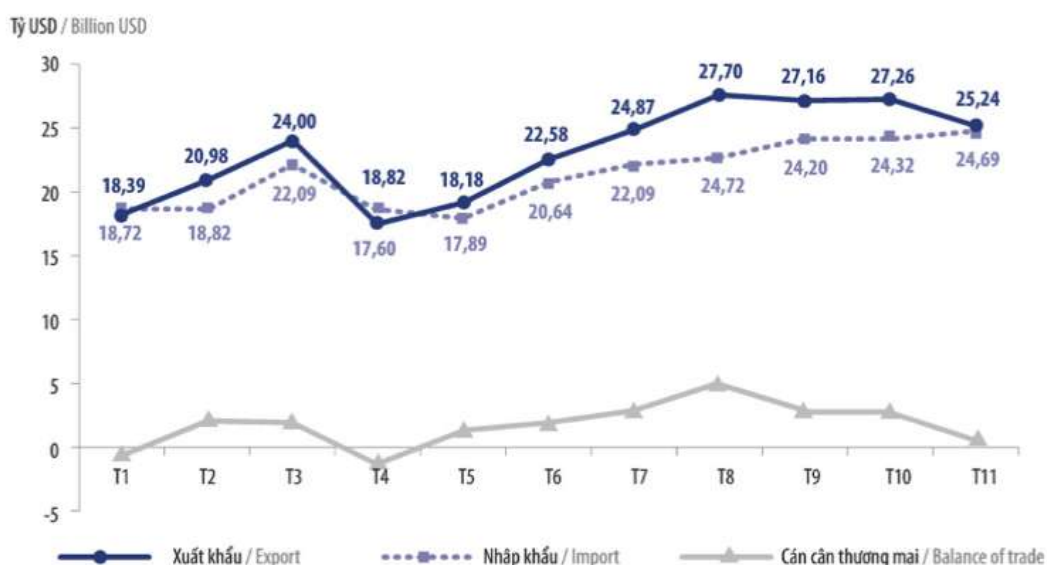
### • Exports have become a “bright spot” of the economy

The complicated changes in the COVID-19 pandemic have slowed down global trade flows. In that context, Vietnam's export value still increased, was maintained quite well and became the “bright spot” of the economy even when the demand of many major markets declined. Specifically, Vietnam's commodity exports-imports for the first eleven months of 2020 had a record export surplus of USD 20.1 billion in which exports were USD 254.6 billion (up by 5.3% year on year), mostly coming from Vietnam's two traditional export markets, the United States (USD 69.9 billion, up by 25.7% year on year) and China (USD 43.1 billion, up by 16%), according to the General Statistics Office. (Figure 3)

Also, according to the Ministry of Industry and Trade, Vietnam's export value in 2020 is forecasted at about USD 277.5-280.12 billion, up by 5-6% from 2019 in which the growth will be concentrated mainly on a number of items such as computers, electronic

**Hình 3: DIỄN BIẾN XUẤT KHẨU, NHẬP KHẨU VÀ CÁN CÂN THƯƠNG MẠI CỦA VIỆT NAM TRONG 11 THÁNG/2020 (ĐƠN VỊ: TỶ USD)**

**Figure 3: EXPORTS-IMPORTS AND TRADE BALANCE OF VIETNAM FOR THE FIRST 11 MONTHS OF 2020 (UNIT: BILLION USD)**



Nguồn: Tổng cục Thống kê  
Source: GSO



kiện, máy móc thiết bị, dụng cụ phụ tùng và gỗ, sản phẩm gỗ.

Đến năm 2021, xuất khẩu của Việt Nam tiếp tục được kỳ vọng trở thành động lực tăng trưởng chính cho nền kinh tế khi: (i) thương mại toàn cầu hồi phục một phần, đạt 7,2%, theo dự báo Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO); (ii) nhu cầu đa dạng hóa chuỗi cung ứng tăng lên do căng thẳng thương mại Mỹ-Trung Quốc tiếp tục leo thang và bị đẩy mạnh thêm do tác động từ dịch COVID-19; (iii) sau 35 năm hội nhập kinh tế quốc tế, hiện nay Việt Nam đã trở thành "bạn hàng" với hầu hết tất cả các quốc gia thành viên WTO thông qua các Hiệp định Thương mại FTA điển hình như Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP), Hiệp định Thương mại Tự do Việt Nam – EU (EVFTA) và mới đây là Hiệp định Đối tác Kinh tế Toàn diện Khu vực (RCEP). Từ khi EVFTA chính thức có hiệu lực vào tháng 8/2020, nhiều doanh nghiệp trong nước cũng đã tranh thủ thực hiện các hồ sơ chứng nhận xuất xứ để hưởng ưu đãi theo EVFTA với các mặt hàng được cấp chủ yếu là giày dép, thủy sản, hàng dệt may, nông sản, sản phẩm từ ngũ cốc, hàng điện tử.

### • Hoạt động đầu tư công tiếp tục được đẩy nhanh

Nghị định 40/2020/NĐ-CP hướng dẫn thi hành Luật Đầu tư công được Chính phủ ban hành từ ngày 6/4/2020 góp phần tích cực trong việc thúc đẩy giải ngân vốn đầu tư công. Đồng thời, Chính phủ cũng cho phép chuyển vốn đầu tư công từ các dự án chậm giải ngân sang các dự án có tốc độ giải ngân nhanh hơn. Tính đến hết tháng 11/2020, tổng các khoản đầu tư giải ngân từ ngân sách Nhà nước tăng mạnh 34% so với cùng kỳ năm 2019 (mức tăng cao nhất giai đoạn 2011-2020), đạt 406,8 nghìn tỷ đồng và hoàn thành 79,3% mục tiêu cả năm của Chính phủ. Dự báo nguồn vốn chi đầu tư công năm 2021 sẽ giảm hơn so với năm 2020; tuy nhiên, đẩy mạnh đầu tư công vẫn tiếp tục được khuyến nghị là ưu tiên số một trong các giải pháp cấp bách giúp phục hồi kinh tế khi dịch COVID-19 vẫn còn diễn biến hết sức phức tạp.

### • “Sóng” dịch chuyển vốn đầu tư sang Việt Nam ngày càng mạnh mẽ

products and components, machinery and equipment, tools and spare parts; and timber, timber products.

It is forecasted that by 2021, Vietnam's exports will continue to be the main growth driver for the economy due to reasons as follows: (i) global trade will recover partially and reach 7.2% as forecasted by the (World Trade Organization) WTO; (ii) the need to diversify the supply chain will increase as the US-China trade tension is escalating and is further strengthened by the COVID-19 pandemic; (iii) after 35 years of international economic integration, Vietnam has become a "partner" with almost all WTO member countries through typical FTAs such as the Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership (CPTPP), the EU-Vietnam Free Trade Agreement (EVFTA) and more recently the Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP). Since the EVFTA officially took effect in August 2020, many domestic enterprises have also taken advantage of the incentives from the agreement to apply for certificates of origin to enjoy preferential treatment under the EVFTA for commodities including footwear, fishery products, textiles, agricultural products, cereal products, and electronics.

### • Public investment continues to be accelerated

Decree 40/2020/ND-CP providing details on implementing the Law on Public Investment promulgated by the Government on April 6, 2020, positively contributes to public investment capital's disbursement. Moreover, the Government also allows public investment capital from slow disbursement projects to projects with faster disbursement. By the end of November 2020, the total investment disbursement from the State budget surged sharply by 34% year on year, the highest growth in the 2011-2020 period when reaching VND 406.8 trillion and meeting 79.3% of the Government's target set for 2020 as a whole. It is forecasted that the source of public investment spending in 2021 will be lower than in 2020. However, the promoted public investment continues to be recommended as the first priority among urgent solutions to help economic recovery when the COVID-19 pandemic is still very complicated.



Làn sóng chuyển dịch vốn đầu tư sang Việt Nam đã nổi lên và càng “rõ nét” vào nửa cuối năm 2020. Cụ thể, tháng 7/2020, có 15/30 doanh nghiệp Nhật Bản được hỗ trợ kinh phí đa dạng chuỗi cung ứng sang ASEAN đã xác nhận chọn Việt Nam là điểm đến để đầu tư; cuối tháng 11/2020, hãng tin Reuters dẫn nguồn tin cho biết Tập đoàn Apple (Mỹ) đã yêu cầu Foxconn chuyển một số hoạt động lắp ráp iPad và MacBook từ Trung Quốc sang Việt Nam...

Năm 2020, là thời điểm hội tụ nhiều yếu tố tác động tích cực đến từ cả yếu tố bên ngoài lẫn bên trong và dự báo sẽ còn kéo dài sang năm 2021:

Về các điều kiện bên ngoài, (i) đại dịch COVID-19 bùng phát đã làm bộc lộ những yếu điểm, dễ đứt gãy của chuỗi cung ứng toàn cầu khi quá bị phụ thuộc vào một số nơi sản xuất nhất định mà trọng tâm là Trung Quốc; (ii) mức thuế 25% mà Chính phủ Mỹ đã xác lập được với số hàng hóa trị giá 250 tỷ USD của Trung Quốc dự báo sẽ vẫn duy trì trong những năm tới bất kể người đứng đầu Mỹ là ai. Tất cả những điều này khiến các doanh nghiệp trên toàn cầu phải tái cấu trúc quá trình phân bổ cơ sở sản xuất nhằm giảm thiểu rủi ro và “né” các tác động từ căng thẳng thương mại Mỹ-Trung, điển hình là các mức thuế mà Chính phủ Mỹ áp đặt lên hàng hóa “Made in China”.

Về các điều kiện bên trong, (i) nền tảng kinh tế vĩ mô ổn định, vững chắc của Việt Nam trong những năm gần đây tiếp tục là “điểm cộng” cho dòng vốn nước ngoài; (ii) Việt Nam là một trong những quốc gia điển hình về khả năng đẩy lùi, chiến thắng dịch bệnh COVID-19 và đang thiết lập một trạng thái bình thường mới; (iii) sự kiên định trong việc theo đuổi chính sách hội nhập của Việt Nam được thể hiện qua việc ký kết Biên bản kết thúc đàm phán Hiệp định Thương mại Tự do Việt Nam - Anh Quốc (UKVFTA) vào ngày 11/12/2020, Hiệp định EVFTA và RCEP lần lượt có hiệu lực và ký kết vào năm 2020; cuối cùng, (iv) ngoài chi phí nhân công rẻ, Việt Nam vẫn có lợi từ lực lượng lao động đông đảo, cơ cấu dân số trẻ chiếm 70% có độ tuổi dưới 35 trong khi tuổi thọ trung bình cao hơn những nước có thu nhập tương đương trong khu vực (khoảng 76 tuổi), tầng lớp trung lưu đang hình thành, phát triển nhanh chóng – hiện chiếm 13%

#### • The “wave” of shifting investment capital to Vietnam is increasingly strong

The wave of shifting investment capital to Vietnam has emerged and became “clearer” in the second half of 2020. Specifically, in July 2020, 15 out of 30 Japanese enterprises supported with funding to diversify the supply chain to ASEAN confirmed that Vietnam is chosen as a destination for investment. In late November 2020, as posted by Reuters News Agency, Apple Group (the US) asked Foxconn to move some iPad and MacBook assembly activities from China to Vietnam, etc.

2020 is the time of convergence of many positive factors, including both external and internal factors. These positive factors are forecast to be sustained until 2021:

In terms of external factors, (i) the outbreak of COVID-19 pandemic has revealed the weaknesses and fragility of the global supply chain when it is too dependent on certain production places with the focus on China; (ii) the 25-percent tax rate imposed by the US Government on USD 250 billion of goods from China is expected to be sustained in the coming years regardless of who is the US President. All these factors cause enterprises in the global to restructure their production base allocation process to minimize risks and “avoid” the effects of US-China trade tensions, typically tariffs imposed by the US Government on “Made in China” goods.

In terms of internal factors, (i) Vietnam's stable and dependable macroeconomy in recent years continues to be a “plus point” for foreign capital flows; (ii) Vietnam is one of the specific countries capable of repelling and overcoming the COVID-19 pandemic and is establishing a new normal; (iii) Vietnam's consistency in pursuing the integration policy of Vietnam is reflected in the signing of a Memorandum of Understanding on the UK-Vietnam Free Trade Agreement (UKVFTA) on December 11, 2020, the EVFTA and RCEP Agreements take effect and sign in 2020 respectively; finally, (iv) in addition to cheap labor costs, Vietnam is still benefitted from a large workforce with a young population structure in which 70% are under the age of 35 and a higher average life expectancy than countries having equivalent income in the region (around 76 years old), and the

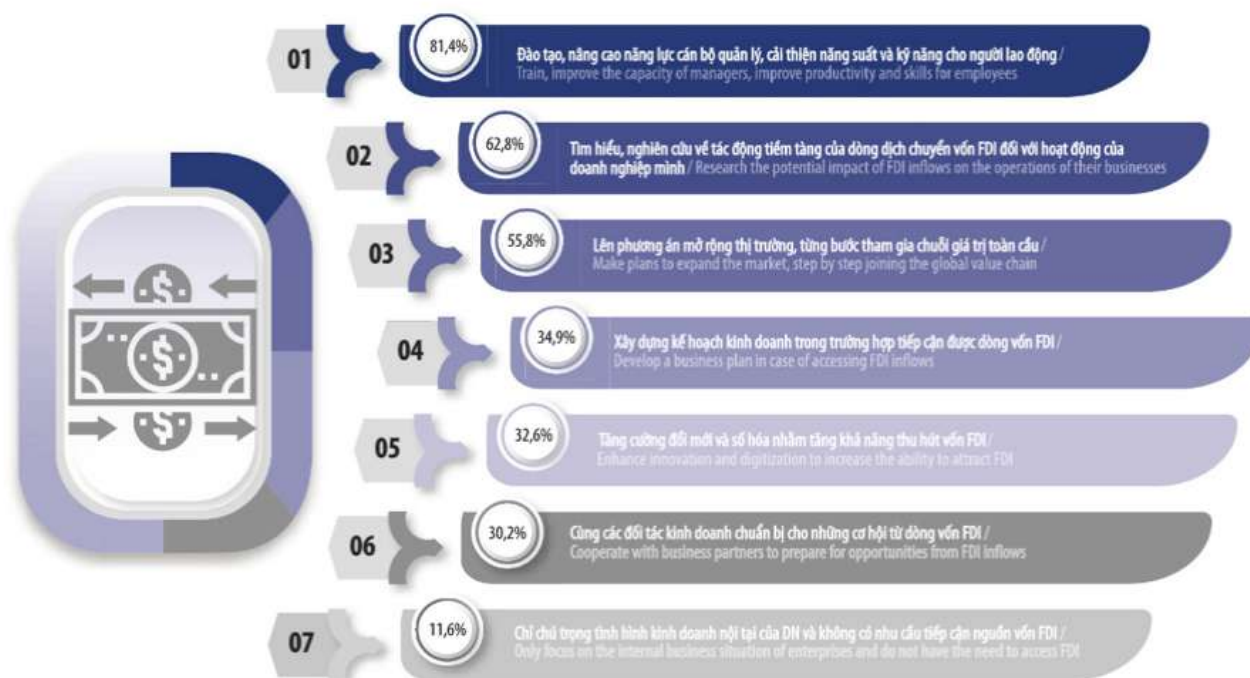
dân số và dự kiến sẽ lên đến 26% vào năm 2026. Các yếu tố bên trong này giúp Việt Nam dễ tiếp cận các nguồn vốn nước ngoài hơn và giúp cho các doanh nghiệp Việt Nam có tính cạnh tranh cao hơn.

Đứng trước những dự báo tích cực về sự dịch chuyển của các công ty đa quốc gia từ Trung Quốc sang Việt Nam, đa phần các doanh nghiệp VNR500 trong khảo sát mới đây cho biết họ đã có những chuẩn bị để tiếp cận dòng vốn FDI này. Theo đó, Top 3 chiến lược của doanh nghiệp trước cơ hội từ sự dịch chuyển dòng vốn FDI là: Đào tạo, nâng cao năng lực cán bộ quản lý, cải thiện năng suất và kỹ năng cho người lao động (81,4%); Tìm hiểu, nghiên cứu về tác động tiềm tàng của dòng dịch chuyển vốn FDI đối với hoạt động của doanh nghiệp mình (62,8%); Lên phương án mở rộng thị trường, từng bước tham gia chuỗi giá trị toàn cầu (55,8%). (Hình 4)

rapidly growing middle class that makes up 13% of the population and is expected to reach 26% of the population by 2026. These internal factors make Vietnam easier to access foreign capital sources and make Vietnamese enterprises more competitive.

Given the positive forecasts on multinational companies' movement from China to Vietnam, most of the VNR500 enterprises in a recent survey said that they had made good preparations for accessing the FDI inflows. Accordingly, the Top 3 strategies of enterprises facing the opportunity from the movement of the FDI inflows are: Training, improving the capacity of managers, improving productivity and skills for employees (81.4%); researching the potential impact of FDI inflows on the operations of their businesses (62.8%); Making plans to expand the market, step by step joining the global value chain (55.8%). (Figure 4)

**Hình 4: SỰ CHUẨN BỊ CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM ĐỂ TIẾP CẬN DÒNG VỐN FDI (ĐƠN VỊ: %)**  
**Figure 4: PREPARATIONS OF VIETNAMESE ENTERPRISES FOR ACCESSING FDI INFLOWS (UNIT: %)**



Khảo sát doanh nghiệp VNR500, thực hiện bởi Vietnam Report - Tháng 10/2020  
 Source: Vietnam Report, Survey on VNR500 enterprises, October 2020



• **Tiếp tục gia tăng vị thế trong nền kinh tế toàn cầu nhờ áp dụng mô hình chuyển đổi số**

Bên cạnh những "phong ba" từ COVID-19, các doanh nghiệp cũng có góc nhìn nhận lạc quan về những giá trị kinh doanh đem lại trong và sau đại dịch. Theo kết quả khảo sát của Vietnam Report, có 64,8% doanh nghiệp đánh giá COVID-19 đã thúc đẩy nhanh hơn đáng kể quá trình chuyển đổi số trong doanh nghiệp. Trong rất nhiều những phương pháp, công cụ và công nghệ số để cải thiện hoạt động sản xuất kinh doanh, ứng dụng được doanh nghiệp lựa chọn đang và sẽ sử dụng nhiều nhất là dịch vụ dựa trên đám mây (Cloud), chiếm 19,8%; hơn 0,5% so với lựa chọn sử dụng dữ liệu lớn (Big Data). Mặc dù Internet vạn vật (IoT) được nói đến phổ biến tại Việt Nam những năm gần đây, nhưng tỉ lệ doanh nghiệp có khả năng ứng dụng còn khiêm tốn, đạt 7,3%.

Hơn nữa, số doanh nghiệp đang chuyển đổi số trên cả nước mới chiếm khoảng 15% (khảo sát của Hiệp hội Phần mềm và Dịch vụ công nghệ thông tin); vì vậy, ngoài việc tái cấu trúc, thay đổi chiến lược quản trị, "cú hích" chuyển đổi số từ COVID-19 sẽ còn tiếp tục

• **Continuing to increase its position in the global economy through the application of the digital transformation model**

In addition to the "difficulties" triggered by the COVID-19 pandemic, also, enterprises have an optimistic view of the business values brought about pre-pandemic and post-pandemic. According to the Vietnam Report results, 64.8% of enterprises said that the COVID-19 pandemic had accelerated significantly faster the digital transformation of enterprises. Among many methods, tools, and digital technologies to improve production and business activities, the application chosen and most used by enterprises is cloud-based services (accounting for 19.8%); about 0.5% higher than the choice for using Big Data. Although the Internet of Things (IoT) has been mentioned popularly in Vietnam in recent years, the proportion of enterprises capable of applying is still modest, reaching 7.3%.

Moreover, the number of enterprises having digital transformation nationwide accounts for about 15% (as surveyed by the Vietnam Software and IT Services Association). Therefore, in addition to restructuring and

**GS. TS. TRẦN THỌ ĐẠT**

"Năm 2020 đã trở thành một năm mang tính bước ngoặt trong lịch sử loài người, khi thế giới trải qua một biến cố lớn đầy bất ngờ, làm thay đổi cả phương thức sản xuất, tiêu dùng, cách thức giao tiếp, học tập, mua sắm. Thành công thường đến từ chính những cuộc khủng hoảng, và đây chính là thời cơ hiếm có, cơ hội lớn nhất để đẩy nhanh chuyển đổi số, tạo ra các ứng dụng công nghệ số, đưa mọi hoạt động sản xuất, kinh doanh, tiêu dùng lên môi trường số. Dịch COVID-19 lây lan là do tiếp xúc và với công nghệ số là không tiếp xúc, chuyển đổi số quốc gia sẽ có cơ hội hiếm có để thực hiện được sứ mạng của mình mà bình thường thì có lẽ phải mất rất nhiều thời gian và lực cần. Việt Nam cũng cần tận dụng được xu hướng toàn cầu, đang được đẩy nhanh bởi COVID-19 với cơ hội đặc thù là hướng tới nền kinh tế "không tiếp xúc". Nhờ đạt được thành công sớm hơn các nước trong việc xử lý khủng hoảng COVID-19, chúng ta đang có được cơ hội đặc biệt để gia tăng vị thế của mình trong nền kinh tế toàn cầu và trở thành một trong những quốc gia mạnh trong việc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số."

**PROF. DR. TRAN THO DAT**

"2020 has become a turning-point year in human history when the world undergoes a big and unexpected event, changing the mode of production, consumption, communication, learning, shopping. Success often comes from crises, and this is the rare opportunity, the greatest opportunity to accelerate digital transformation, create digital applications, bring all production and business, and consume activities in the digital environment. The COVID-19 pandemic is spread by exposure, and for the digital technology that is touchless, digital transformation will have a rare opportunity to accomplish its mission that normally would take a lot of time and have many barriers. Vietnam also needs to take advantage of the global trend accelerated by the COVID-19 pandemic with the unique opportunity to move towards a "non-contact" economy. Thanks to earlier success in handling the COVID-19 crisis, we have a unique opportunity to increase our position in the global economy and become one of the powerful countries in accelerating digital transformation."

và mạnh mẽ hơn nữa khi doanh nghiệp phải đổi mới sáng tạo, tìm kiếm cơ hội làm ăn khi môi trường đầu tư kinh doanh đang có nhiều biến chuyển. (Hình 5), (Hình 6)

## 2. SỰ THÍCH ỨNG CỦA CỘNG ĐỒNG DOANH NGHIỆP VNR500

Trước những kỳ vọng về sự phục hồi của nền kinh tế và những "trải nghiệm sâu sắc" trong việc phòng chống dịch bệnh suốt cả năm 2020. Khảo sát mới đây của Vietnam Report với các doanh nghiệp đã cho thấy những chiến lược được doanh nghiệp ưu tiên hành động để đảm bảo tốt hoạt động sản xuất - kinh doanh trong thời gian tới. (Hình 7)

Theo khảo sát của Vietnam Report, doanh nghiệp đang và sẽ tiếp tục áp dụng phương thức làm việc online sáng tạo để tiếp cận và xử lý các vấn đề của khách hàng mà không cần gặp mặt. Thay vì bán hàng trực tiếp, doanh nghiệp sẽ tăng cường sản xuất đóng

changing corporate governance strategies, the "push" for digital transformation from the Covid-19 pandemic will continue to be sustained and be more assertive when enterprises have to innovate and seek opportunities in the context that the business investment environment is changing rapidly. (Figure 5), (Figure 6)

## 2. THE ADAPTABILITY OF THE VNR500 ENTERPRISES' COMMUNITY

Given the expectations about an economic recovery and "deep experiences" in the Covid-19 pandemic prevention throughout 2020, a recent survey with enterprises conducted by Vietnam Report shows priority strategies of enterprises to ensure good production-business activities in the coming time. (Figure 7)

As surveyed by the Vietnam Report, enterprises will continue to apply innovative online working methods to approach and handle customers' problems without meeting face to face. Instead of selling direct-

**Hình 5: ĐÁNH GIÁ CHUNG CỦA DOANH NGHIỆP VỀ TÁC ĐỘNG "NHÂN VĂN" CỦA ĐẠI DỊCH COVID-19 (ĐƠN VỊ: %)**  
**Figure 5: GENERAL ASSESSMENT ON THE "HUMANISTIC" IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC OF ENTERPRISES (UNIT: %)**

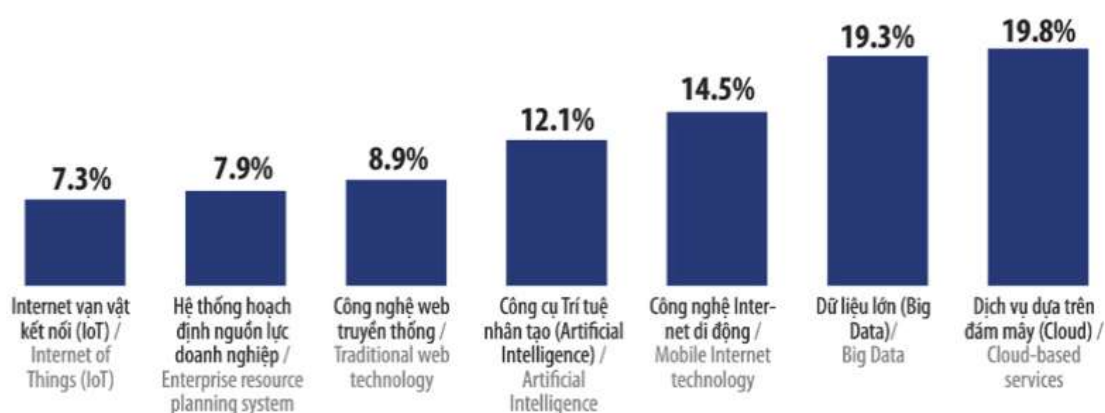


Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp thực hiện bởi Vietnam Report - Tháng 4-10/2020  
Source: Vietnam Report, Survey on enterprises in Vietnam, April - October 2020



**Hình 6:** NHỮNG PHƯƠNG PHÁP, CÔNG CỤ VÀ CÔNG NGHỆ SỐ DOANH NGHIỆP ĐANG/DỰ KIẾN SỬ DỤNG ĐỂ THÚC ĐẨY CHUYỂN ĐỔI SỐ HIỆU QUẢ (ĐƠN VỊ: %)

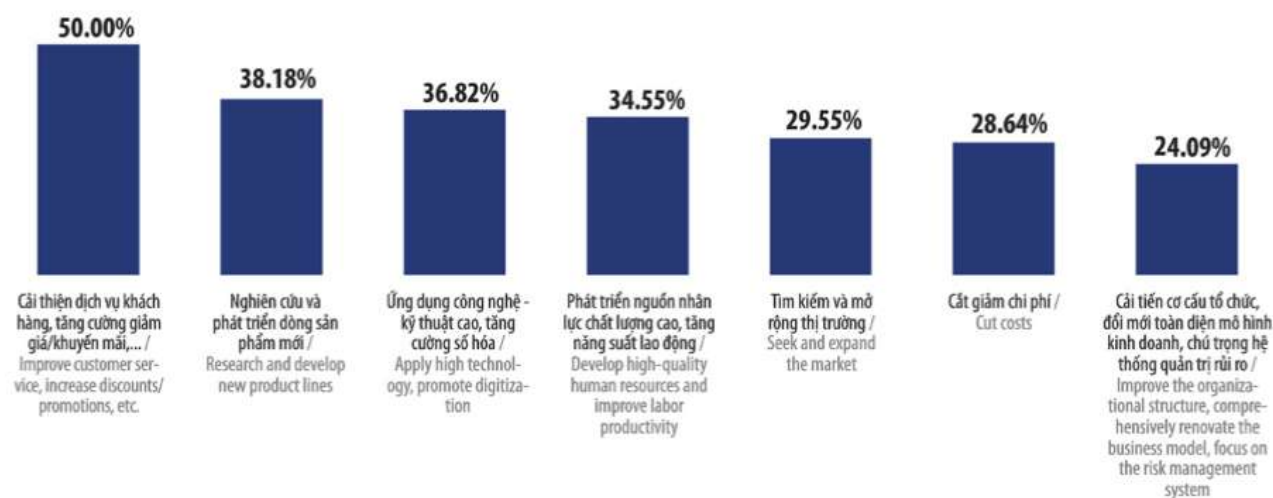
**Figure 6:** METHODS, TOOLS AND DIGITAL TECHNOLOGIES BEING USED/TO BE USED TO EFFECTIVELY PROMOTE THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp thực hiện bởi Vietnam Report - Tháng 4-10/2020  
Source: Vietnam Report, Survey on enterprises in Vietnam, April - October 2020

**Hình 7:** TOP CHIẾN LƯỢC ƯU TIÊN CỦA DOANH NGHIỆP TRONG THỜI KỲ " BÌNH THƯỜNG MỚI " (ĐƠN VỊ: %)

**Figure 7:** TOP PRIORITY STRATEGIES OF ENTERPRISES IN THE NEW NORMAL (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp thực hiện bởi Vietnam Report - Tháng 4-10/2020  
Source: Vietnam Report, Survey on enterprises in Vietnam, April - October 2020



gói hàng hóa để bán trên cả kênh siêu thị lẫn đối tác thương mại điện tử. Thông qua tăng cường số hóa và đẩy mạnh đầu tư vào công nghệ để thúc đẩy hoạt động mua bán trực tuyến; chuyển đổi sản phẩm, dịch vụ chủ lực. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng tích cực tìm kiếm thị trường mới cho nguyên liệu đầu vào cũng như thị trường tiêu thụ sản phẩm đầu ra.

Diễn biến phức tạp sẽ tác động đến tâm lý sử dụng các dịch vụ ăn uống, giải trí của khách hàng trong đợt cao điểm cuối năm. Về trung hạn, cắt giảm những chi phí không cần thiết và nỗ lực duy trì khách hàng thân thiết, tăng cường số hóa và đẩy mạnh đầu tư vào công nghệ là những yếu tố ưu tiên hàng đầu của doanh nghiệp nhằm thích ứng với tác động của đại dịch. Về dài hạn, doanh nghiệp cũng chú trọng tăng cường đào tạo nhân viên, tối đa hóa nguồn nhân lực, đẩy mạnh công tác quản trị rủi ro và quản lý tài chính đã được doanh nghiệp quan tâm để vượt qua khó khăn và phát triển trong tương lai.

Tuy nhiên, tác động của cuộc khủng hoảng COVID-19 đang diễn ra rất khó dự đoán, tùy thuộc vào quy mô và thời gian kéo dài của dịch bệnh. Trước khi đưa ra những chiến lược mới, doanh nghiệp cần phải nhìn lại những sai lầm đã gặp phải khi đối phó với đại dịch. Theo kết quả khảo sát của Vietnam Report, 60,27%, doanh nghiệp đã mắc sai lầm khi đánh giá thấp tác động của dịch bệnh; điều này dẫn tới 58,9% doanh nghiệp không hành động đủ nhanh trong quá trình ứng phó với dịch và 56,16% doanh nghiệp đánh giá quản trị rủi ro kém là một yếu tố được bộc lộ trong đợt khủng hoảng này. (Hình 8)

Nhìn chung, mặc dù sức mua của thị trường vẫn còn chịu nhiều tác động của dịch bệnh nhưng đang có nhiều doanh nghiệp dần hồi phục, thích nghi và duy trì hoạt động sản xuất - kinh doanh tốt để tạo đà cho bước tăng trưởng nhanh hơn trong năm 2021.

### 3. KHUYẾN NGHỊ VÀ KẾT LUẬN

#### 3.1. Khuyến nghị của cộng đồng VNR500 với Chính phủ

Với sự đồng hành của Chính phủ trong việc tháo

ly, enterprises will increase the production and packaging of products for sales to both supermarkets and e-commerce partners. Enterprises will promote digitization and boost investment in technology to encourage online purchases; shift key products and services. Besides, enterprises are also actively looking for new input markets as well as output markets.

The pandemic's complicated changes will affect the use of food and entertainment services of customers during the year-end peak period. In the medium term, cutting unnecessary costs and trying to maintain loyal customers, increasing digitalization and boosting investment in technology are the top priorities for enterprises to adapt to the pandemic impacts. In the long term, enterprises will also focus on strengthening staff training, maximizing human resources, promoting risk management and financial management paid attention by enterprises so that they can overcome difficulties and develop their business in the future.

However, the ongoing COVID-19 crisis's impact is difficult to predict depending on the scale and duration of the pandemic. Before introducing new strategies, enterprises need to look back on their mistakes in dealing with the pandemic. According to the survey results of Vietnam Report, 60.27% of enterprises made mistakes when they underestimated the impact of the pandemic, which caused 58.9% of enterprises not to have enough fast responses to the pandemic and 56.16% of enterprises rated poor risk management as a factor revealed in this crisis. (Figure 8)

In general, although the market's purchasing power is still affected by the pandemic, many enterprises are gradually recovering, adapting and maintaining good production and business activities to create momentum for faster growth in 2021.

### 3. RECOMMENDATIONS AND CONCLUSION

#### 3.1. Recommendations of the VNR500 business community to the Government

With the Government's companionship in solving difficulties for enterprises during the past time, the ini-

gỡ khó khăn cho doanh nghiệp trong suốt thời gian vừa qua, kết quả bước đầu ghi nhận những tín hiệu khả quan. Bên cạnh việc tung ra các gói hỗ trợ doanh nghiệp vượt qua khó khăn, ban hành các Nghị quyết về việc gia hạn thời gian nộp thuế và tiền thuê đất, Chính phủ còn tiếp tục cải thiện về thủ tục hành chính, tạo môi trường đầu tư kinh doanh thông thoáng. Chính vì vậy, các đề xuất, khuyến nghị từ phía cộng đồng doanh nghiệp VNR500 năm nay đã có những thay đổi đáng kể so với năm trước. Cụ thể, 76,7% doanh nghiệp mong muốn Chính phủ tăng cường các gói hỗ trợ tín dụng, ưu đãi đầu tư và ưu đãi thuế. Mặt khác, 74,4% doanh nghiệp kỳ vọng giảm lãi suất tín dụng; 67,4% doanh nghiệp cần Nhà nước tăng cường các biện pháp hỗ trợ tìm kiếm thị trường đầu ra. Ngoài ra, các chính sách về Cải thiện môi trường pháp lý; Đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính và Cải thiện cơ sở hạ tầng vẫn đang được doanh nghiệp quan tâm khi lần lượt chiếm tỷ lệ 65,1%; 55,8% và 51,2% theo kết quả khảo sát được Vietnam Report tiến hành trong tháng 10 vừa qua.

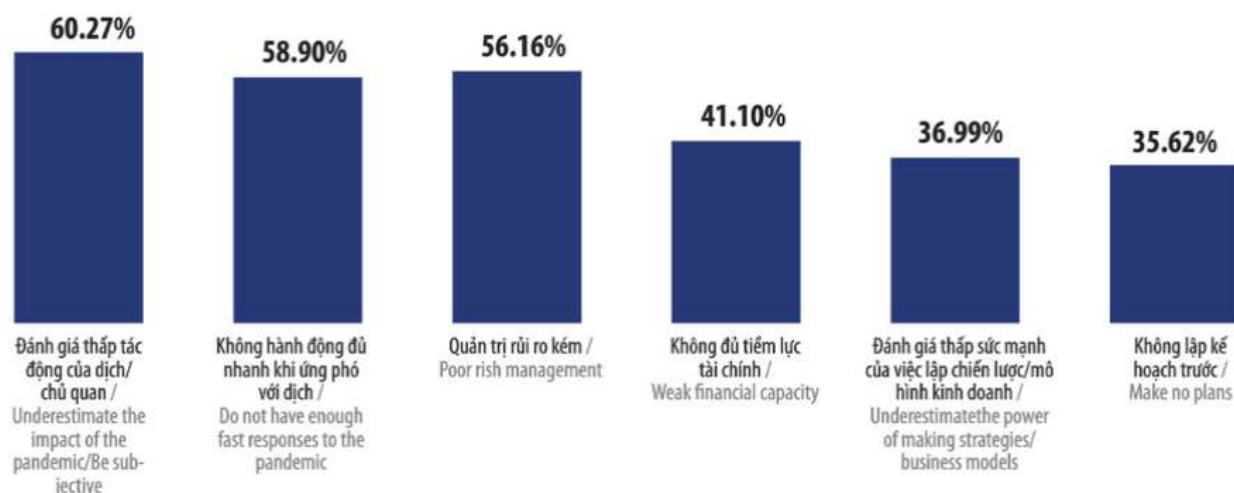
Nếu như trong giai đoạn trước, khi phải đối mặt với khó khăn do dịch COVID-19 gây ra, các doanh nghiệp

tial results recorded positive signs. In addition to the launch of packages to help enterprises overcome difficulties and promulgate resolutions on extending tax payment time and land rent, the Government continues to improve administrative procedures, creating an open investment environment. Therefore, the VNR500 business community's recommendations have had significant changes compared to the previous year. Specifically, 76.7% of enterprises want the Government to strengthen credit support packages, investment incentives and tax incentives. On the other hand, 74.4% of enterprises expect Government to reduce credit interest rates; 67.4% of enterprises need the State to strengthen support measures to search for output markets. In addition, policies such as Improve legal environment, Promote administrative procedure reform and Improve infrastructure are still paid attention by enterprises when accounting for 65.1%, 55.8% and 51.2%, respectively, according to the Vietnam Report survey October 2020.

In reality, IT and telecommunications' risks are changing very quickly, equivalent to the speed of technology development, and the current highlight is the

**Hình 8: SAI LẦM CỦA DOANH NGHIỆP HAY MẮC PHẢI KHI ĐỐI PHÓ VỚI DỊCH BỆNH (ĐƠN VỊ: %)**

**Figure 8: MISTAKES OF ENTERPRISES WHEN COPING WITH THE PANDEMIC (UNIT: %)**



Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp thực hiện bởi Vietnam Report - Tháng 4-10/2020  
Source: Vietnam Report, Survey on enterprises in Vietnam, April - October 2020



đều đã tiến hành điều chỉnh chiến lược ưu tiên nhằm củng cố nội lực như cắt giảm chi phí hay tìm cách tối đa hóa nguồn nhân lực thì hiện nay, vấn đề mà các doanh nghiệp quan tâm hàng đầu là duy trì dòng tiền ổn định và cân đối thu - chi. Để đạt được điều này, không thể chỉ dựa vào nội lực của doanh nghiệp mà còn cần nhờ đến sự giúp đỡ từ phía Nhà nước, kết hợp với các Ngân hàng thông qua các gói hỗ trợ, ưu đãi và cho vay. (Hình 9)

Ngoài những đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng cứng như hệ thống đường sá, cảng, cấp nước, viễn thông, điện giúp cho những ngành sản xuất khác hoạt động dễ dàng và hiệu quả ...; hiện nay, việc phát triển tương xứng về cơ sở hạ tầng mềm như vốn nhân lực, cơ chế chính sách, quy hoạch, thủ tục cấp phép đầu tư, thuế, hỗ trợ thị trường là cần thiết. Như vậy, quá trình chuyển đổi số đã đặt ra các yêu cầu phải xây dựng đồng bộ và toàn diện trên cả hai hình thức cơ sở hạ tầng (hạ tầng cứng và hạ tầng mềm) và trong tất cả các lĩnh vực, không chỉ riêng công nghệ thông tin, viễn thông (CNTT-VT).

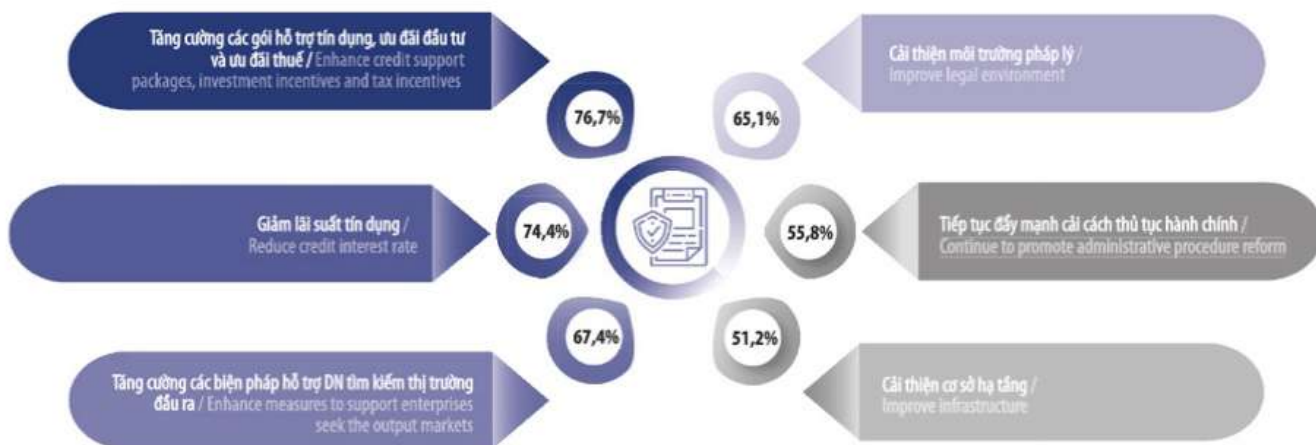
Trên thực tế, những rủi ro về CNTT-VT thay đổi rất

issue of data security and network security. Meanwhile, cable breakages, network congestion, or hacker attacks on corporate information systems can happen unpredictably...; the sooner the infrastructure, especially digital infrastructure, is improved, the faster and more reliable the process of moving to a golden digital economy is. (Figure 9)

At present, investment in building hard infrastructure like roads, ports, water supply, telecommunications, electricity to help other industries operate smoothly and effectively is not enough; the adequate development of soft infrastructures such as human capital, mechanisms, policies, planning, investment licensing procedures, taxation, and market support is essential. Thus, the digital transformation has set the requirements to synchronously and comprehensively in both forms of infrastructure (hard infrastructure and soft infrastructure) in all fields, not just information technology, telecommunications (IT-telecom).

In reality, the risks of IT and telecommunications are changing very quickly, equivalent to the speed of technology development and the current highlight is

**Hình 9: NHỮNG ĐỀ XUẤT CHÍNH SÁCH TỪ PHÍA CỘNG ĐỒNG DOANH NGHIỆP VNR500 (ĐƠN VỊ: %)**  
**Figure 9: POLICY RECOMMENDATIONS OF THE VNR500 ENTERPRISES' COMMUNITY (UNIT: %)**



Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp VNR500, thực hiện bởi Vietnam Report - Tháng 10/2020  
 Source: Vietnam Report, Survey on VNR500 enterprises, October 2020



**GS. TS. TRẦN THỌ ĐẠT**

Chuyển đổi số phải xuất phát từ sự đổi mới của hệ thống giáo dục – đào tạo, với việc thay đổi từ cách thức quản lý giáo dục, phương pháp dạy, giáo trình giảng dạy và cả những môn học mới gắn chặt với số hóa. Sớm tạo dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật số để các doanh nghiệp hòa nhập và nắm bắt được xu hướng và thế mạnh của kỷ nguyên công nghệ số. Hiện tại, tác động công nghệ số đối với các ngành sản xuất như công nghiệp chế biến, chế tạo còn thấp, chưa đạt được như kỳ vọng và tiềm năng của các ngành này. Đây lại là ngành đóng vai trò rất lớn đối với nền kinh tế và năng suất lao động tổng thể. Vì vậy, cần tập trung ưu đãi cho việc ứng dụng công nghệ số đối với ngành công nghiệp chế biến, chế tạo. Ngành thông tin, truyền thông và khoa học công nghệ đã tận dụng được công nghệ số để nâng cao năng suất lao động. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp trong ngành này có quy mô nhỏ, tiềm lực chưa mạnh, do vậy cần đẩy mạnh hơn nữa các biện pháp hỗ trợ. Ngành tài chính, ngân hàng bảo hiểm và bất động sản ngày càng đóng góp lớn vào tăng trưởng năng suất lao động tổng thể, vì vậy Chính phủ cũng cần chú ý tập trung thêm các nguồn lực để xây dựng cơ sở hạ tầng, tạo điều kiện cho áp dụng công nghệ số cho ngành quan trọng này.

**PROF. DR. TRAN THO DAT**

Digital transformation must come from the innovation of the education-training system, with the change from the way of educational management, teaching methods, curriculum and new subjects closely linked to digitalization. It is necessary to develop digital infrastructure for enterprises to integrate and capture the digital technology era's trends and strengths early. Currently, the impact of digital technology on manufacturing industries such as the manufacturing and processing industry is still low, failing to meet the expectations and potentials of these industries that play a significant role in the economy and overall labor productivity. Therefore, it is necessary to focus on applying digital technology to the manufacturing and processing industry. The information, communication and science and technology industries have taken advantage of digital technology to improve labor productivity. However, many enterprises in this industry are small-scale and have not yet strong potential, so it is necessary to promote more supportive measures. The finance, banking, insurance, and real estate sectors are increasingly contributing to overall labor productivity growth, so the Government should also pay attention to focus more resources to develop infrastructure, facilitating the application of digital technology to this important industry.

nhạnh, tương đương với tốc độ phát triển công nghệ, nổi bật hiện nay là vấn đề bảo mật dữ liệu an ninh mạng. Trong khi đó, các sự cố đứt cáp, nghẽn đường truyền mạng hay các cuộc tấn công của tin tặc vào hệ thống thông tin doanh nghiệp có thể diễn ra bất chợt không thể dự đoán trước... vì vậy, càng sớm cải thiện cơ sở hạ tầng, đặc biệt là hạ tầng số thì quá trình đi tới nền kinh tế số càng nhanh và vững chắc hơn.

### **3.2. Những lưu ý cho cộng đồng doanh nghiệp trong năm 2021**

**Thứ nhất,** thị trường Việt Nam còn nhiều tiềm năng, lại an toàn cho sự tái phân bổ dòng vốn đầu tư trên thế giới; đặc biệt khi xu hướng chuyển dịch nhà máy sản xuất từ Trung Quốc sang Việt Nam của các tập đoàn lớn vẫn đang diễn ra. Tuy nhiên đây chỉ mới là tín hiệu và kỳ vọng về làn sóng sẽ ngày càng lớn trong những năm tới. Bài viết trên báo Wall Street Journal đã đúc kết đánh giá về những điểm yếu khi chọn Việt Nam. Trong đó, bài viết nhấn mạnh việc

the issue of data security and network security. Meanwhile, cable breakages, network congestion, or hacker attacks on corporate information systems can happen unpredictably, etc so the sooner the infrastructure, especially digital infrastructure, is improved, the faster and more solid the process of moving to a digital economy is.

### **3.2. Notes for the enterprises' community in 2021**

**Firstly,** the Vietnamese market still has a lot of potentials and is safe for the reallocation of investment capital flows in the world, especially when the trend of moving factories from China to Vietnam of large corporations is still going on. However, this is only a signal and the expectation of an increasingly large wave in the coming years. The article on the Wall Street Journal has summarized an assessment of weaknesses when choosing Vietnam. In particular, the report emphasizes that the formation of new industri-



hình thành các cụm công nghiệp mới sẽ không diễn ra trong một sớm một chiều. Mặc dù Việt Nam cung cấp lao động giá rẻ, nhưng rõ ràng quy mô dân số 100 triệu người vẫn rất nhỏ so với 1,3 tỷ người của Trung Quốc, các tuyến đường và cảng của nền kinh tế bị tắc nghẽn, điều này chứng tỏ về năng lực chuỗi cung ứng tại chỗ ở Việt Nam cũng còn hạn chế. Như vậy, **các doanh nghiệp cần có ngay các giải pháp chuyển đổi, cải cách mạnh mẽ hơn để giúp hoạt động sản xuất - kinh doanh phục hồi nhanh hơn trong ngắn hạn và hướng đến sự tăng trưởng mạnh mẽ trong trung hạn.**

**Thứ hai,** không phải tất cả các chỉ số liên quan đến cán cân thương mại đều có "màu hồng". Một số mặt hàng quan trọng như chất dẻo, ô tô, sắt thép, xăng dầu và dệt may đang chứng kiến sự suy giảm về giá trị xuất khẩu; điều này cho thấy đại dịch COVID-19 đã làm "tổn thương" một số ngành xuất khẩu quan trọng của nền kinh tế. Các chính sách hội nhập quốc tế sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp Việt Nam có thể tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu và góp phần hình thành chuỗi giá trị mới, đặc biệt cần tận dụng những lợi thế từ Hiệp định EVFTA. Doanh nghiệp Việt Nam cần tận dụng cơ hội này để học hỏi, kế thừa trình độ công nghệ tiên tiến, nâng cao chất lượng sản phẩm để không chỉ cải thiện xuất khẩu hàng hóa sang EU mà còn nâng cao năng lực cạnh tranh cho hàng Việt khi tham gia vào RCEP. **Mở rộng thị trường hợp tác là cơ hội để môi trường kinh doanh tại Việt Nam ngày càng sôi động và hứa hẹn các bước phát triển mới trong tương lai.**

**Thứ ba, tinh thần kinh doanh – khởi nghiệp tại Việt Nam vẫn rất mạnh mẽ.** Theo khảo sát của Do Ventures với 50 quỹ trong khu vực, Việt Nam là điểm đến hàng đầu để đầu tư trong 12 tháng tiếp theo với kỳ vọng từ 117-200 thương vụ được thực hiện. COVID-19 tạo ra nhiều thay đổi trong hành vi người dùng và thúc đẩy chuyển đổi ở doanh nghiệp. Do đó, Do Ventures kỳ vọng về sự xuất hiện của các mô hình kinh doanh mới trong lĩnh vực giáo dục, chăm sóc sức khỏe và dịch vụ tài chính trong những tháng tới.

**Thứ tư, cộng đồng doanh nghiệp cần chú trọng phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao**

al clusters will not happen soon. Although Vietnam provides cheap labor, it is clear that the population of 100 million people is still tiny compared to the 1.3 billion people of China; and the roads and ports of the economy are congested, which is also evidence of limited supply chain capacity in Vietnam. Therefore, **enterprises need to immediately have more robust solutions for transformation and reform to help production and business activities recover faster in the short term and move towards strong growth in the medium term.**

**Secondly,** not all indicators related to the trade balance are "pink." Some important commodities such as plastics, automobiles, iron and steel, petroleum, and textiles are experiencing a decline in export value, showing that the COVID-19 pandemic has "hurt" many important export sectors of the economy. International integration policies will facilitate Vietnamese enterprises to participate more deeply in the global value chain and contribute to developing new value chains, especially to take advantage of opportunities from EVFTA. Vietnamese enterprises need to take advantage of the opportunity to learn, inherit advanced technology, and improve product quality to not only improve exports to the EU but also enhance competitiveness for vietnamese products when joining the RCEP. **Expanding the cooperative market is an opportunity for Vietnam's business environment to become more and more vibrant and have promising new developments in the future.**

**Thirdly, the entrepreneurial spirit in Vietnam is still powerful.** According to a survey with 50 regional funds conducted by Do Ventures, Vietnam is the top investment destination in the next 12 months with the expectation of 117-200 deals. The COVID-19 pandemic has made a lot of changes in user behavior and promoted digital transformation in the business community. Therefore, Do Ventures expects the emergence of new business models in the education, healthcare and financial services in the coming months.

**Fourthly, the business community should focus on developing high-quality human**



**gắn với phát triển khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo; phát huy mạnh mẽ giá trị văn hóa, trí tuệ con người.** Với lực lượng lao động đông đảo và giá nhân công rẻ và cơ sở hạ tầng đang được đầu tư mạnh mẽ, cộng đồng doanh nghiệp đang có những nền tảng để thiết lập các lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn tới. Giai đoạn cả thế giới bị ảnh hưởng tiêu cực của dịch COVID-19 cũng là cơ hội để các doanh nghiệp trong nước kiểm chứng lại khả năng chịu đựng, thích nghi với việc sản xuất kinh doanh trong bối cảnh rủi ro quốc tế ngày càng gia tăng. Các doanh nghiệp cần tự đánh giá về thực trạng sản xuất kinh doanh, điểm mạnh, điểm yếu và lợi thế cạnh tranh, trên cơ sở đó doanh nghiệp điều chỉnh chiến lược để cải tiến mô hình sản xuất kinh doanh theo hướng hiệu quả và bền vững.

**Thứ năm, Chính phủ sẽ tiếp tục có các biện pháp giảm thuế, hoãn nộp thuế và miễn phí sử dụng đất đối với các doanh nghiệp.** Luật doanh nghiệp 2020 sẽ thay thế và làm chấm dứt hiệu lực của Luật doanh nghiệp năm 2014. Luật Doanh nghiệp mới tiếp tục có những bước cải cách đáng kể, tạo thuận lợi cho việc thành lập và đăng ký doanh nghiệp, cắt giảm chi phí và thời gian khởi sự kinh doanh, nâng cao khung khổ pháp lý quản trị doanh nghiệp nhằm cải thiện môi trường kinh doanh và năng lực cạnh tranh. Cũng trong năm 2021, Chính phủ tiếp tục đẩy mạnh xử lý nợ xấu, cơ cấu lại các tổ chức tín dụng, nhất là các ngân hàng thương mại yếu kém, bảo đảm an toàn hệ thống; tập trung xử lý dứt điểm các dự án thua lỗ, kém hiệu quả, nhất là các dự án yếu kém đã được phát hiện từ nhiều năm trước. Các hành động của Chính phủ được kỳ vọng sẽ giúp môi trường kinh doanh tại Việt Nam ngày càng minh bạch và hấp dẫn.

### 3.3. Kết luận

Do dịch bệnh bùng phát, nhiều doanh nghiệp đã gặp khó khăn, buộc phải thu hẹp, hoặc tạm ngừng kinh doanh. Điều này cho thấy, một bộ phận trong cộng đồng doanh nghiệp còn thiếu các chiến lược phát triển linh hoạt để có thể thích ứng với những biến động của môi trường. Với truyền thống "vượt khó" cũng như được "tôi luyện" qua nhiều cuộc khủng hoảng kinh tế trong khu vực và thế giới trong

**resources associated with the development of science, technology and innovation; strongly promote human cultural and intellectual values.** With a large workforce and cheap labor costs, and a well-invested infrastructure, the enterprises' community has the foundation to establish competitive advantages in the coming period. The period when the world is negatively affected by the COVID-19 pandemic is also an opportunity for domestic enterprises to re-test their tolerance and adaptability to production and business in the context of increasing global risks. Enterprises need to self-assess the current status of the production and business, strengths, weaknesses and competitive advantages, thereby revising their strategies to improve their production and business models towards efficiency and sustainability.

**Fifthly, the Government is recommended to continue taking measures to reduce tax, defer tax payment and exempt land use fees for enterprises.** The Enterprise Law 2020 that will take effect will replace and terminate the effect of the Enterprise Law 2014. The new Enterprise Law continues to have significant reform steps, facilitating the establishment and registration of enterprises, cutting costs and time to start a business, improving the corporate governance legal framework to improve the business environment and competitiveness. In 2021, the Government will continue to step up the handling of bad debts, restructure credit institutions, especially weak commercial banks, ensure the system's safety, focus on resolving unprofitable and ineffective projects and fragile projects discovered many years ago. The Government's actions are expected to help the business environment in Vietnam become more transparent and attractive.

### 3.3. Conclusion

Given the COVID-19 pandemic outbreak, many enterprises have faced difficulties, forcing them to narrow down or suspend their business. This shows that a part of the business community lacks flexible development strategies to adapt to environmental changes. With the tradition of "overcoming difficulties" as well as being "tempered" through many eco-



### GS. TS. TRẦN THỌ ĐẠT

Từ những gì đại dịch COVID-19 gây ra đối với kinh tế thế giới nói chung và kinh tế Việt Nam trong gần một năm qua, chúng ta càng thấy tầm quan trọng của việc hướng tới một nền kinh tế bền vững dựa trên các trụ cột thịnh vượng về kinh tế đi đôi với bền vững về môi trường, công bằng và hòa nhập xã hội. Phát triển bền vững không còn là sự lựa chọn mà là xu thế tất yếu của các quốc gia hiện nay và phải giải quyết hài hòa, cân bằng giữa các mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường.

### PROF. DR. TRAN THO DAT

From what the COVID-19 pandemic has done to the world economy in general and the Vietnamese economy over the past nearly one year, we see the importance of moving towards a sustainable economy based on pillars of prosperity going hand in hand with environmental sustainability, equity and social inclusion. Sustainable development is no longer a choice but an inevitable trend of countries today, and it is necessary to harmonize and balance economic, social and environmental goals.

vòng ba thập kỷ qua, cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam được kỳ vọng sẽ tiếp tục biến "nguy cơ" thành "cơ hội" để bứt phá thành công trong giai đoạn hậu đại dịch COVID-19. Để thực hiện được mục tiêu kép của năm 2021 khi vừa tập trung thực hiện hiệu quả mục tiêu phòng chống dịch bệnh, vừa phục hồi kinh tế; ngay lúc này, doanh nghiệp cần có định hướng cho sự phát triển trong hoạt động sản xuất - kinh doanh. Như vậy, muốn vượt lên và khởi động một chu kỳ phát triển mới, cộng đồng doanh nghiệp cần nỗ lực tìm kiếm, phát hiện các cơ hội để nắm bắt trong việc điều chỉnh, xây dựng chiến lược nhằm xác định mục tiêu cụ thể, xây dựng phương hướng giải pháp để phát triển thành công trong năm 2021 cũng như các năm tiếp theo. ■

economic crises in the region and the world over the past three decades, the Vietnamese business community is expected to continue to turn "threats" into "opportunities" to make a successful breakthrough in the post-COVID-19 pandemic. To achieve the dual goals of 2021 when focusing on the effective implementation of both pandemic prevention and economic recovery, it is necessary for enterprises the right to have an orientation for production-business development. Therefore, to rise and start a new development cycle, the business community needs to strive to find and discover opportunities to grasp in adjusting and developing strategies to define specific goals, developing solutions for the successful development in 2021 and the following years. ■

# TÂM THỂ BƯỚC SANG THỜI KỲ BÌNH THƯỜNG MỚI

NGUỒN: VIETNAM REPORT



## GS. TS. TRẦN THỌ ĐẠT

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG THÀNH VIÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN, THÀNH VIÊN TỔ TƯ VẤN KINH TẾ CỦA THỦ TƯỚNG

“Để thích nghi với trạng thái bình thường mới, cần tìm ra các động lực tăng trưởng mới để bù lại cho những động lực tăng trưởng truyền thống đã bị yếu đi trong thời gian qua. Một trong những động lực tăng trưởng được đánh giá yếu đi là tốc độ tăng trưởng của năng suất lao động. Tăng trưởng nhanh và bền vững chỉ có thể được duy trì trên cơ sở tăng năng suất, mà động lực để tăng trưởng năng suất lại nằm ở đổi mới sáng tạo và ứng dụng khoa học công nghệ.”



## TS. CẤN VĂN LỰC

CHUYÊN GIA KINH TẾ TRƯỞNG BIDV, GIÁM ĐỐC TRƯỞNG ĐÀO TẠO BIDV

“Năm 2020, với nhiều biến động của nền kinh tế, chính trị và xã hội thế giới khi đại dịch COVID-19 đã gây nên cú sốc lớn, trong bối cảnh mà các căng thẳng về địa chính trị, cạnh tranh thương mại - công nghệ còn nhiều diễn biến phức tạp. Trong bối cảnh đó, Việt Nam nổi lên như một điểm sáng trong việc phòng chống dịch bệnh và phục hồi kinh tế - xã hội. Tôi tin rằng môi trường kinh doanh trong thời gian tới sẽ trở nên hấp dẫn hơn.”



## TS. VÕ TRÍ THÀNH

VIỆN TRƯỞNG VIỆN NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC THƯƠNG HIỆU VÀ CẠNH TRANH, THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG TƯ VẤN CHÍNH SÁCH-TIẾN TẾ QUỐC GIA

“Nhìn về dài hạn, Việt Nam có rất nhiều lợi thế cạnh tranh, hấp dẫn vì vẫn còn dư địa lớn nhờ cải cách, việc được xem như một “hub” cho đầu tư và sản xuất kinh doanh nhờ tiếp tục tiến trình hội nhập sâu rộng, cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh, kinh tế vĩ mô ổn định, lực lượng lao động còn khá dồi dào, có khả năng học những kỹ năng mới tốt. ...”



# THE STATE ENTERED A NEW NORMAL PERIOD

SOURCE: VIETNAM REPORT



**PROF. DR. TRAN THO DAT**

CHAIRMAN OF THE MEMBERS' COUNCIL OF NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY, MEMBER OF THE PRIME MINISTER'S ECONOMIC ADVISORY GROUP

“In order to adapt to the new normal, we need to find new growth drivers to compensate for the traditional growth ones that have weakened in the past. One of the weakening growth drivers is the growth rate of labor productivity. The rapid and sustainable growth that can only be maintained based on increasing productivity and the motivation for productivity growth lies in innovation and application of science and technology.”



**DR. CAN VAN LUC**

CHIEF ECONOMIST OF BIDV, DIRECTOR OF BIDV TRAINING SCHOOL

“In 2020, when there have been many changes in the world economy, politics and society as the COVID-19 pandemic has caused a great shock, in the context of geopolitical tensions, trade and public competition technology still has many complicated developments. In that context, Vietnam has emerged as a bright spot in disease prevention and socio - economic recovery. I believe that the business environment in the future will become more attractive”



**DR. VO TRI THANH**

DIRECTOR OF THE INSTITUTE FOR BRANDING AND COMPETITIVENESS STRATEGY, MEMBER OF THE NATIONAL FINANCIAL AND MONETARY POLICY ADVISORY COUNCIL

“In the long term, Vietnam will have many attractive and competitive advantages because there is still a great room for reform that is seen as a "hub" for investment and production and business by continuing the in-depth and extensive integration process, improving the business investment environment, macroeconomic stability, quite an abundant workforce that is capable of learning new skills well, etc.”



# **BIẾN CHUYỂN TRONG MÔI TRƯỜNG ĐẦU TƯ KINH DOANH: "VIỆT NAM NỔI LÊN NHƯ MỘT ĐIỂM SÁNG"**

**CHANGES IN THE BUSINESS  
INVESTMENT ENVIRONMENT:  
"VIETNAM HAS EMERGED AS A BRIGHT SPOT"**

 **BÀI PHỎNG VẤN CỦA VIETNAM REPORT VỚI TS. CẦN VĂN LỰC, CHUYÊN GIA KINH TẾ TRƯỞNG BIDV / AN INTERVIEW CONDUCTED BY  
VIETNAM REPORT WITH DR. CAN VAN LUC, CHIEF ECONOMIST OF BIDV**

### **Trải qua năm 2020 với nhiều cú sốc, theo ông đâu là những bài học phục hồi tăng trưởng cho doanh nghiệp Việt Nam?**

Năm 2020 thực sự là một cú sốc lớn đối với nền kinh tế và doanh nghiệp Việt Nam (hết 11 tháng đầu năm, số doanh nghiệp thành lập mới giảm 1,9% và số doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh có thời hạn tăng 59,7% so với cùng kỳ 2019). Có thể đánh giá đây là cuộc khủng hoảng lớn về y tế và kinh tế, khiến cho kinh tế thế giới suy thoái ở mức rất sâu, thậm chí còn gần tương đương với mức đại suy thoái giai đoạn 1929-1933. Tuy nhiên, trong "nguy" có "cơ", trong "khó khăn" vẫn luôn tiềm ẩn những "cơ hội mới". Cùng với các chính sách hỗ trợ đúng hướng của Chính phủ, để vượt khó thành công và chuẩn bị tâm thế vững vàng cho giai đoạn phục hồi hậu COVID-19, tôi tin rằng, mỗi doanh nghiệp Việt Nam đều đã có những cách ứng phó, kinh nghiệm, chiến lược và hướng phát triển riêng.

Ngoài ra, tôi gợi ý doanh nghiệp Việt có thể tham khảo, vận dụng linh hoạt mô hình 5Rs gồm: Respond (ứng phó với bối cảnh mới); Recover (phục hồi nhanh); Restructure (tái cơ cấu); Re-invent (đổi mới, sáng tạo mô hình, chiến lược kinh doanh); Resilience (tăng sức đề kháng, khả năng chống chịu cú sốc bên

### **What are the growth recovery lessons for Vietnamese enterprises after facing many shocks in 2020 from your viewpoint, Sir?**

2020 is a year when there is a big shock to the Vietnamese economy and enterprises (for the first 11 months of the year, the number of newly-established enterprises decreased by 1.9% and the number of enterprises suspended for a definite period increased by 59.7% year on year). In 2020, the world also has to experience a tremendous economic and health crisis, making it fall into a deep economic recession with a nearly equivalent rate to the Great Depression in the 1929-1933 period. However, there are always "opportunities" in "threats", and there are still "new opportunities" in "difficulties". Along with the Government's supportive policies in the right direction, in order to successfully overcome difficulties and well prepare for the post-COVID-19 recovery period, I believe that every Vietnamese enterprise has had its own response ways, experience, strategy and development direction.

I also suggest Vietnamese enterprises refer and apply the 5Rs model flexibly, including Respond to new context; Recover quick response; Restructure; Re-invent like fresh, innovative business models and



ngoài). Đây là gợi ý của các chuyên gia CPA Úc cùng với quan sát của cá nhân tôi.

Một là, **thay đổi tư duy để chủ động thích ứng** với những đổi thay rất nhanh của môi trường kinh doanh; thay đổi tư duy từ kinh doanh ngắn hạn, manh mún, nhỏ lẻ sang xây dựng tầm nhìn, chiến lược và kế hoạch kinh doanh dài hạn, bài bản theo hướng: "linh hoạt, thích ứng, chủ động và sáng tạo", doanh nghiệp không thay đổi tư duy để thích ứng thì khó có thể trụ vững được;

Hai là, **nắm bắt cơ hội để rà soát, cơ cấu lại hoạt động**, mô hình tổ chức, sản phẩm, dịch vụ, cơ chế chính sách, quy trình công nghệ và những vấn đề then chốt khác của doanh nghiệp nhằm đảm bảo trụ được, sớm phục hồi, vượt qua thách thức hiện tại cũng như chuẩn bị tâm thế cho một giai đoạn mới; trong đó, doanh nghiệp cần tập trung vào **bốn thứ sống còn** cho doanh nghiệp, đó là: người lao động, quản lý tài chính, khách hàng và đối tác;

Ba là, **rà soát, cập nhật hoặc xây dựng mới chiến lược kinh doanh**, tập trung phát triển nguồn nhân lực và công nghệ - hai đột phá chiến lược đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế số, kinh doanh số, xã hội số trong bối cảnh kinh tế, xã hội, môi trường kinh doanh đều đã thay đổi so với kế hoạch đầu năm, đặc biệt là tư duy, nhận thức, tâm lý hành vi của người tiêu dùng cũng đã và đang thay đổi nhanh chóng; trong đó, đổi mới sáng tạo, quản trị doanh nghiệp bài bản hơn là rất quan trọng;

Bốn là, **chú trọng tăng sức đề kháng, khả năng chống chịu của doanh nghiệp** để vượt qua khó khăn thách thức hiện tại cũng như là để chống chịu tốt hơn đối với những cú sốc tương tự trong tương lai, đặc biệt đối với các cú sốc bên ngoài; trong đó, có thứ cần làm như giải pháp trước mắt và có những thứ như giải pháp căn cơ, lâu dài;

Cuối cùng và quan trọng nhất, **bản thân doanh nghiệp cần nêu cao tinh thần tự tôn dân tộc**, ý thức vươn lên, phát huy lợi thế, nâng cao sức cạnh tranh trong nước, khu vực và quốc tế thông qua việc đảm bảo uy tín, thương hiệu và giá trị cốt lõi khi cung cấp sản phẩm cho thị trường, xã hội.

strategies; Resilience to increased resistance, external resistance shock. These are recommendations from the Australian CPA experts, along with my personal observations.

Firstly, it is recommended to **change the mindset to adapt** to the business environment's swift changes proactively. Change in thinking from short-term, fragmented and small-scale business to develop a long-term and systematic business strategy and business plans in the direction of "Being flexible, adaptive, proactive and innovative." It is difficult for enterprises to stand firm if they do not change their thinking to adapt to a new context;

Secondly, it is necessary to **seize opportunities to review and restructure operations**, organizational models, products, services, mechanisms, policies, technology processes, and other enterprises' key issues. The enterprises can survive, soon recover, overcome current challenges as well as make a good preparation for a new period in which enterprises need to focus on **four vital things** for enterprises, namely employees, financial managers, customers and partners;

Thirdly, it is recommended to **review, update or develop new business strategies**, focus on developing human resources and technology - two strategic breakthroughs to meet the requirements for developing digital economy, digital business, and digital society in the context that economy, society and business environment have changed compared to the early-year plan, especially thinking, awareness, psychology and behaviour of consumers that have also been speedily changing in which innovation and more methodical corporate governance are significant;

Fourthly, it is recommended to **focus on increasing the resistance and resilience of enterprises** to overcome current difficulties as well as to better resist against similar shocks in the future, especially external shocks in which there are things to do as immediate solutions, and there are things to do as radical, long-term solutions;

Last but not least, **enterprises should self**



### Môi trường đầu tư kinh doanh của Việt Nam đang thay đổi ra sao trong bối cảnh hiện nay như dịch COVID-19, các Hiệp định ký mới, bất ổn chính trị trên thế giới, thưa ông?

Trước hết, môi trường đầu tư kinh doanh của Việt Nam trong khoảng 5 năm trở về đây đã có nhiều cải thiện rõ rệt khi tăng 21, từ bậc 91 (cuối năm 2015) lên 70 (cuối năm 2019) theo xếp hạng của Ngân hàng Thế giới; năng lực cạnh tranh quốc gia tăng 13 bậc (từ 68 năm 2016 lên thứ 55 năm 2019). Đồng thời, chỉ số đổi mới sáng tạo, năng lực cạnh tranh ở các nhóm năng lực ngành như logistics và du lịch đều có thăng hạng tích cực.

Năm 2020, với nhiều biến động của nền kinh tế, chính trị và xã hội thế giới khi đại dịch COVID-19 đã gây nên cú sốc lớn, trong bối cảnh mà các căng thẳng về địa chính trị, cạnh tranh thương mại - công nghệ còn nhiều diễn biến phức tạp. Trong bối cảnh đó, Việt Nam **nổi lên như một điểm sáng** trong việc phòng chống dịch bệnh và phục hồi kinh tế - xã hội. Tôi tin rằng môi trường kinh doanh trong thời gian tới sẽ trở nên hấp dẫn hơn nhờ **bốn yếu tố thuận lợi** như sau:

Thứ nhất, là một trong số ít các nước phòng, chống dịch COVID-19 hiệu quả trên thế giới, Việt Nam có nhiều cơ hội để **phục hồi kinh tế nhanh hơn** các quốc gia khác cũng như **củng cố vị thế là điểm đến đầu tư hấp dẫn, an toàn, hiệu quả** trên bản đồ kinh tế toàn cầu nhờ môi trường chính trị ổn định và các hoạt động sản xuất, kinh doanh, tiêu dùng nội địa sớm trở lại bình thường. Việt Nam về cơ bản đã và đang thực hiện mục tiêu kép thành công;

Thứ hai, là một trong ba nước hội nhập kinh tế quốc tế sâu nhất trong khu vực ASEAN sau Singapore và Malaysia, Việt Nam tham gia các hiệp định thương mại đa phương và song phương như EVFTA, CPTPP, RCEP, nhờ đó sẽ **được hưởng lợi từ hoạt động thương mại, đầu tư, du lịch...** với các đối tác quan trọng khi COVID-19 trên thế giới được kiểm soát. Đồng thời, những Hiệp định FTA thế hệ mới này cũng tạo ra những áp lực đòi hỏi Việt Nam phải cải cách thể chế mạnh mẽ hơn theo tinh thần những cam kết đã ký trong Hiệp định;

**themes uphold the spirit of national pride**, awareness of rising, promote the advantages and enhance competitiveness in the country, the region, and the world by ensuring prestige, brand name and core values when providing products to the market and society.

### How are the Vietnamese investment and business environment changing in the current context, such as the COVID-19 pandemic, new agreements, political instability in the world, Sir?

Over the past 5 year, Vietnam's investment and business environment have been clearly improved. It has increased by 21 positions, from 91 (at the end of 2015) to 70 (at the end of 2019) in the World Bank's Ranking; national competitiveness increased 13 positions (from 68 in 2016 to 55 in 2019). At the same time, innovation and competitiveness indexes of industry competency groups such as logistics and tourism all ranked positively.

In 2020, when there have been many changes in the world economy, politics and society as the COVID-19 pandemic has caused a great shock, in the context of geopolitical tensions, trade and public competition technology still has many complicated developments. In that context, **Vietnam has emerged as a bright spot** in disease prevention and socio - economic recovery. I believe that the business environment in the future will become more attractive **thanks to four favorable factors** as follows:

Firstly, being one of the few countries that effectively prevent and fight against the COVID-19 pandemic in the world, Vietnam has many opportunities to **recover the economy faster** than other countries as well as **consolidate its position as an attractive, safe and effective investment destination** in the global economy map thanks to a stable political environment and soon return to normal domestic production, business and consumption activities. Vietnam has basically been implementing a dual goal successfully;

Secondly, being one of three countries with the deepest economic integration in the ASEAN region after Singapore and Malaysia, Vietnam has joined mul-



Thứ ba, hoạt động sản xuất, đầu tư và thị trường lao động của Việt Nam có cơ hội phục hồi mạnh mẽ nhờ hưởng lợi từ **xu hướng dịch chuyển sản xuất, chuỗi cung ứng từ Trung Quốc** và các vùng lãnh thổ sang ASEAN, trong đó có Việt Nam từ mấy năm gần đây. Xu hướng này được xúc tác bởi chiến tranh thương mại Mỹ - Trung và đại dịch COVID-19 khi các doanh nghiệp sản xuất hàng đầu thế giới lựa chọn Việt Nam và do đó sẽ thu hút thêm nhiều doanh nghiệp phụ trợ, hỗ trợ Việt Nam trong chuỗi giá trị;

Thứ tư, môi trường kinh doanh, năng suất lao động, năng lực cạnh tranh của nền kinh tế tiếp tục cải thiện nhờ những kết quả tích cực trong việc triển khai thực hiện **Cách mạng công nghiệp lần thứ tư** (theo tinh thần Nghị quyết số 52-NQ/TW<sup>(1)</sup> ngày 27/9/2019) và mới đây là **Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến 2030** (Quyết định 749/QĐ-TTg<sup>(2)</sup> ngày 3/6/2020), trong đó có các lộ trình giải pháp cụ thể về các cấu phần như kinh tế số, chính quyền số, xã hội số.

Tuy nhiên, nền kinh tế Việt Nam có thể gặp **năm khó khăn, thách thức** cần giải quyết trong năm 2021 để cải thiện môi trường đầu tư, kinh doanh, gồm: (i) Dịch bệnh dù về cơ bản được kiểm soát song vẫn có thể bùng phát nếu lơ là chủ quan, trong khi khả năng tiếp cận vắc-xin đối với Việt Nam có lẽ phải đến cuối năm 2021 hoặc đầu năm 2022; từ đó sẽ ảnh hưởng tới tâm lý tiêu dùng và hoạt động đầu tư của doanh nghiệp; (ii) Nợ xấu, nợ công và thâm hụt ngân sách gia tăng trong khi quá trình phục hồi hoạt động của doanh nghiệp cần thời gian; (iii) Quá trình hoàn thiện thể chế, tái cơ cấu nền kinh tế, đơn giản hóa thủ tục hành chính, cải thiện môi trường đầu tư - kinh doanh cần nhiều biện pháp quyết liệt, đồng bộ hơn nữa, nhất là ở khâu chất lượng thể chế, phối kết hợp và thực thi chính sách nhằm đạt được những kết quả cao hơn, chất

tilateral and bilateral trade agreements as the EVFTA, CPTPP and RCEP, **thereby enjoying benefits from trade**, investment, tourism, etc. with important partners when the COVID-19 pandemic in the world is controlled. Moreover, the new-generation FTAs also create pressures requiring Vietnam to have a more vigorous institutional reform under the spirit of the agreements' commitments;

Thirdly, Vietnam's production, investment, and labor market have a great chance of recovery thanks to the trend of shifting production and supply chains from China and other territories to ASEAN, including Vietnam, in recent years. This trend was catalyzed by the US-China trade war and the COVID-19 pandemic when the world's leading manufacturing firms choose Vietnam and thereby attracting more enterprises in the auxiliary industries that supporting for Vietnamese enterprises in the value chain;

Fourthly, the business environment, labour productivity, and competitiveness of the economy continue to improve thanks to the positive results in the implementation of the Fourth Industrial Revolution (in the spirit of Resolution No. 52- NQ/TW<sup>(1)</sup> dated September 27, 2019) and recently the Program on the National Digital Transformation up to 2030 (Decision No.749/QĐ-TTg<sup>(2)</sup> dated June 3, 2020) in which there are specific solution roadmaps for components such as digital economy, digital Government, digital society.

However, the Vietnamese economy may face **five difficulties** that need to be resolved in 2021 to improve the investment and business environment, including: (i) The COVID-19 pandemic may occur again if it is subjective despite being basically controlled while vaccine access for Vietnam may be impossible until late 2021 or early 2022, thereby, possibly affecting the con-

(1) Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

(2) Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt "Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030"

(1) Resolution No. 52-NQ/TW dated September 27, 2019, of the Politburo on a number of policies and guidelines to actively participate in the Fourth Industrial Revolution.

(2) Decision No. 749/QĐ-TTg dated June 3, 2020, of the Prime Minister approving the "National Digital Transformation Program to 2025, with an orientation to 2030"



lượng tăng trưởng tốt hơn và thực chất hơn; (iv) Câu chuyện biến dữ liệu lớn về định danh cá nhân quốc gia, dữ liệu doanh nghiệp thành tài sản có giá trị, thậm chí là vàng cho quốc gia và doanh nghiệp cần được thúc đẩy mạnh mẽ hơn nữa thông qua xây dựng, làm sạch thành dữ liệu thông minh, để phân tích và ra quyết định chính xác hơn; và (v) Biến đổi khí hậu, ô nhiễm môi trường đặt ra thách thức phát triển bền vững.

**Trước tình hình như vậy, theo ông hoạt động đầu tư sẽ tập trung vào những ngành/lĩnh vực nào? Những ngành/lĩnh vực đó sẽ phải đối mặt với những thách thức nào?**

Trong bối cảnh môi trường đầu tư - kinh doanh thay đổi như trên, chúng tôi cũng vừa phân tích, đánh giá tác động dịch bệnh lên 15 ngành nghề kinh tế chủ chốt, chiếm khoảng 80% GDP của Việt Nam; nhìn chung, các ngành/lĩnh vực tại Việt Nam cũng cần thay đổi để thích nghi, vượt qua thách thức và tận dụng tốt các cơ hội mới. Do đó, dòng tiền thông minh sẽ hướng đến các ngành/lĩnh vực đáp ứng các điều kiện sau: (i) Có tiềm năng phục hồi tốt sau dịch COVID-19 (như **du lịch, logistics, bán lẻ** - do tâm lý thị trường, tâm lý tiêu dùng dần ổn định sau một thời gian chống dịch); (ii) Phù hợp với xu hướng, thói quen tiêu dùng, kinh doanh được ưa chuộng hơn trong và sau dịch bệnh (**được, y tế, BĐS xanh** - do người dân sẽ quan tâm đến sức khỏe, môi trường sinh thái nhiều hơn; **viễn thông, thương mại điện tử, CNTT, quản lý và phân tích dữ liệu** - do thu thập, phân tích nguồn dữ liệu lớn từ đó nghiên cứu hành vi mới của khách hàng khi có thói quen làm việc từ xa phổ biến hơn cũng như tăng cường mua sắm trực tuyến để hạn chế rủi ro lây lan COVID-19; **BDS khu công nghiệp, logistics, văn phòng làm việc chung** - do làn sóng dịch chuyển chuỗi sản xuất, cung ứng được thúc đẩy trong và sau COVID-19); (iii) Được hưởng lợi từ việc Việt Nam tích cực tham gia các FTA thế hệ mới (các ngành hàng xuất khẩu thế mạnh như **thiết bị điện tử, dệt may, da giày, nông - thủy sản...**); (iv) Được hưởng lợi từ các giải pháp hỗ trợ của Chính phủ Việt Nam để thúc đẩy nền kinh tế hồi phục trong và sau đại dịch (ví dụ chính sách tăng cường đầu tư công sẽ có lợi cho các ngành sản xuất như **nguyên vật liệu xây dựng, công nghiệp hỗ trợ, xây dựng...**).

sumer psychology and investment activities of enterprises; (ii) bad debts, public debt and budget deficit increase as the recovery process of enterprises takes time; (iii) The process of institutional improvement, economic restructuring, administrative procedure simplification, and improvement of the investment - business environment require more drastic and synchronous measures, especially in the institutional quality, coordination and realism policies examination aimed at achieving higher, quality results better and more substantial growth; (iv) The story of turning big data including both the national identification database, corporate data into an invaluable asset, even gold for the country and enterprises needs to boost further through developing, cleaning, analyzing such database as well as making such database smart; and (v) Climate change and environmental pollution pose challenges for sustainable development.

**Which sectors/fields will investment activities focus on from your viewpoint, Sir? What challenges will these sectors/fields face?**

In such a changing investment business environment, we have just analyzed and conducted impact assessments of the COVID-19 pandemic on 15 core economic sectors that accounting for about 80% of Vietnam's GDP. In general, sectors/fields in Vietnam also need to change to adapt, over challenges and make good use of new opportunities. As a result, smart cash flows will be directed to sectors/fields that meet the following conditions: (i) Have a good recovery potential after the COVID-19 pandemic (**tourism, logistics, retail** - as the market sentiment and consumer sentiment are gradually stabilized after a period of fighting against the pandemic); (ii) Be consistent with consumer trends and consumer habits and business preferred during and after the pandemic (**pharmaceuticals, health care, green real estate** - because people will pay more attention to health and ecological environment; **telecommunications, electronic commerce, information technology, management and analysis of data** - due to the collection and analysis of big data, thereby, studying new behavior of customers when remote work is more popular as well as online shopping is increasing to limit the risk of the coronavirus spread; **Industrial real estate, logistics, and co-working**



Tuy nhiên, bên cạnh tiềm năng, các ngành/lĩnh vực nói trên cũng **đối mặt với một số thách thức** (i) Diễn biến phức tạp của dịch COVID-19 trên thế giới, cùng với khả năng sản xuất, phân phối vắc-xin rộng rãi chưa rõ ràng; (ii) Thể chế của chúng ta chưa hoàn thiện, còn hay thay đổi, thiếu nhất quán và thiếu đồng bộ, tính thực thi còn yếu; (iii) Sự cạnh tranh với hàng hóa, dịch vụ nhập khẩu do gỡ bỏ hàng rào thuế quan khi tham gia các FTA thế hệ mới, trong bối cảnh năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, sản phẩm và dịch vụ trong nước còn hạn chế; (iv) Kiểm soát hàng hóa xuất khẩu để tránh rủi ro bị áp đặt các loại thuế phòng vệ thương mại "hàng hóa, vốn đầu tư đội lốt xuất xứ"; (v) Năng lực công nghệ hiện đại, trình độ nguồn nhân lực chất lượng cao, có kỹ năng còn bất cập...

**Với việc ký kết Hiệp định RCEP theo ông liệu làn sóng mua bán và sáp nhập (M&A) có tiếp tục bùng nổ và làn sóng này có thể kéo dài trong bao lâu? Đây là những xu hướng, lĩnh vực chính sẽ diễn ra? Liệu xu hướng M&A này có tiềm ẩn những rủi ro gì?**

Về hoạt động M&A tại Việt Nam, có thể thấy đây là thị trường có những bước phát triển mạnh mẽ với nhiều thương vụ lớn trong các năm gần đây như thương vụ kỷ lục mua Sabeco của Thai Beverage (Thái Lan) trị giá tới 4,8 tỷ USD; SK Group Hàn Quốc mua cổ phần của Vingroup trị giá 1 tỷ USD hay Hana Bank trở thành cổ đông chiến lược của BIDV sau khi mua 15% cổ phần có giá trị khoảng gần 900 triệu USD.

Có thể thấy xu hướng M&A xuất phát từ **bốn yếu tố tác động chính**:

Thứ nhất, Việt Nam là một **môi trường chính trị ổn định, nền kinh tế năng động**, có những kết quả tích cực trong nhiều năm qua và ngay cả trong năm 2020, dù ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 nhưng GDP vẫn tăng trưởng dương. Chúng tôi cũng dự báo trong 10 năm tới nếu Việt Nam không có gì bất biến, khả năng tăng trưởng kinh tế có thể ở mức 6,5-7%, theo đó thu nhập người dân cũng tăng lên 6%/năm, đây có thể được coi là mức tăng cao trong "top" đầu của khu vực Châu Á;

**offices** - due to the shift of the production and supply chain during and after the COVID-19 pandemic); (iii) Be benefitted from Vietnam's active participation in new-generation FTAs (export industries with high advantages such as **electronics, textiles, footwear, agriculture – fisheries**, etc.); (iv) Be benefitted from the support solutions of Vietnam Government to promote the economy to recover from the pandemic (for example, the policy of increasing public investment will help manufacturing industries such as **construction materials, supporting sector, construction ...**).

However, in addition to the potentials, the industries/sectors mentioned above also **face some of the following challenges**: (i) The COVID-19 pandemic is changing complicatedly in the world and it remains unclear to the production and wide vaccine distribution; (ii) Our institutions are incomplete, volatile, inconsistent and asynchronous with weak enforcement; (iii) There is a fierce competition with imported goods, services due to the elimination of tariff barriers when joining new-generation FTAs; (iv) There is tight control over exported goods to avoid the risk of imposing free trade defence duties on "goods with disguised origin"; (v) Restrictions on advanced hi-tech applications, qualified human resources, etc.; (vi) Geopolitical instabilities, climate change risks, unpredictable epidemics, etc.

**Will the mergers and acquisitions (M&A) wave continues to boom, and how long can this wave last thanks to the signing of the RCEP agreement from your point of view, Sir? What are the trends and key areas that will take place? What risks does this M&A trend have?**

Regarding M&A activities in Vietnam, it can be seen that this is a market having vital developments with many big deals in recent years, such as a record deal in which Thai Beverage (Thailand) spent USD 4.8 billion on acquiring Sabeco. In addition, SK Group (South Korea) purchased Vingroup's shares worth USD 1 billion, or Hana Bank became a strategic shareholder of BIDV after buying 15% of its shares, worth about USD 900 million.

It can be seen that the M&A trend comes from **four main influencing factors**:



Thứ hai, **cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước** đã và đang được thúc đẩy, đạt được nhiều kết quả tích cực, mở ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Trong thời gian tới, ngoài việc tiếp tục đẩy nhanh quá trình tái cơ cấu, nâng cao hiệu quả của khối doanh nghiệp nhà nước, một trong những điểm quan trọng mà Đảng và Nhà nước đã ưu tiên là tăng tính gắn kết của khối doanh nghiệp nhà nước với khối doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp FDI;

Thứ ba, Việt Nam đang **hội nhập sâu rộng** với nền kinh tế toàn cầu thông qua ký kết các FTA thế hệ mới đã và sắp có hiệu lực. Chúng ta đang trở thành điểm đến hấp dẫn cho nhiều nhà đầu tư, đặc biệt trong làn sóng dịch chuyển sản xuất ra khỏi Trung Quốc và các vùng lãnh thổ;

Thứ tư, **rào cản xâm nhập thị trường** cũng là yếu tố mà các nhà đầu tư nước ngoài băn khoăn, cân nhắc; ví dụ, việc thực hiện đầu tư thành lập một doanh nghiệp mới với 100% sở hữu nước ngoài nhưng tại Việt Nam có thể gặp các rào cản về hạn chế cấp phép, đòi hỏi thực hiện theo lộ trình mở cửa từ đại diện lên liên doanh, chi nhánh, công ty con...; nên nhiều nhà đầu tư đã quyết định phương án M&A, vừa được cho là rút ngắn quy trình, phân tán rủi ro, song vẫn có thể tham gia kiểm soát, quản trị - điều hành.

Năm 2020, hoạt động M&A có sụt giảm so với năm 2019 với tổng giá trị chỉ đạt khoảng 3,5-4 tỷ USD (bằng khoảng 50% so với năm 2019) một phần do việc hạn chế đi lại dưới tác động của dịch bệnh và một phần do năng lực tài chính của nhiều nhà đầu tư bị giảm sút do đã tập trung khá nhiều thương vụ quy mô lớn vào năm 2019. Tuy nhiên, giá để mua bán các thương vụ M&A của chúng ta so với tiềm lực phát triển kinh tế trong tương lai tương đối hấp dẫn, chúng tôi cũng bắt đầu thấy **tín hiệu phục hồi và triển vọng tích cực của hoạt động M&A** từ bốn lý do: (i) **Dịch COVID-19 sẽ dần được kiểm soát trong năm 2021** và do đó, kích hoạt trở lại các hoạt động kinh tế vốn bị đình trệ, trong đó có hoạt động M&A; (ii) Trong khủng hoảng, rất nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn phải tạm dừng sản xuất, có nguy cơ phá sản và **có nhu cầu bán lại doanh**

Firstly, Vietnam has been a **stable political environment and a dynamic** economy with positive results over the past years. Even in 2020, Vietnam's GDP still experiences positive growth despite the COVID-19 pandemic. We forecast that in the next 10 years, Vietnam's economic growth rate will likely be about 6.5-7%/year if Vietnam does not have any sudden change. Accordingly, the income of the people will also grow to 6%/year, and this can be considered a high growth rate in the top countries in Asia;

Secondly, **the equitization of state-owned enterprises** has been promoted and achieved many positive results, opening up many opportunities for domestic and foreign enterprises. In the coming time, in addition to continuing to accelerate restructuring and improving the efficiency of state-owned enterprises, one of the breakthroughs is that the Party and Government will proceed to increase the coherence of the state-owned enterprises/business sector with private enterprises and FDI enterprises;

Thirdly, Vietnam is **profoundly integrating** with the global economy by signing new-generation FTAs that have been valid and will take effect. We are becoming an attractive destination for many investors, especially in the wave of shifting production out of China and territories;

Fourthly, **barriers to market penetration** are also a factor that foreign investors wonder about. For example, regarding the investment in establishing a new 100% foreign-owned enterprise in Vietnam, there may be barriers in licensing restrictions, requiring the implementation under the opening roadmap from establishing representative offices to joint ventures, branches, subsidiaries, etc., so many investors have decided to select a M&A plan that is supposed to shorten the process, disperse risks as well as to make investors able to control and manage their enterprises.

In 2020, M&A activities declined from 2019 with a total value of only about USD 3.5-4 billion, equating to about 50% of the figure in 2019 partly due to the social distancing caused by the COVID-19 pandemic and partly due to the weaker financial capacity of many investors after they much concentrated on large-scale deals in 2019. However,



**ngiệp.** Hiện nay trên thế giới đang ghi nhận số lượng và quy mô các thương vụ M&A cao đột biến (gần 11 nghìn thương vụ với tổng trị giá 1 nghìn tỷ USD sau 10 tháng đầu năm 2020); (iii) **Quá trình hội nhập** của Việt Nam ngày càng sâu rộng và **làn sóng dịch chuyển sản xuất, đầu tư** ngày càng rõ nét; và (iv) **Môi trường đầu tư - kinh doanh của Việt Nam được kỳ vọng tiếp tục cải thiện**, nhất là theo các cam kết của các FTA thế hệ mới như tôi vừa mới nêu.

**Từ góc độ tổng thể,** hoạt động này sẽ mang lại các yếu tố tích cực khi **Việt Nam sẽ thu hút được thêm dòng vốn đầu tư**, các doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả sẽ có cơ hội thu hút các đối tác góp vốn hoặc chuyển giao hoạt động cho các đơn vị có khả năng kinh doanh hiệu quả hơn. Đương nhiên, từ góc độ doanh nghiệp, nếu năng lực cạnh tranh kém và thiếu năng động thì xu thế **M&A này cũng sẽ mang lại rủi ro bị thôn tóm, buộc phải bán doanh nghiệp** cho các nhà đầu tư khác, vốn đang rất tích cực trong việc săn tìm cơ hội đầu tư. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải nhanh chóng nâng cao năng lực cạnh tranh, phát triển và khẳng định vị thế cũng như nâng cao khả năng tự chủ về tài chính trong kinh doanh thì mới có thể duy trì sự ổn định trong môi trường kinh tế đầy biến động như hiện nay. Đồng thời Chính phủ Việt Nam cũng cần có định hướng, chính sách, biện pháp cụ thể để kiểm soát các thương vụ núp bóng, rửa tiền, chuyển giá hay trốn thuế...

**Ông có lời khuyên gì cho doanh nghiệp để vượt qua những thách thức, rủi ro nói trên và tận dụng tối đa những lợi ích từ các cơ hội tăng trưởng trong năm kinh doanh mới?**

Năm 2021 tiếp tục được đánh giá là năm có nhiều khó khăn. Trên cơ sở các thách thức, rủi ro và các cơ hội đã đề cập, các doanh nghiệp cần chú trọng cải thiện khả năng ứng phó với khủng hoảng và rủi ro trong ngắn hạn đồng thời tập trung vào các yếu tố đặt nền móng cho sự tăng trưởng bền vững trong trung và dài hạn. Theo đó, **trong ngắn hạn**, doanh nghiệp cần **thường xuyên theo dõi, cập nhật tình hình thực tế để có khả năng đưa ra các quyết định** (về

the benefits from our M&A deals compared to our economic development potential in the future are relatively attractive. We also begin to see signs of **recovery and positive prospects of M&A** activities due to four as follows: (i) **The COVID-19 pandemic is expected to be gradually controlled in 2021** and thus, reactivating halted economic activities, including M&A activities; (ii) During the crisis, many enterprises facing difficulties have to halt production, are likely to go bankrupt and **have a need to sell their business**. Currently, there is a soar in the number and scale of M&A deals in the world is highly variable (nearly 11 thousand deals with a total value of USD 1 trillion after the first 10 months of 2020); (iii) Vietnam's **integration process is deeper and deeper**, and the **wave of shifting production and investment** is increasingly clear; and (iv) **Vietnam's investment and business environment is expected to keep improving**, especially according to the commitments of the new-generation FTAs as I stated above.

**From an overall perspective,** this activity will bring in positive factors when **Vietnam attracts more investment flows**, and inefficient enterprises will have opportunities to attract capital contributors or transfer operations to other enterprises with better business capabilities. Of course, from an enterprise perspective, if enterprises have poor competitiveness and lack dynamism, **the M&A trend will also bring the risk of being acquired, forced to sell the business** to other investors who are very active in hunting for investment opportunities. This requires enterprises to improve their competitiveness quickly, develop and assert their position, and enhance their financial autonomy in business to maintain stability in a current changing economic environment. Moreover, the Vietnamese Government also needs to have directions, policies, and specific measures to control investors' anonymity, money laundering, transfer pricing or tax evasion, etc.

**What advice do you have for enterprises to overcome the above challenges and risks and take full advantage of growth opportunities in the new business year?**

2021 is forecasted to remain a year with many difficulties. Based on the challenges, risks and opportunities



đầu vào, đầu ra, cách thức sử dụng, phân bổ nguồn lực) linh hoạt dựa trên thu thập và phân tích dữ liệu; **xây dựng các mô hình đánh giá kiểm soát rủi ro**, cung cấp thông tin cho người điều hành doanh nghiệp một cách định kỳ và kịp thời, làm cơ sở cho việc ra quyết định, thực hiện các biện pháp phòng ngừa rủi ro và xây dựng các kế hoạch dự phòng, đặc biệt về mặt tài chính.

Trong **trung và dài hạn**, đại dịch toàn cầu hay một cuộc khủng hoảng chính là cơ hội để các doanh nghiệp xem xét lại mô hình kinh doanh và phương thức hoạt động. Việc thiết kế ra một mô hình **chú trọng vào yếu tố năng suất, hiệu quả và khả năng thích ứng** là cần thiết cho bất cứ doanh nghiệp nào muốn đứng vững qua giai đoạn khủng hoảng. Doanh nghiệp cũng cần thường xuyên **đánh giá tính hợp lý của danh mục đầu tư và phân bổ nguồn lực**, cả về tài chính, nhân sự, tài sản, đảm bảo hạn chế sự lãng phí. **Nâng cao năng lực, đặc biệt là về con người, công nghệ và tài chính** để tăng khả năng chống chịu với các cú sốc, đặc biệt là các cú sốc từ bên ngoài. Chú trọng quản trị bài bản, minh bạch, có chiến lược kinh doanh và mô hình kinh doanh phù hợp.

Cuối cùng, để tận dụng các cơ hội hiện hữu, doanh nghiệp cần đề cao yếu tố **đổi mới, sáng tạo**, xây dựng chiến lược, kế hoạch kinh doanh bài bản, chú trọng vào chuyển đổi số và yếu tố bền vững, hướng đến cộng đồng và thực hiện các trách nhiệm xã hội. Đặc biệt, các giải pháp cần thực hiện nhằm chuyển đổi số thành công, bắt đầu từ xác định doanh nghiệp mình muốn gì từ chuyển đổi số, xây dựng hạ tầng cơ sở dữ liệu, tăng hiện diện sản phẩm, dịch vụ, quy định trên các nền tảng số, số hóa dây chuyền sản xuất, hiện đại hóa phương thức bán hàng, kênh phân phối; đào tạo nhân sự số; chú ý quản lý rủi ro CNTT và an ninh mạng. Đây đều là những giải pháp giúp các doanh nghiệp tiết kiệm chi phí vận hành và đảm bảo "không bị bỏ lại phía sau" trong cuộc đua chuyển đổi số khốc liệt.

**Trân trọng cảm ơn ông!■**

mentioned above, enterprises should focus on improving their ability to respond to short-term crises and threats and concentrate on factors creating a foundation for sustainable growth in the medium and long term. Accordingly, **in short term**, enterprises need to **regularly monitor and update the actual situation to be able to make flexible decisions** (on inputs, outputs, ways of using and allocating resources) based on collect and analyze data; **develop risk assessment and control models**, provide information to executives periodically and promptly, making it a basis for decision-making, implementing risk prevention measures, and developing contingency plans, especially financial contingency plans.

**In the medium and long term**, a global pandemic or a crisis is an opportunity for enterprises to review their business models and operating practices. **Designing productivity, efficiency and adaptability-focused model** is essential for any enterprises looking to survive after the crisis period. Enterprises also need to regularly **evaluate their investment portfolios' reasonableness and resource allocation** in financial, human resources and asset to ensure that there is minimizing waste. It is also necessary to improve resource capacity, especially people, technology and finance, to increase resilience to shocks, especially external shocks.

Finally, to take advantage of current opportunities, enterprises need **to emphasize innovation** when developing methodical business strategy and plan, focusing on digital transformation and sustainability, community-oriented development and perform social responsibility. In particular, **solutions need to be taken for successful digital transformation**, starting from defining what you want from digital transformation, developing database infrastructure, increasing the presence of products and services on digital platforms, digitizing production lines, modernizing sales methods and distribution channel; training of digital personnel; pay attention to IT risk management and network security. These are all solutions to help enterprises save operating their costs and ensure "no enterprise to be left behind" in the fierce digital transformation race.

**Thank you very much!■**



# GIẢI PHÁP KHÔI PHỤC VÀ PHÁT TRIỂN HẬU COVID-19 CỦA MỘT SỐ NGÀNH KINH TẾ TRỌNG ĐIỂM

**SOLUTIONS TO RECOVER AND DEVELOP  
FOR KEY ECONOMIC SECTORS AFTER THE COVID-19**

**Thế giới đang thay đổi và nền kinh tế Việt Nam cũng đang đổi thay rất nhiều. Nhờ những nỗ lực của Chính phủ, người dân và doanh nghiệp trong việc thực hiện “mục tiêu kép” vừa phòng, chống đại dịch COVID-19 đồng thời tranh thủ cơ hội, phục hồi nhanh các hoạt động kinh tế. Báo cáo của Ngân hàng Phát triển Châu Á đầu tháng 12 đã nâng mức dự báo tăng trưởng kinh tế của Việt Nam trong năm 2020 từ 1,8% lên 2,3% trong năm 2020, thuộc top đầu thế giới.**

The world is changing, and the Vietnamese economy is also changing immeasurably. Thanks to the efforts of the Government, citizens and private enterprises have realized the “dual goal” of preventing and combating the COVID-19 pandemic while taking advantage of opportunities and quick-recovery economic activities. In early December, the Asian Development Bank report raised the forecast for Vietnam's economic growth in 2020 from 1.8% to 2.3% in 2020, ranking among the top globally.

**T**ổ chức Y tế Thế giới (WHO) đã ra tuyên bố gọi COVID-19 là “Đại dịch toàn cầu” vào tháng 3/2020, cho đến nay đã được hơn 9 tháng nhưng tình hình dịch bệnh vẫn đang diễn biến phức tạp, làm ảnh hưởng đến mọi ngành kinh tế. Chính phủ nhiều quốc gia trên thế giới đã tung ra các gói cứu trợ và các giải pháp ứng phó khẩn cấp để giúp nền kinh tế “vượt bão”; tuy nhiên, tốc độ hồi phục là khác nhau giữa các quốc gia và giữa các ngành/lĩnh vực.

Trước hiện tượng “thiên nga đen” mới của nền kinh tế toàn cầu, lần đầu tiên khái niệm “bình thường mới” được đưa ra khi nói đến những nỗ lực phục hồi

**T**he World Health Organization (WHO) issued a statement calling COVID-19 a “global pandemic” in March 2020. More than 9 months later, the pandemic situation is still complicated, affecting all economic sectors. Governments of many countries worldwide have launched bailout packages and emergency response solutions to help the economy “weather the storm.”; however, the recovery rate varies from country to country and from different sectors/fields.

The global economy is faced with the new “black swan” Paradigm, the concept of “new normal” is introduced regarding the changes in the community's eco-



kinh tế, xã hội và hoạt động sản xuất kinh doanh của cộng đồng doanh nghiệp. Đại dịch COVID-19 đã tạo ra nhiều thách thức và cũng tạo không ít cơ hội cho nền kinh tế, cho các doanh nghiệp Việt Nam khẳng định sức mạnh nội tại, khả năng thích ứng và đổi mới, sáng tạo.

Nghiên cứu này của Vietnam Report được thực hiện nhằm khái quát lại tình hình hoạt động, những khó khăn của các ngành trọng điểm như Bán lẻ, Thực phẩm – Đồ uống, Dược, Logistics, Du lịch trong dịch bệnh COVID-19, những xu hướng mới và giải pháp thích ứng của các doanh nghiệp trong từng ngành.

## 1. NGÀNH BÁN LẺ

### 1.1. Tình hình hoạt động của ngành bán lẻ dưới tác động của đại dịch COVID-19

**Ngành bán lẻ 3 quý đầu năm 2020: Sóng cả không ngã tay chèo**

Trải qua năm 2019 thị trường bán lẻ đạt được nhiều dấu ấn và đầy sôi động với sự gia tăng mạnh mẽ cả về tổng lượng bán lẻ, số lượng và quy mô của các chủ thể gia nhập thị trường bán lẻ; đặc biệt với mức tăng trưởng 21,5% so với năm 2018 của mô hình bán lẻ hiện đại như trung tâm thương mại, cửa hàng tiện lợi, siêu thị cỡ vừa và nhỏ.

Bước sang năm 2020, đại dịch COVID-19 bùng phát trên toàn cầu đã và đang tác động đến hầu hết các ngành nghề trong nền kinh tế Việt Nam, bán lẻ là một trong những lĩnh vực bị ảnh hưởng nhiều nhất trên cả hai khía cạnh tích cực và tiêu cực. Trong quý II năm 2020 do lệnh giãn cách xã hội của Chính phủ khiến hàng loạt chuỗi cửa hàng bán lẻ phải đóng cửa. Số doanh nghiệp tạm dừng hoạt động trong ngành bán lẻ đã tăng 21% so với cùng kỳ năm 2019. Theo báo cáo của Bộ Công thương, tính chung 8 tháng đầu năm 2020, tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng giảm nhẹ 0,02%, nếu loại trừ yếu tố giá giảm 4,5%, trong khi cùng kỳ năm 2019 tăng 9,5%.

Mặc dù doanh thu mua sắm trực tiếp giảm, nhưng

economic, social and enterprises activities. The COVID-19 pandemic has created many challenges and opportunities for economy and enterprises of Vietnam can assert their intrinsic strength, adaptability, innovation, and creativity.

This study of Vietnam Report was undertaken to recap the operations, the difficulty of key sectors such as Retail, Food & Beverage, Pharmaceutical, Logistics, and Tourism in light of the COVID-19 disease, alongside with the new trends and adaptations of solutions of enterprises in each sector.

## 1. RETAIL INDUSTRY

### 1.1. The performance of the retail industry under the impact of the COVID-19 pandemic

**The retail sector in the first 3 quarters of 2020: Perseverance in difficulties**

Over the year 2019, the retail industry has achieved many impressive milestones with a strong increase in the total retail volume and the entities entering the retail market. This is with a growth rate of 21.5% compared to 2018 in modern retail models such as shopping malls, convenience stores, small and medium-sized supermarkets.

While the 2020 COVID-19 pandemic disrupts globally and is definitely affecting almost all sectors in the Vietnam economy, retail is one of the most affected sectors on both positive and negative aspects. In the second quarter of 2020, due to the Government's social distancing directive, a series of retail chains inevitably closed. The number of temporarily suspending operations in the retail industry has increased by 21% compared to the same period in 2019. According to the Ministry of Industry and Trade report, for the first 8 months of 2020, the total retail revenue of goods and services decreased slightly by 0.02%. Excluding the price factor, it fell by 4.5%; while in the same period in 2019, it increased by 9.5%.

Although direct shopping revenue decreased,



ngành bán lẻ Việt Nam vẫn ghi nhận những dấu hiệu tích cực từ thương mại điện tử, mua sắm trực tuyến và dịch vụ giao hàng. Kết quả khảo sát của Vietnam Report với các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam trong tháng 8/2020 cho thấy: 41,7% doanh nghiệp chịu tác động nghiêm trọng từ đại dịch COVID-19; 50,0% doanh nghiệp đánh giá tác động nghiêm trọng vừa phải và 8,3% doanh nghiệp bị tác động ít, không đáng kể.

### Top 4 khó khăn của các doanh nghiệp bán lẻ dưới tác động của đại dịch COVID-19

Khi dịch bệnh bùng phát, nhất là trong giai đoạn cách ly xã hội, nhiều ngành kinh tế bị tê liệt, người lao động phải nghỉ làm, thu nhập bị giảm sút và có 85,3% người tiêu dùng trong khảo sát của Vietnam Report phản ánh họ phải tiết kiệm chi tiêu. Bên cạnh đó, sự thay đổi hành vi của khách hàng với 58,8% người được hỏi cắt giảm mua sắm các sản phẩm không thiết yếu như quần áo, giày dép; 70,6% cắt giảm thiết bị thể thao và hoạt động ngoài trời và 36,3% tăng mua các sản phẩm chăm sóc sức khỏe để phòng chống dịch, đặc biệt các sản phẩm có nguồn gốc hữu cơ (organic); điều này đã tác động đến doanh thu của toàn ngành bán lẻ. Theo nhận định của các doanh nghiệp bán lẻ trong khảo sát của Vietnam Report, sức mua và doanh số sụt giảm; sự thay đổi trong hành vi người tiêu dùng; thiếu hụt nguồn vốn kinh doanh và đứt gãy chuỗi cung ứng là bốn khó khăn lớn nhất mà các doanh nghiệp bán lẻ phải đối mặt dưới tác động của đại dịch COVID-19: 44,4% doanh nghiệp bán lẻ gặp khó khăn thiếu hụt nguồn vốn để kinh doanh khi doanh số sụt giảm nhưng vẫn phải gánh chịu các khoản chi phí hàng ngày như chi trả lương và các khoản chi phí liên quan cho người lao động, chi phí lãi vay, thuê mặt bằng. (Hình 10)

### 1.2. Xu hướng của ngành bán lẻ

Câu hỏi đặt ra cho ngành Bán lẻ về tác động vĩnh viễn của đại dịch COVID-19 đến hoạt động mua sắm và dẫn đến những cơ hội kinh doanh mới nào? Trong kết quả khảo sát các doanh nghiệp bán lẻ và các chuyên gia trong ngành của Vietnam Report đã chỉ ra năm xu hướng chủ đạo với ngành bán lẻ trong thời gian tới. (Hình 11)

Vietnam's retail industry still recorded positive signs from e-commerce, online shopping and delivery services. Vietnam Report's survey among Vietnamese retailers in August 2020 showed that: 41.7% of enterprises were seriously affected by the COVID-19 pandemic; 50.0% of enterprises rated the impact is moderately severe, and; 8.3% of the firms had little or no significant effect.

### Top 4 difficulties faced by retailers under the COVID-19 pandemic

When the pandemic broke out, especially during social isolation, many economic sectors were paralyzed, workers lost their jobs, and their income decreased, which is among 85.3% of consumers in the survey. The report shows they have to save money. In addition, customers' behavior changes with 58.8% of respondents cut down on non-essential products such as clothes and shoes; 70.6% cut back on sports equipment and outdoor activities, and; 36.3% increase the purchase of health care products to prevent pandemics, especially products of organic origin. These have impacted the sales of the entire retail industry. According to the retailers surveyed by Vietnam Report, purchasing power and sales decrease, change in consumer behavior, shortage of enterprises capital, and supply chain failures are the four significant difficulties they had to face under the impact of the COVID-19 pandemic: 44.4% of retailers have difficulty in shortage in the capital when sales decline yet still have to bear daily expenses such as salary and other related costs for employees, interest expenses, and rented premises. (Figure 10)

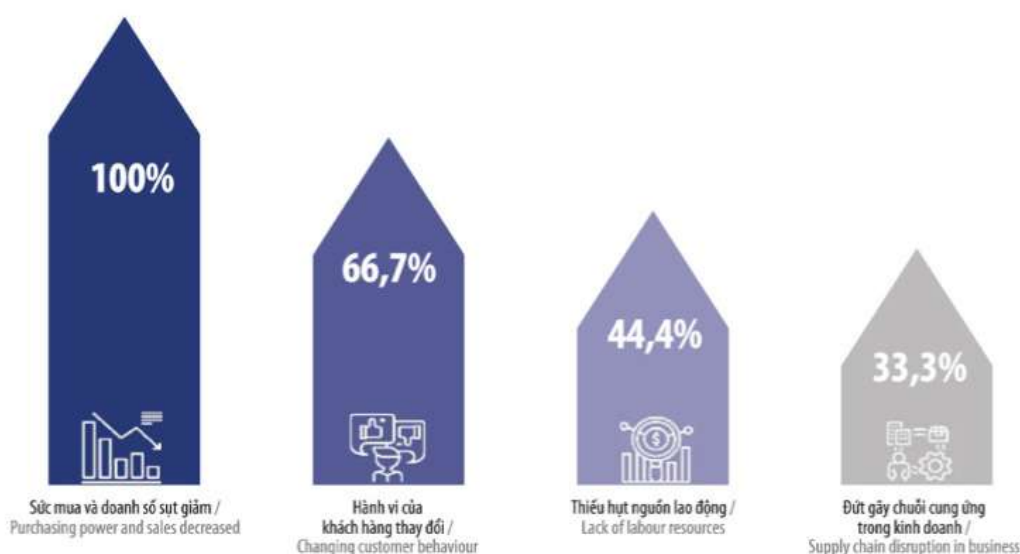
### 1.2. Trends of the retail industry

What will the long-term impact of the COVID-19 pandemic on purchasing be? What new enterprises opportunities will arise in the retail sector? The survey results of retailers and industry experts of Vietnam Report pointed out five main trends for the retail industry in the near future. (Figure 11)

### Trend of promoting Omni-channel sales, closely integrated from online to direct

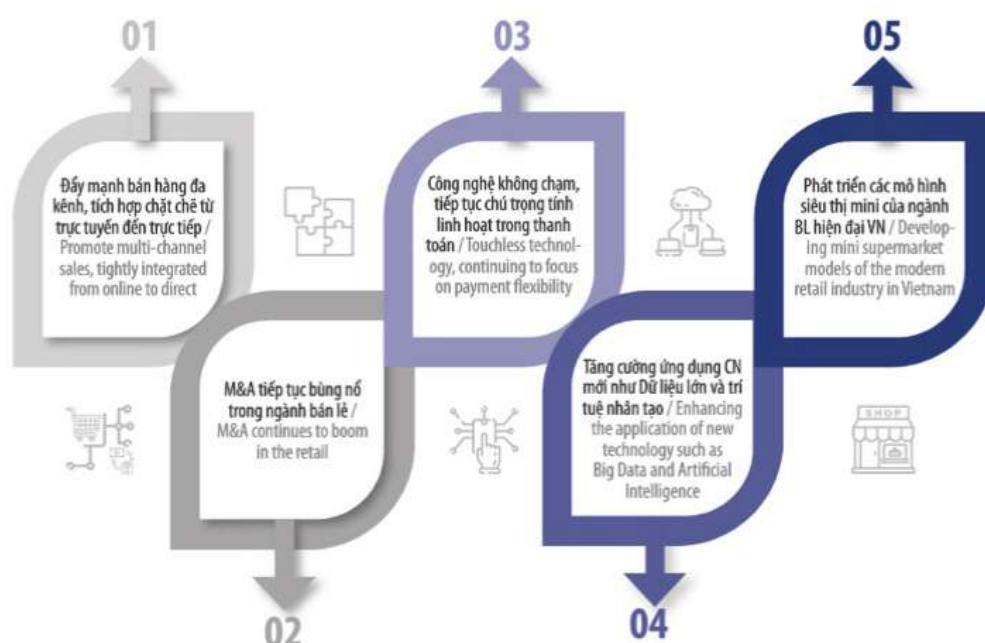


**Hình 10: TOP 4 KHÓ KHĂN CỦA CÁC DOANH NGHIỆP BÁN LẺ DƯỚI TÁC ĐỘNG CỦA ĐẠI DỊCH COVID-19 (ĐƠN VỊ: %)**  
**Figure 10: TOP 4 DIFFICULTIES FACED BY RETAILERS UNDER THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC (UNIT: %)**



Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát doanh nghiệp ngành Bán lẻ, tháng 8/2020  
 Source: Vietnam Report, Survey on retail enterprises in Vietnam, August 2020

**Hình 11: TOP 5 XU HƯỚNG BÁN LẺ TRONG THỜI GIAN TỚI**  
**Figure 11: TOP 5 RETAIL TRENDS IN THE COMING TIME**



Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát doanh nghiệp ngành Bán lẻ, tháng 8/2020  
 Source: Vietnam Report, Survey on retail enterprises in Vietnam, August 2020

**Xu hướng đẩy mạnh bán hàng đa kênh (Omni-channel), tích hợp chặt chẽ từ trực tuyến đến trực tiếp**

Kết quả khảo sát hành vi người tiêu dùng trong tháng 8/2020 của Vietnam Report cho thấy trong bối cảnh mọi người phải hạn chế đi lại, tụ tập đến nơi đông người để phòng chống dịch bệnh, người tiêu dùng đã chuyển đổi kênh mua sắm trên cả hai nhóm sản phẩm nhu cầu thiết yếu và nhóm hàng không thiết yếu. Đối với nhóm nhu yếu phẩm thiết yếu, trước khi có đại dịch, ba kênh mua sắm chính của người tiêu dùng là chợ truyền thống (73,5% người lựa chọn), trung tâm thương mại, siêu thị (71,6%), cửa hàng tiện lợi (50,9%); khi có dịch bệnh, ba kênh được người tiêu dùng lựa chọn là cửa hàng online (59,8%), cửa hàng tiện lợi (54,9%), trung tâm thương mại, siêu thị (50,9%). Nhóm sản phẩm không phải thiết yếu cũng ghi nhận sự tăng trưởng đột biến của kênh bán hàng online với 52,9% người được hỏi tăng mua hàng qua ứng dụng trên điện thoại di động (shopee, tiki, chotot...), 34,3% tăng đặt hàng trên điện thoại/hotline, và có tới 76,24% người giảm đáng kể việc đến trực tiếp cửa hàng mua sắm.

Các nhà bán lẻ tại Việt Nam đã nhanh chóng nắm bắt hành vi người tiêu dùng, khai thác sâu các kênh trực tuyến, các app bán hàng, tận dụng các kênh giao hàng và thúc đẩy tích hợp đa kênh. Nhờ sự chuyển đổi kịp thời đã giúp cho nhiều doanh nghiệp bán lẻ như Lottemart tăng trưởng doanh số qua kênh online từ 100% đến 200%, đặc biệt ở thị trường Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh. Theo đó, có 66,7% doanh nghiệp trong khảo sát của Vietnam Report nhận định đại dịch COVID-19 tạo một cú hích khiến lĩnh vực bán lẻ tại Việt Nam chuyển đổi số mạnh mẽ hơn, và đây cũng chính là tác động lâu dài của dịch bệnh với ngành bán lẻ.

**M&A tiếp tục bùng nổ**

Năm 2019, thị trường bán lẻ Việt Nam đã chứng kiến kỷ lục số vụ M&A, dòng vốn được dẫn dắt bởi các doanh nghiệp trong nước, với các thương vụ nổi bật như Saigon Co.op tiếp nhận 18 siêu thị Auchan,

The Vietnam Report survey results on consumer behavior in August 2020 indicate that while people limit travel and gathering in crowded places to prevent pandemics, consumers have switched buying channels for purchases on both essential products and non-essential groups. For the group of necessities, before the pandemic, the three main shopping channels of consumers were traditional markets (73.5% chose it), shopping malls/supermarkets (71.6%), and convenience stores (50.9%). During the pandemic, the three channels that consumers choose are online stores (59.8%), convenience stores (54.9%), and shopping centers/supermarkets (50.9%). The non-essential product group also recorded a sudden increase in online sales with 52.9% of respondents increasing their purchases via mobile apps (Shopee, Tiki, Chotot,...), 34.3% increased orders on phone/hotline, and up to 76.24% of people significantly reduced their direct to shop.

In Vietnam, retailers have quickly grasped consumer behavior, intensely exploited online channels/sales apps, took advantage of delivery channels and promoted multi-channel integration. Thanks to the timely transformation, many retailers like Lottemart have increased their sales through online channels from 100% to 200%, especially in Hanoi and Ho Chi Minh City. Accordingly, 66.7% of enterprises in the Vietnam Report survey said that the COVID-19 pandemic created a stronger push to transform the retail sector in Vietnam for the long-term.

**M&A continues to explode**

In 2019, the Vietnamese retail market witnessed a record number of M&A, capital flows led by domestic enterprises, with outstanding deals such as Saigon Co.op took over 18 Auchan supermarkets, Vingroup also transferred the entire retail segment at Vincommerce to Masan Group. This shows that domestic retail enterprises have made a breakthrough, have become more mature and have been able to compete with foreign enterprises.

The EVFTA Agreement creates a challenge for the domestic retail industry. According to the Ministry of



Vingroup chuyển nhượng toàn bộ mảng bán lẻ tại Vincommerce cho Tập đoàn Masan. Điều này cho thấy doanh nghiệp bán lẻ trong nước đã có sự bứt phá, ngày càng trưởng thành hơn, và đủ sức cạnh tranh với doanh nghiệp nước ngoài.

Hiệp định EVFTA tạo ra thách thức đối với ngành bán lẻ trong nước, theo đánh giá của Bộ Công thương hơn 60% doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bán lẻ là những doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, năng lực quản trị và khả năng cạnh tranh kém, có nhu cầu vốn lớn và nhiều doanh nghiệp sẵn sàng liên kết với các đối tác cùng ngành nghề để tiếp cận nguồn vốn đầu tư, công nghệ quản lý tiên tiến từ các nước EU. Hoạt động M&A giúp cả hai bên tham gia đều có lợi, trong đó các doanh nghiệp nước ngoài sẽ nhanh chóng sở hữu thị phần, chuỗi cung ứng bán lẻ và lượng khách hàng hiện có của các doanh nghiệp trong nước. Điều này hứa hẹn M&A trong lĩnh vực bán lẻ sẽ tiếp tục bùng nổ trong thời gian tới.

#### **Công nghệ không chạm và tính linh hoạt trong thanh toán sẽ tiếp tục được chú trọng**

Công nghệ không chạm đã trở thành một phần quan trọng trong hoạt động marketing, thanh toán không dùng tiền mặt thông qua sử dụng mã QR, hay tích hợp với dịch vụ công nghệ thực tế ảo cho phép người tiêu dùng thử sản phẩm tại nhà, đặc biệt dưới tác động của dịch bệnh COVID-19, công nghệ không chạm lại càng được chú trọng hơn.

Mặc dù tiền mặt sẽ không bao giờ mất đi hoàn toàn, nhưng nó sẽ giảm dần mức độ phổ biến khi khách hàng tìm kiếm những cách thức mua hàng thuận tiện và linh hoạt hơn. Kết quả khảo sát hành vi người tiêu dùng gần đây của Vietnam Report chỉ ra 60,6% người được hỏi lựa chọn sử dụng tiền mặt trong thanh toán giảm đi; 59,6% người tăng các hình thức thanh toán qua Internet Banking và 57,7% người tăng thanh toán qua ví điện tử. Các nhà bán lẻ cần chủ động tiếp cận nhu cầu của người tiêu dùng đối với các phương thức thanh toán dựa trên ứng dụng nhằm tăng trải nghiệm mua sắm cho khách hàng và phù hợp với xu thế thanh toán không dùng

Industry and Trade's assessment that more than 60% of enterprises operating in the retail sector are small and medium-sized, weak governance and competitiveness, large capital needs and many enterprises are willing to merge with partners in the same industry to access investment capital and advanced management technology from EU countries. M&A activities help both parties participate symbiotically, wherein foreign enterprises will have easily owned market share, retail supply chain, and domestic enterprises' existing customers. The promises of M&A in the retail sector will henceforth continue to explode shortly.

#### **Contactless technology and flexible payment will continue to be emphasized**

Contactless technology has become an important part of marketing, cashless payments using QR codes, and using virtual reality technology services that allow consumers to try products at home. With the pressure of the COVID-19 pandemic, contactless technology has never been more demanded.

While cash will never be completely obsolete, it will gradually decrease in popularity as customers seek more convenient and flexible buying options. The recent consumer behavior survey results of the



tiền mặt trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0. (Hình 12)

### Tăng cường ứng dụng công nghệ mới như Dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo

Phân tích dữ liệu lớn ngày càng đóng vai trò cốt lõi trong việc nghiên cứu sở thích và hành vi của khách hàng để tạo ra những trải nghiệm tốt nhất cho người tiêu dùng. Kết quả khảo sát gần đây của Vietnam Report về hành vi người tiêu dùng trước khi mua một sản phẩm chỉ ra có 56,9% người được hỏi tự chủ động nghiên cứu; 20,6% nghe tư vấn từ người thân, bạn bè; 13,7% từ thông điệp và chương trình khuyến mãi, sự tương tác trên quảng cáo trực tuyến và 5,9% khi nghe ai đó giới thiệu trên mạng xã hội.

Các nhà hoạch định chiến lược cần xem xét người tiêu dùng đang tiêu tiền thông qua những danh mục và những kênh nào? Những lợi thế cạnh tranh nào đã thay đổi và lĩnh vực nào thành công? Qua việc xác định các cơ hội phát triển trong thời kỳ bình thường mới, những lĩnh vực có thể được tăng tốc, hệ thống cơ sở dữ liệu sẽ giúp các nhà bán lẻ thiết kế lại trải

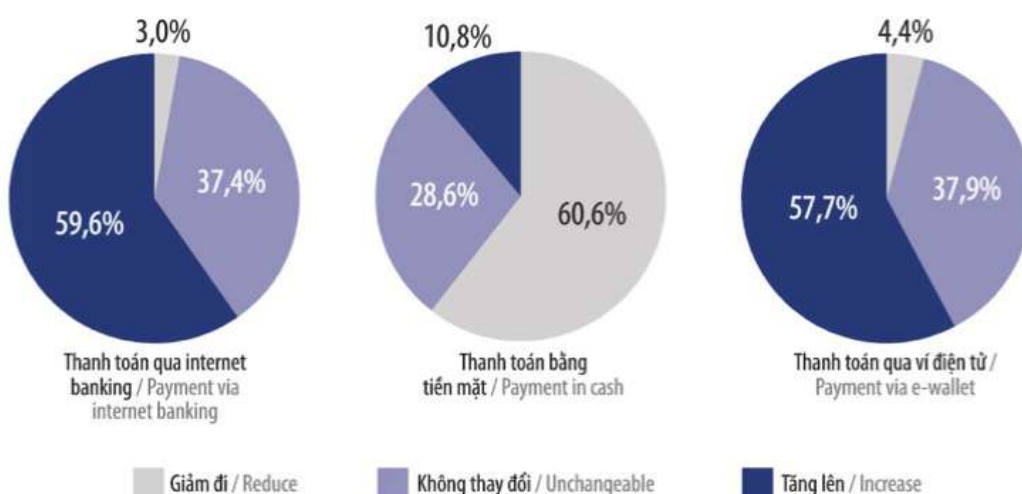
Vietnam Report show that 60.6% of respondents choose to reduce using cash in payment; 59.6% increase using payment forms via Internet Banking, and; 57.7% increase using an e-wallet. Retailers need to proactively approach consumer demand for app-based payment methods to increase the shopping experience for customers and match the cashless payment trend in the context of Industrial Revolution 4.0. (Figure 12)

### Increasing the application of new technologies such as big data and artificial intelligence

Big Data analytics is increasingly playing a core role in researching customer preferences and behaviors to create the best consumer experiences. The Vietnam Report's survey results on consumer behavior before purchasing a product indicate 56.9% of respondents' self-research initiative; 20.6% listen to counselling from relatives and friends; 13.7% from messages and promotions, online advertising interaction, and; 5.9% from social media recommendations.

In what categories and channels should the strate-

**Hình 12: HÌNH THỨC THANH TOÁN SAU KHI ĐẠI DỊCH COVID-19 XUẤT HIỆN (ĐƠN VỊ: %)**  
**Figure 12: FORM OF PAYMENT WHEN THE COVID-19 PANDEMIC APPEARED (UNIT: %)**



Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát hành vi người tiêu dùng, tháng 8/2020  
 Source: Vietnam Report, Survey on retail enterprises in Vietnam, August 2020



nghiệm mua sắm cho người tiêu dùng, phù hợp với việc thanh toán không dùng tiền mặt.

### **Xu hướng phát triển các mô hình siêu thị mini của ngành bán lẻ hiện đại tại Việt Nam**

Theo đánh giá của các chuyên gia trong khảo sát của Vietnam Report, siêu thị mini chính là xu hướng phát triển của ngành bán lẻ hiện đại Việt Nam trong bối cảnh thị trường bán lẻ đang chịu cạnh tranh từ thương mại điện tử, các trung tâm thương mại truyền thống cũng gặp nhiều khó khăn. Trong kết quả khảo sát người tiêu dùng gần đây của Vietnam Report cho thấy 48% người được hỏi lựa chọn một cửa hàng hay siêu thị vì vị trí thuận lợi, và các siêu thị mini đáp ứng được nhu cầu này cho người mua, lại tối ưu hóa chi phí với quy mô khoảng 50-200 m<sup>2</sup>, được quản lý bởi 2-3 nhân viên. Trong bối cảnh đại dịch COVID-19, mô hình siêu thị mini lại càng thể hiện ưu điểm hạn chế tập trung đông người như các siêu thị lớn, người tiêu dùng giảm dần thói quen mua sắm ở chợ truyền thống và chọn đến các cửa hàng tiện lợi, siêu thị mini có tăng lên.

Số lượng siêu thị mini tăng mạnh trong 6 tháng đầu năm 2020, đặc biệt ở các khu vực cấp hai và cấp ba nhưng tiềm năng mở rộng các cửa hàng tiện lợi ở Việt Nam còn rất lớn, khi kênh bán lẻ hiện đại chiếm khoảng 25% tổng mức bán lẻ, các cửa hàng tiện lợi chưa đến 10% thị trường. Các mô hình siêu thị mini tiếp tục trở thành xu thế của thị trường và các nhà bán lẻ cần nắm bắt để tiếp tục đổi mới hình thức cửa hàng, tạo ra trải nghiệm phù hợp cho khách hàng cùng với kênh trực tuyến của doanh nghiệp.

### **1.3. Giải pháp thích ứng và phát triển của doanh nghiệp bán lẻ**

Đại dịch COVID-19 tạo ra nhiều khó khăn, thách thức nhưng cũng như cơ hội sàng lọc các doanh nghiệp trong ngành bán lẻ, là thời điểm để các doanh nghiệp nhìn lại những hạn chế trong giai đoạn trước và đổi mới một cách toàn diện nhằm tránh rủi ro, nâng cao hiệu quả kinh doanh và đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của khách hàng. Đặc biệt trong bối cảnh các gia đình tiết kiệm chi tiêu, thay đổi hành vi mua sắm, các doanh nghiệp bán lẻ cần chủ động điều chỉnh phương

gists consider where consumers spend their money? What competitive advantages have changed, and which sectors have succeeded? By identifying growth opportunities in the new normal and which areas can be accelerated, the database system helps retailers redesign the shopping experience for consumers. Such is suitable for non-cash payments.

### **Development trend of mini-supermarket models of the modern retail industry in Vietnam**

According to experts in the Vietnam Report survey, mini supermarkets are the modern retail industry's development trend, wherein the retail market is under competition from e-commerce. Traditional shopping centers are also facing many difficulties. In the recent consumer survey by Vietnam Report, 48% of respondents choose a store or a supermarket because of its convenient location, and mini supermarkets meet this demand for buyers. Optimizing costs store with a size of about 50-200 m<sup>2</sup> and managed by 2-3 employees only. In the COVID-19 pandemic context, the mini-supermarket model, even more, demonstrates the advantages of limiting crowding like in large supermarkets. Consumers have gradually reduced their shopping habits at traditional markets and choose to go to convenience stores and mini supermarkets.

The number of mini-supermarkets increased sharply in the first six months of 2020, especially in the secondary and tertiary areas. However, the potential for convenience store expansion in Vietnam remains enormous, as modern retail channels account for about 25% of total retail sales, whereas convenience stores less than 10% of the market. The mini-supermarket models continue to become the market trend, and retailers need to grasp to continue innovating the form of stores, creating a practical experience for customers and the enterprises' online channel.

### **1.3. Adaptation and development solutions for retail enterprises**

The COVID-19 pandemic presents many difficulties and challenges, but alongside those are opportunities to filter enterprises in the retail industry. It is a time for

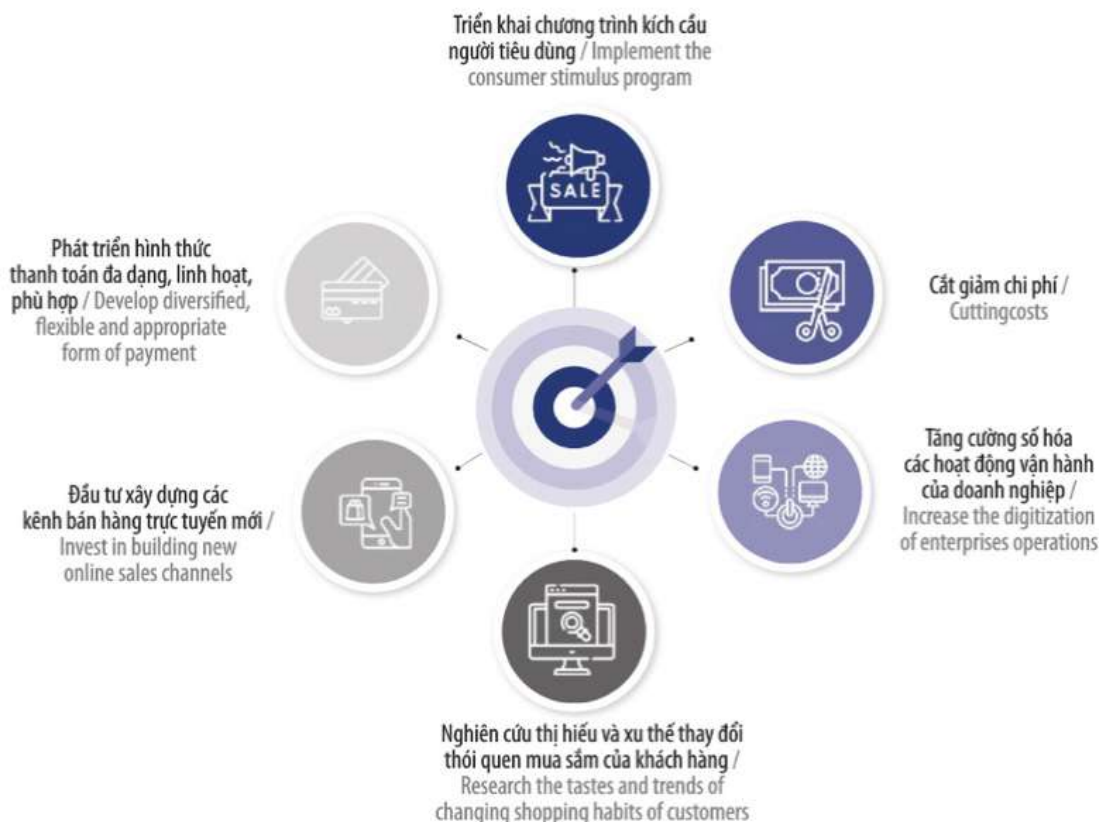
án kinh doanh phù hợp với xu thế tiêu dùng mới, đẩy mạnh ứng dụng số hóa trong vận hành, và phát triển đa dạng các kênh bán hàng, các hình thức thanh toán linh hoạt. (Hình 13)

Kết quả khảo sát của Vietnam Report với các doanh nghiệp bán lẻ chỉ ra Top 6 chiến lược của doanh nghiệp bán lẻ trong thời kỳ bình thường mới: 90,9% doanh nghiệp bán lẻ lựa chọn triển khai các chương trình kích cầu người tiêu dùng như giảm thêm giá bán, tăng thêm ưu đãi cho sản phẩm, giao hàng miễn phí tại nhà nhằm tăng doanh thu; 72,7% doanh nghiệp thực hiện cắt giảm chi phí. Đối với các doanh nghiệp bán lẻ việc cắt giảm chi phí vận hành không chỉ giúp gia tăng lợi nhuận mà còn giúp doanh nghiệp giữ vững

enterprises to look back at the limitations in the previous period and innovate ultimately to mitigate risks, improve enterprises efficiency, and meet consumer demand. Especially in the context of families saving money and changing shopping behaviors, retail enterprises need to proactively adjust their enterprises plans in line with new consumer trends, promote the digital application in operating and develop a variety of sales channels and flexible payment methods. (Figure 13)

Survey results of Vietnam Report with retailers show that Top 6 retail enterprises strategies in the new normal: 90.9% of retailers choose to implement consumer stimulus programs, such as additional discounts on selling prices, increasing product incentives,

**Hình 13: TOP 6 CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP BÁN LẺ**  
**Figure 13: TOP 6 PRIORITY STRATEGIES OF RETAIL ENTERPRISES**



Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát hành vi người tiêu dùng, tháng 8/2020  
Source: Vietnam Report, Survey on retail enterprises in Vietnam, August 2020



lợi thế cạnh tranh về mức giá rẻ và có thể đối phó với những đối thủ trong lĩnh vực thương mại điện tử ngày càng lớn mạnh. Nhiều doanh nghiệp bán lẻ đã thực hiện chiến lược cắt giảm chi phí thông qua đàm phán giảm giá thuê mặt bằng, hạn chế tuyển dụng mới, cắt giảm chi phí quảng cáo v.v.

Ngoài ra, có 63,6% doanh nghiệp tăng cường số hóa các hoạt động vận hành, đẩy mạnh nghiên cứu thị hiếu và xu thế thay đổi thói quen mua sắm của khách hàng và đầu tư xây dựng các kênh bán hàng trực tuyến mới; 36,4% doanh nghiệp lựa chọn phát triển các hình thức thanh toán đa dạng, linh hoạt.

Với những nỗ lực của các doanh nghiệp phát triển đa dạng kênh phân phối, cùng sự hỗ trợ của các cấp, ngành để kết nối cung – cầu hàng hóa và các chương trình khuyến mại, trong những tháng cuối năm, thị trường bán lẻ Việt Nam đã có sự phục hồi và tăng trưởng. Theo báo cáo của Bộ Công thương, xét theo ngành hoạt động, doanh thu bán lẻ hàng hóa 11 tháng đạt 3.630,4 nghìn tỷ đồng, chiếm 79,1% tổng mức và tăng 6,2% so với cùng kỳ năm trước.

## 2. NGÀNH THỰC PHẨM - ĐỒ UỐNG

### 2.1. Tình hình hoạt động của ngành Thực phẩm - Đồ uống dưới tác động của đại dịch COVID-19

**Thực phẩm - Đồ uống Việt Nam năm 2020: Nhiều mảng sáng - tối đan xen**

Nằm trong nhóm ngành hàng tiêu dùng nhanh (FMCG), Thực phẩm và Đồ uống (F&B) những năm gần đây luôn là một trong những ngành kinh tế quan trọng và còn nhiều tiềm năng phát triển của Việt Nam. Trước những tác động đến từ tình hình kinh tế vĩ mô, mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế (FTAs, CPTPP...), các vấn đề liên quan tới phát triển bền vững, hành vi người tiêu dùng trở thành động lực dẫn dắt thị trường, và sự phát triển của công nghệ, dự báo, ngành FMCG tại Việt Nam có tốc độ tăng trưởng từ 5-6% trong giai đoạn 2020-2025.

Mặc dù đang trong quá trình phát triển rực rỡ nhưng ngành F&B tại Việt Nam hiện được ví như một “ngôi làng” thiếu sự quy hoạch đồng bộ, thiếu cơ quan

free home delivery to increase revenue; 72.7% of enterprises cut costs. For retail enterprises, cutting operating costs not only increases profit but also helps maintain a competitive edge at low prices and can deal with big competitors in the e-commerce field. Many retail enterprises have implemented cost-cutting strategies through negotiation to reduce rental rates, limit new hires, cut advertising costs, etc.

In addition, 63.6% of enterprises increase digitization of operations, promote research on customers' tastes and trends to change shopping habits and invest in building new online sales channels. 36.4% of enterprises choose to develop diversified and flexible forms of payment.

With enterprises' efforts to develop diversified distribution channels, together with the support from all levels and industries to connect the supply and demand of goods and promotions, in the last months of the year, the Vietnam retail market has had a recovery and growth. According to the Ministry of Industry and Trade report, by industry, retail sales of goods in 11 months reached VND 3,630.4 trillion, accounting for 79.1% of the total and up 6.2% over the same period last year.

## 2. FOOD & BEVERAGE INDUSTRY

### 2.1. The performance of the Food and Beverage (F&B) industry under the impact of the COVID-19 pandemic

**Food & Beverage of Vietnam in 2020: Many interwoven light and dark**

In the FMCG category, Food and Beverage (F&B) in recent years has always been one of the most important economic sectors with great potential for development in Vietnam. Impacts from the macroeconomic situation, expanding international cooperation (FTAs, CPTPP, etc.), issues related to sustainable development, and consumer behavior become the driving force leading the market and technology development. In Vietnam, the FMCG industry is forecasted to have a growth rate of 5-6% in the period 2020-2025.



chủ quản... Đa số các hoạt động bán lẻ của ngành diễn ra qua kênh truyền thống (General Trade), còn lại diễn ra qua các kênh hiện đại (Modern Trade), nhà hàng (Key account) hay chuỗi bán lẻ riêng của từng hãng (nếu có). Trải qua cơn bão từ đại dịch COVID-19 cùng với những tác động từ Nghị định Số 100/2020/NĐ-CP<sup>(1)</sup>. Khảo sát nhanh các doanh nghiệp F&B do Vietnam Report tiến hành tháng 8/2020 cho thấy khoảng 50% số doanh nghiệp phản hồi hoạt động sản xuất kinh doanh của họ bị tác động ở mức độ nghiêm trọng, trong đó, nhóm đồ uống có cồn bị ảnh hưởng nặng nề hơn cả. Hiện nay, năng lực sản xuất của nhóm doanh nghiệp đồ uống hiện chỉ hoạt động chủ yếu ở mức dưới 80% so với trước đại dịch.

Tác động của dịch bệnh đối với khả năng tiêu thụ của các nhóm sản phẩm trong ngành cũng có sự khác biệt đáng kể. Khảo sát người tiêu dùng của Vietnam Report cho thấy trên 50% khách hàng đã chi tiêu nhiều hơn cho các thực phẩm tăng cường sức đề kháng và hệ miễn dịch, các thực phẩm có nguồn gốc tự nhiên, hữu cơ, thực phẩm sạch và lành mạnh... trong khi đó, 63,7% khách hàng đã cắt giảm chi tiêu cho rượu, bia. (Hình 14)

COVID-19 đã phơi bày nhiều điểm yếu của ngành F&B, 85% doanh nghiệp phản hồi gặp khó khăn liên quan đến việc phân phối, logistics do nhu cầu thực phẩm thiết yếu, đóng gói tăng cao nhưng lượng hàng lưu kho không đủ, doanh nghiệp phải tăng công suất để đáp ứng nhu cầu thị trường trong khi các nhà hàng đóng cửa khiến mức tiêu thụ đồ uống giảm xuống. Bên cạnh việc không tự chủ được nguồn cung do đứt gãy nguồn cung ứng nguyên liệu, các doanh nghiệp F&B còn phải đối mặt với khó khăn trong việc quản trị nhân sự khi số lượng lao động sử dụng khá lớn, vấn đề đảm bảo an toàn tại nơi làm việc và phân chia lao động hợp lý. (Hình 15)

Trả lời phỏng vấn của Vietnam Report, lãnh đạo một số doanh nghiệp F&B lớn đánh giá, quy mô doanh

Although in a brilliant development process, the Vietnam F&B industry is now considered a "village" without comprehensive planning, line agency, etc. The majority of the retail operations of the sector take place through traditional channels (General Trade); the rest takes place through modern channels (Modern Trade), restaurants (Key account) or individual retail chains (if any). They are weathering the COVID-19 storm with impacts from Decree No.100/2020/ND-CP<sup>(1)</sup>. A quick survey of F&B enterprises conducted by Vietnam Report in August 2020 shows that about 50% of enterprises responded that their production and enterprises activities were severely affected, of which the alcoholic beverages sector is most affected. Currently, the beverage group's production capacity operates only at less than 80% compared to the pre-pandemic period.

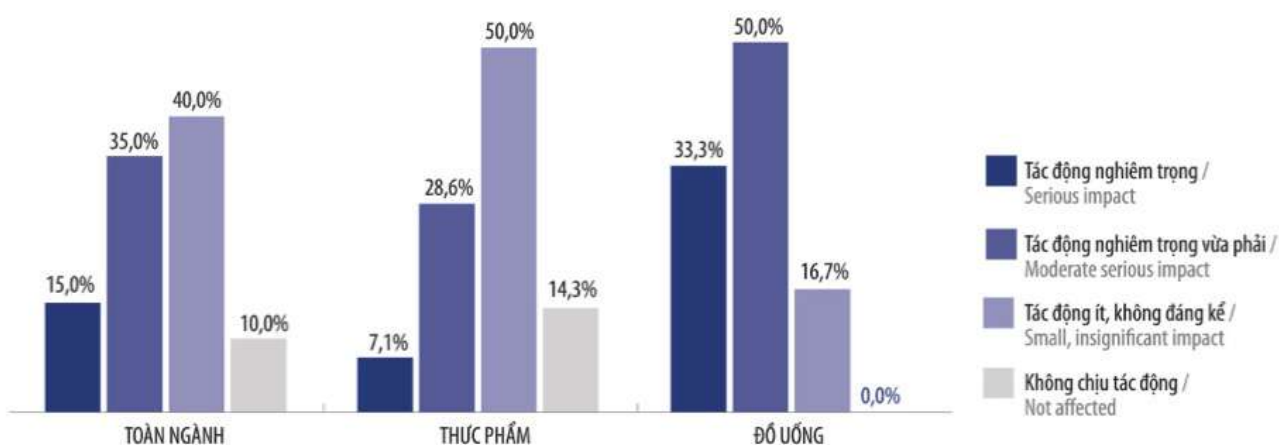
The impact of the disease on the consumption of product groups in the industry also varies significantly. The consumer survey by Vietnam Report shows that over 50% of customers spend more on foods that enhance resistance and immune system, clean and healthy foods of natural origin, organic, etc. Meanwhile, 63.7% of customers have cut their spending on alcohol altogether. (Figure 14)

COVID-19 has exposed many weaknesses in the F&B industry. 85% of enterprises responded that they have difficulty in distribution and logistics due to the need for essential food, high packaging prices, while the amount of inventory remains insufficient. Enterprises had to increase capacity to meet market demand while restaurants were closed, reducing beverages' consumption. In addition to the lack of self-control in the supply source due to the breakdown in the supply chain of raw materials, F&B enterprises also face difficulties in human resource management where the number of employees is quite large. Ensuring safety at work and reasonable division of labor is followed. (Figure 15)

<sup>(1)</sup> Nghị định số 100/2020/NĐ-CP của Chính phủ có hiệu lực từ ngày 28/8/2020 về kinh doanh hàng miễn thuế

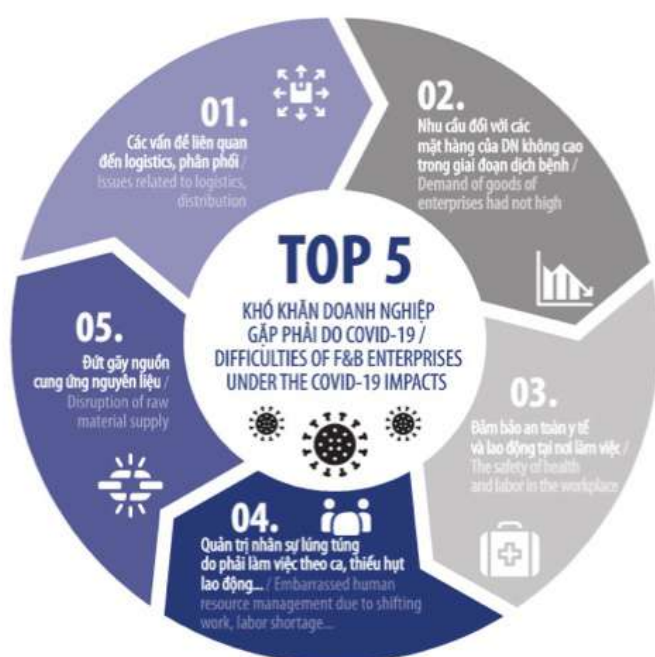
<sup>(1)</sup> Decree No. 100/2020/ND-CP of the Government effective from August 28, 2020 on duty-free trading



**Hình 14: TÁC ĐỘNG CỦA DỊCH COVID-19 ĐẾN HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT CỦA DOANH NGHIỆP F&B (ĐƠN VỊ: %)****Figure 14: THE IMPACT OF COVID-19 PANDEMIC ON F&B ENTERPRISES (UNIT: %)**

Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát doanh nghiệp ngành Thực phẩm - Đồ uống, tháng 8/2020

Source: Vietnam Report, Survey on F&amp;B enterprises in Vietnam, August 2020

**Hình 15: TOP 5 KHÓ KHĂN DOANH NGHIỆP F&B GẶP PHẢI DO COVID-19****Figure 15: TOP 5 DIFFICULTIES OF F&B ENTERPRISES UNDER THE COVID-19 IMPACTS**

Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát doanh nghiệp ngành Thực phẩm - Đồ uống, tháng 8/2020

Source: Vietnam Report, Survey on F&amp;B enterprises in Vietnam, August 2020



ngành trong ngành F&B còn khá phân mảnh, tiềm lực tài chính yếu cho nên khi gặp một cú sốc lớn như COVID-19 họ thường vướng vào vòng luẩn quẩn do phải xử lý dòng tiền, cắt giảm nhân sự, cắt giảm chi phí... mà về cơ bản, nhu cầu ăn uống của con người là khó thay đổi. Chấp nhận "sống chung với dịch", doanh nghiệp lại đối mặt với bài toán thiếu hụt nhân sự, sản xuất không đủ để đáp ứng nhu cầu thị trường...; điều quan trọng là doanh nghiệp học được gì từ những cú sốc như thế này?

### 2.2. Xu hướng ngành Thực phẩm - Đồ uống

Hiện nay, tập khách hàng phân hóa hơn dẫn đến nhu cầu đối với từng nhóm sản phẩm cũng thêm phần riêng biệt. Bên cạnh quy mô hộ gia đình thu nhỏ, đặc biệt, với sự phát triển của công nghệ, người tiêu dùng đang "tự trao quyền" cho chính mình trong việc lựa chọn sản phẩm khi có đến 55% người dân tại thành thị và 59% người dân tại nông thôn dành thời gian tìm hiểu thông tin về sản phẩm trước khi mua sắm. Nói cách khác, chính người tiêu dùng hiện nay đang dẫn dắt thị trường, chứ không phải doanh nghiệp F&B. Trước COVID-19, ngành F&B đã có một số xu hướng lớn hình thành, điển hình như nhu cầu về thực phẩm dinh dưỡng có nguồn gốc thực vật, thực phẩm hữu cơ, thành phần dinh dưỡng lành mạnh, thực phẩm đóng gói tiện dụng, tăng cường trải nghiệm khách hàng...

In the Vietnam Report interview, the leaders of some large F&B enterprises commented that the size of the enterprises in the F&B industry is quite fragmented. Their financial potential is still weak such that when they encounter big shocks like COVID-19, they are often caught in a vicious cycle of mishandling cash flow, laying off staff, and cutting costs. However, the basic needs of the human diet are difficult to change. Accepting "living with pandemics," enterprises again face the problem of shortage of personnel, insufficient production to meet market demand, etc.; the important thing is that what are the lessons learned?

### 2.2. Trends in Food and Beverage industry

The customer base is currently more diverse, leading to the demand for each product group also becoming more segregated. In addition to the small size of households, especially with the development of technology, consumers are "empowering" themselves to choose products when 55% of urban residents and 59% of the customer in rural areas spend their time looking for product information before shopping. In other words, it is consumers who are now driving the market, not the F&B enterprises. Before COVID-19, the F&B industry had some major trends, typically the need for plant-based nutritional foods, organic foods,



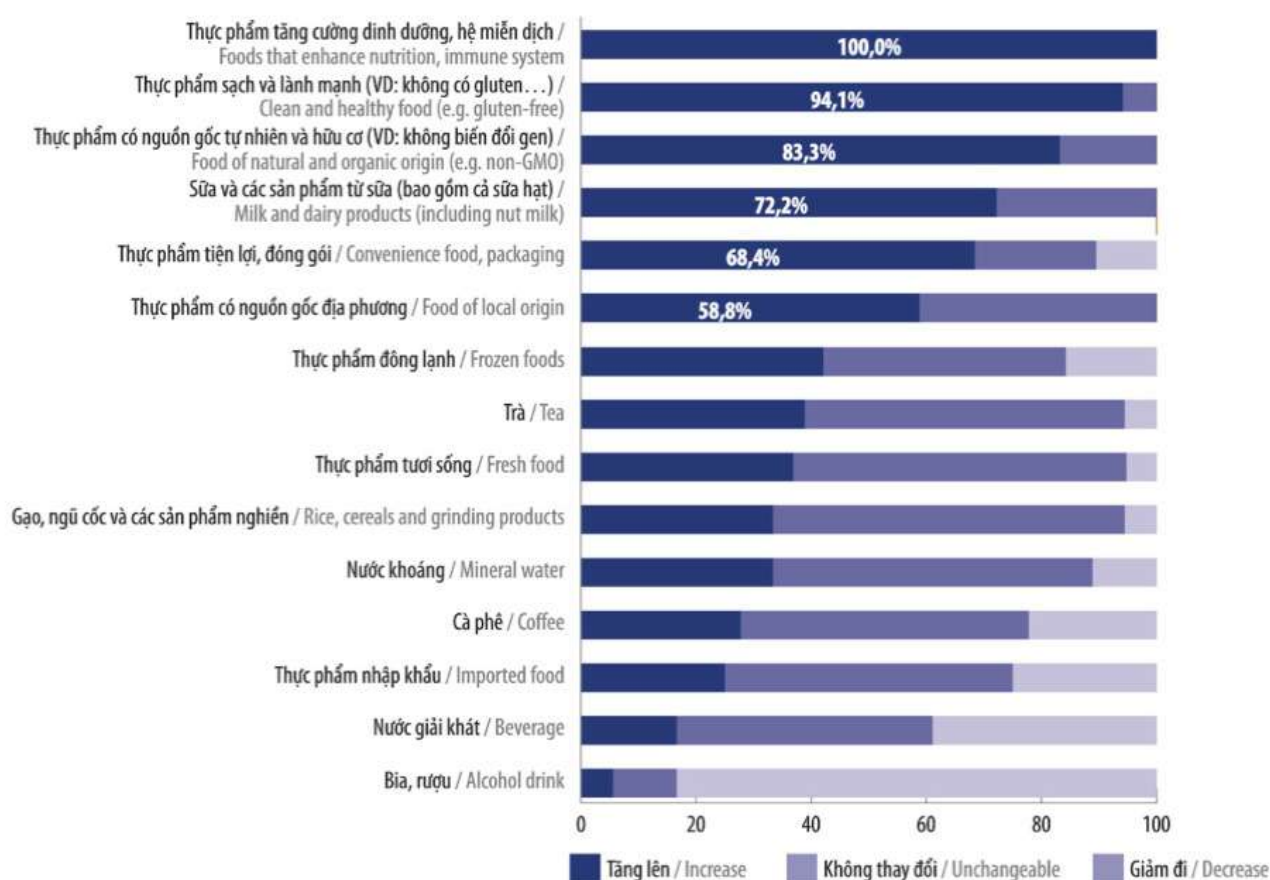
Những xu hướng này không bị ảnh hưởng do COVID-19 mà ngược lại tiếp tục phát triển trong thời gian tới. (Hình 16)

Bên cạnh đó, khảo sát của Vietnam Report đã chỉ ra một số xu hướng diễn ra trong hiện tại và tương lai khi doanh nghiệp khôi phục hoạt động sản xuất kinh doanh. Những xu hướng trong ngắn hạn có thể kể đến như: (i) Làm việc từ xa; (ii) Dịch chuyển thói quen ăn uống từ nhà hàng sang tại gia đình; (iii) Mối lo ngại về thực phẩm nhập khẩu. Đây được đánh giá là xu hướng nhất thời do những ảnh hưởng của giãn cách xã hội và lệnh phong tỏa trong giai đoạn bùng phát dịch. Về lâu

healthy dietary ingredients, and convenient packaged foods, customer experience enhancement, etc. These trends are not affected by COVID-19 but continue to develop in the coming time. (Figure 16)

In addition, a survey of Vietnam Report has pointed out a number of trends occurring in the present and the future when enterprises recover production and activities. The short-term trends can be mentioned as: (i) Working remotely; (ii) Shifting eating habits from restaurant to home; (iii) Concerning imported food. These are considered temporary due to the effects of social distance and blockade in the out-

**Hình 16: DỰ BÁO NHU CẦU TIÊU DÙNG MỘT SỐ NHÓM THỰC PHẨM - ĐỒ UỐNG TRONG THỜI GIAN TỚI (ĐƠN VỊ: %)**  
**Figure 16: FORECAST OF CONSUMPTION DEMAND OF SOME F&B GROUP IN THE COMING TIME (UNIT: %)**



Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát doanh nghiệp ngành Thực phẩm - Đồ uống, tháng 8/2020  
Source: Vietnam Report, Survey on F&B enterprises in Vietnam, August 2020

dài, 55,6% doanh nghiệp đánh giá làm việc từ xa sẽ trở nên phổ biến hơn, trong khi đó hai xu hướng còn lại sẽ thoái trào do các hiệp định thương mại như EVFTA và nhu cầu giao lưu, gặp mặt, ăn uống tại nhà hàng của giới trẻ sẽ bùng nổ sau một thời gian dài thực hiện cách ly xã hội.

Xét trong dài hạn, các xu hướng chính bao gồm: (i) Áp dụng công nghệ trong kinh doanh nhiều hơn; (ii) Giao dịch thương mại điện tử trở nên phổ biến hơn; (iii) Phân bổ lại nguồn đầu vào trong các chuỗi cung ứng; và (iv) Tái cấu trúc/ định vị hình ảnh tại các thị trường hiện tại. Trong đó, ba xu hướng đầu nằm trong giai đoạn đổi mới doanh nghiệp thuộc mô hình hành động 5 giai đoạn (5Rs) ứng phó với COVID-19 mà Vietnam Report đã giới thiệu vào tháng 4/2020. (Hình 17)

Kết quả khảo sát của Vietnam Report chỉ ra 68,4% doanh nghiệp trong ngành Thực phẩm – Đồ uống

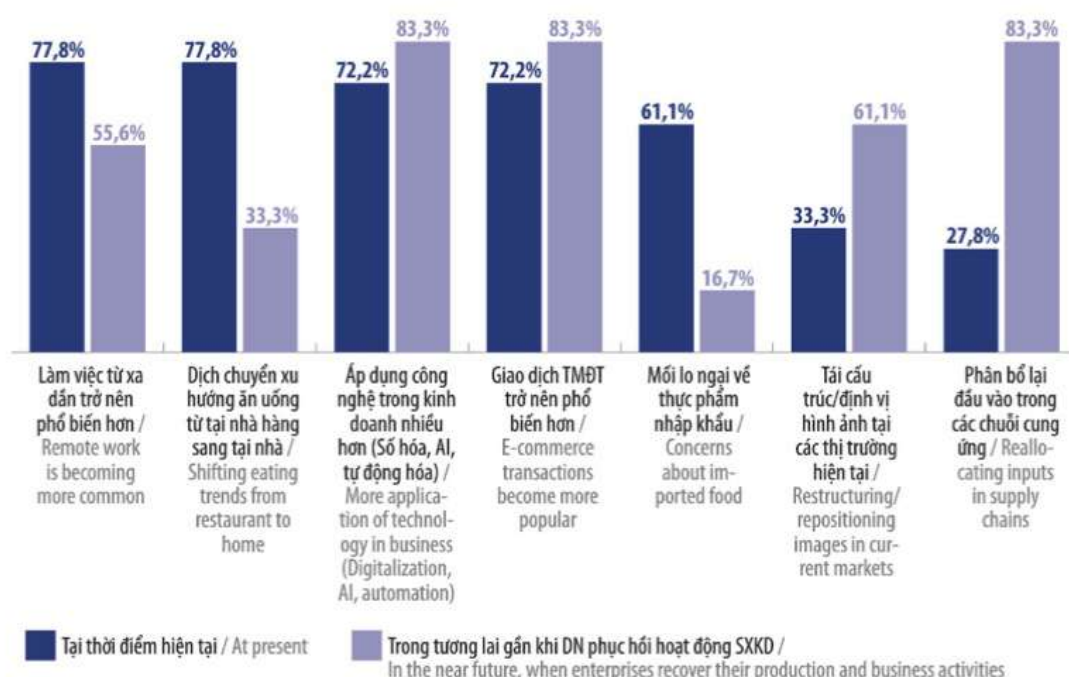
break period. In the long run, 55.6% of enterprises believe working remotely to be more popular, while the other two trends will regress due to trade agreements such as EVFTA and the need for meeting at the restaurant of young people will explode after a long period of social isolation.

In the long term, the main trends include: (i) Increase technology application in business; (ii) E-commerce transactions are becoming more popular; (iii) Reallocate inputs in supply chains; (iv) Restructure/reposition images in existing markets. In which, the first three trends are in the enterprises innovation phase under the 5-stage action model (5Rs) responding to COVID-19 that Vietnam Report introduced in April 2020. (Figure 17)

The Vietnam Report's survey results showed that 68.4% of enterprises in the Food and Beverage indus-

**Hình 17: MỘT SỐ XU HƯỚNG NGÀNH F&B TRONG VÀ SAU KHỦNG HOẢNG DO COVID-19 (ĐƠN VỊ: %)**

**Figure 17: SOME F&B INDUSTRY TRENDS IN AND PRE-COVID-19 (UNIT: %)**



Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát doanh nghiệp ngành Thực phẩm - Đồ uống, tháng 8/2020  
Source: Vietnam Report, Survey on F&B enterprises in Vietnam, August 2020



đánh giá COVID-19 đã tạo ra cú hích đẩy mạnh công cuộc chuyển đổi số. Bằng chứng là những doanh nghiệp đã xây dựng và ứng dụng quy trình công nghệ hiện đại trong hoạt động sản xuất và quản lý tỏ ra rất vững vàng trong khủng hoảng. Trừ những công nhân trực tiếp sản xuất tại nhà máy buộc phải làm luân phiên theo ca, tất cả các hoạt động khác của doanh nghiệp đều có thể điều khiển và giám sát từ xa thông qua các phần mềm, ứng dụng và hệ thống camera từ xuất, nhập kho, giao nhận, bán hàng, phân phối hay các cuộc họp trực tuyến kết nối các chi nhánh trên khắp cả nước.

Đại dịch COVID-19 bùng phát khiến việc xuất khẩu của nhiều ngành hàng chủ lực tăng chậm lại, còn thương mại điện tử là một trong những kênh hiệu quả nhất để doanh nghiệp nhanh chóng tiếp cận tới mọi thị trường trong ngắn hạn, bao gồm những thị trường đang có tranh chấp thương mại. Trong dài hạn, thương mại điện tử là xu hướng tất yếu giúp mở rộng thị trường, giảm chi phí, tiếp cận trực tiếp với người tiêu dùng. Thống kê từ trang Thương mại điện tử Alibaba.com đã ghi nhận lượng tìm kiếm mặt hàng F&B đã tăng từ 62% lên 152% và Việt Nam là quốc gia xếp thứ 7 về lượng đơn hàng nhận được nhiều nhất đến từ các quốc gia: Ấn Độ, Mỹ, Anh, Pakistan, Nam Phi, Brazil...

### 2.3. Giải pháp thích ứng và phát triển của các doanh nghiệp Thực phẩm - Đồ uống

Trước tác động của dịch COVID-19, có 94,7% doanh nghiệp đã nhận ra các điểm yếu trong ngành F&B và đang điều chỉnh lại cơ cấu tỷ trọng cũng như mạng lưới phân phối của mình để có thể thích nghi với khủng hoảng. Một số biện pháp mà các doanh nghiệp đã áp dụng có thể kể đến như: nhận đặt hàng/giao hàng tại nhà, tăng cường kênh giao nhận... Trả lời phỏng vấn của Vietnam Report, đại diện một số doanh nghiệp trong ngành thực phẩm chia sẻ họ đã tăng công suất hoạt động lên khoảng 30% để đáp ứng nhu cầu thị trường.

Chuẩn bị cho giai đoạn bình thường mới, các doanh nghiệp trong ngành cho rằng Top 5 chiến lược ưu tiên bao gồm: (i) Tăng trưởng doanh thu; (ii) Ưu

try rated COVID-19 had created a boost to digital transformation. The evidence is that enterprises have built and applied modern technology processes in production and management have proved the stability during the crisis. Except for factory workers who are forced to work in shifts, all other enterprise activities can be controlled and monitored remotely through software, applications and camera systems: from importing, delivering, selling, distributing or online meetings connecting branches across the country.

The COVID-19 pandemic outbreak slowed down exports of many vital industries, while e-commerce is one of the most effective channels for enterprises to quickly access all markets in the short term, including trade disputes markets. In the long term, e-commerce is an inevitable trend to help expand the market, reduce costs, and directly approach consumers. Statistics from Alibaba.com showed that the number of searches for F&B products has increased from 62% to 152%, and Vietnam is the 7th ranked country in terms of the most significant number of orders received from countries such as India, USA, UK, Pakistan, South Africa, Brazil, etc.

### 2.3. Adaptation and development solutions for Food and Beverage enterprises

By the impact of the COVID-19 outbreaks, 94.7% of enterprises recognized weaknesses in the F&B industry, and they are adjusting their proportion structure and distribution network to adapt to the crisis. Some measures that enterprises have applied include: receiving orders/home delivery, strengthening delivery channels, etc. Interview with Vietnam Report, representatives of some enterprises in the food industry shared that they increased operating capacity by about 30% to meet market demand.

Preparing for the new normal, enterprises in the industry believe that the Top 5 priority strategies include: (i) Revenue growth; (ii) Prioritizing existing market development; (iii) Promoting product research and development; (iv) Diversifying supply sources, giving priority to domestic supply; and (v) Expanding and developing online distribution channels on the e-

tiên phát triển thị trường hiện tại; (iii) Đẩy mạnh nghiên cứu, phát triển sản phẩm; (iv) Đa dạng hóa nguồn cung ứng, ưu tiên nguồn cung trong nước; và (v) Mở rộng, phát triển các kênh phân phối online trên nền tảng thương mại điện tử. Tất cả năm chiến lược này đều được đúc kết từ chính những sai lầm, khó khăn của doanh nghiệp trong quá trình ứng phó với COVID-19 vừa qua. (Hình 18)

Nhờ sự nhanh nhạy chuyển đổi để thích ứng với tình hình bình thường mới, kết quả kinh doanh của doanh nghiệp ngành Thực phẩm – Đồ uống không những không bị suy giảm mà còn ghi nhận sự tăng trưởng rất tích cực, nhiều doanh nghiệp lãi khủng với tăng trưởng ba con số. Doanh thu bán lẻ hàng hóa 10 tháng năm 2020 đạt 3.263 nghìn tỷ đồng, chiếm 79% tổng mức bán lẻ và doanh thu dịch vụ tiêu dùng và tăng 5,4% so với cùng kỳ năm 2019. Trong đó, ngành hàng lương thực thực phẩm có mức tăng trưởng dẫn

commerce platform. All five strategies are drawn from the mistakes and difficulties of the enterprises in responding to COVID-19 recently. (Figure 18)

Thanks to the agility to adapt to the new normal situation, the F&B industry's enterprises results did not decline but recorded very positive growth. Many enterprises were profitable with three-digit growth. Retail sales of goods in the first 10 months of 2020 reached VND 3,263 trillion, accounting for 79% of the total retail sales and consumer services revenue, and up 5.4% over the same period in 2019. In which the food industry has the top growth rate of 9.4% and accounts for a high proportion of total retail sales.

### 3. LOGISTICS INDUSTRY

#### 3.1. The performance of the Logistics industry under the impact of the COVID-19 pandemic

**Hình 18: TOP 5 CHIẾN LƯỢC ƯU TIÊN CỦA DOANH NGHIỆP F&B TRONG BỐI CẢNH BÌNH THƯỜNG MỚI**  
**Figure 18: TOP 5 PRIORITY STRATEGIES FOR AN F&B ENTERPRISE IN A NEW NORMAL**



Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát doanh nghiệp ngành Thực phẩm - Đồ uống, tháng 8/2020  
Source: Vietnam Report, Survey on F&B enterprises in Vietnam, August 2020



đầu khi tăng 9,4% và chiếm tỷ trọng cao trong tổng doanh thu bán lẻ.

### 3. NGÀNH LOGISTICS

#### 3.1. Tình hình hoạt động của ngành Logistics dưới tác động của đại dịch COVID-19

Sau nhiều thập kỷ toàn cầu hóa, thế giới đang kết nối hơn bao giờ hết. Sự kết nối này đã mở ra cơ hội lớn cho thương mại toàn cầu và thúc đẩy chuỗi cung ứng phát triển với quy mô, mức độ tích hợp cao hơn. Tuy nhiên, khi tính liên kết mạnh mẽ đó gặp cú sốc bất ngờ như đại dịch COVID-19 đã phơi bày các vấn đề cơ bản của chuỗi cung ứng nói chung và ngành logistics-xương sống của chuỗi cung ứng nói riêng.

Số liệu của Tổng cục Thống kê ghi nhận trong 11 tháng năm 2020, số lượng doanh nghiệp vận tải, kho bãi được thành lập mới giảm 4,5% so với cùng kỳ năm trước đạt 5.086 doanh nghiệp và cũng có 615 doanh nghiệp đã hoàn tất thủ tục giải thể. Vận tải hàng hóa đạt 1,6 tỷ tấn hàng, giảm 6,2% so với cùng kỳ năm trước; luân chuyển đạt 304,2 tỷ tấn.km, giảm 7,9%. Trong số các phương thức vận tải, hàng không ghi nhận mức giảm mạnh nhất cả về khối lượng vận tải và luân chuyển, mặc dù những tháng cuối năm đã có những bước tiến so với những tháng đầu năm.

Theo khảo sát của Vietnam Report, hai nguyên nhân lớn nhất khiến cho mức độ ảnh hưởng của đại dịch trở nên nghiêm trọng như vậy bao gồm: (i) Chủ quan, đánh giá thấp tác động của dịch và (ii) Không hành động đủ nhanh khi ứng phó với dịch. Thêm vào đó, trên 50% số doanh nghiệp cho rằng quản trị rủi ro yếu kém; không lập kế hoạch trước; đánh giá thấp sức mạnh của việc lập chiến lược/mô hình kinh doanh cũng khiến doanh nghiệp trở nên lúng túng hơn trong quá trình ứng phó với những khó khăn của đại dịch. Trong đó, điểm nghẽn lớn nhất trong chuỗi cung ứng được đánh giá đến từ sự thiếu rõ ràng trong việc xác định nhu cầu khách hàng. Điều này xuất phát từ việc kiểm soát biên giới và hạn chế thương mại làm giảm số chuyến bay dẫn đến sự thiếu hụt về vận tải, làm tăng giá vận chuyển; hàng hóa bị lưu kho, lưu cảng, chờ thông quan nhiều ngày kéo theo chi phí lưu kho

After decades of globalization, the world is more connected than ever. This connection has opened up great global trade opportunities and promoted supply chain development on a larger scale and integration level. However, when that strong connection encounters unexpected shocks such as the COVID-19 pandemic, it exposed the supply chain's fundamental problems in general and the logistics industry - the backbone of the supply chain in particular.

According to the General Statistics Office, in the first 11 months of 2020, the number of newly established transportation and warehousing enterprises decreased by 4.5 % compared to the same period last year, reaching 5,086 enterprises. Meanwhile, 615 enterprises have completed dissolution procedures. Cargo transportation reached 1.6 billion tons, a 6.2% decrease compared to the same period last year; rotation reached 304.2 billion tons.km, which is equivalent to a 7.9% decrease. Among the modes of transport, the airline recorded the most substantial reduction in transport and rotation volume, although the last months have made progress compared with the year's early months.

According to the Vietnam Report survey, the two biggest reasons causing pandemic impact include (i) Subjectivity, underestimating the impact of the pandemic and (ii) No timely action in response to the pandemic. In addition, over 50% of enterprises said that poor risk management, no plan, underestimating the power of strategy/ enterprises model formulation also make enterprises become more confused in coping with the pandemic difficulties. In which the biggest bottleneck in the supply chain is assessed from the lack of clarity in identifying customer needs. This stems from the border controls and trade restrictions. It also reduces the number of flights leading to a shortage of transport, increasing transportation and storage costs, decreasing orders because customers and partners close their business, encounter difficulties in operation, etc.

According to the Vietnam Logistics Business Association's report (VLA), in March 2020, about 15% of enterprises have a 50% decrease in revenue com-

tăng; số lượng đơn hàng giảm sút do khách hàng, đổi tác ngừng hoạt động, đóng cửa, gặp khó khăn...

Theo báo cáo của Hiệp hội Doanh nghiệp Dịch vụ Logistics Việt Nam (VLA) vào tháng 3/2020, khoảng 15% doanh nghiệp bị giảm 50% doanh thu so với cùng kỳ năm 2019 và hơn 50% doanh nghiệp giảm số lượng dịch vụ logistics trong nước và quốc tế từ 10-30% so với cùng kỳ năm ngoái. Tuy nhiên, nhờ kiểm soát khá tốt tình hình dịch bệnh, cộng đồng doanh nghiệp Việt nói chung và doanh nghiệp logistics nói riêng đã có nhiều thuận lợi trong quá trình phục hồi hoạt động sản xuất kinh doanh. Khảo sát của Vietnam Report thực hiện tháng 10-11/2020 cũng cho thấy tình hình đã được cải thiện đáng kể. Năng lực hoạt động của 87% số doanh nghiệp tại thời điểm này đạt mức trên 60% so với trước đại dịch. (Hình 19)

### 3.2. Xu hướng của ngành Logistics

#### Áp dụng công nghệ tự động hóa trong lĩnh vực logistics

Sự phát triển bùng nổ của cuộc cách mạng 4.0, đã

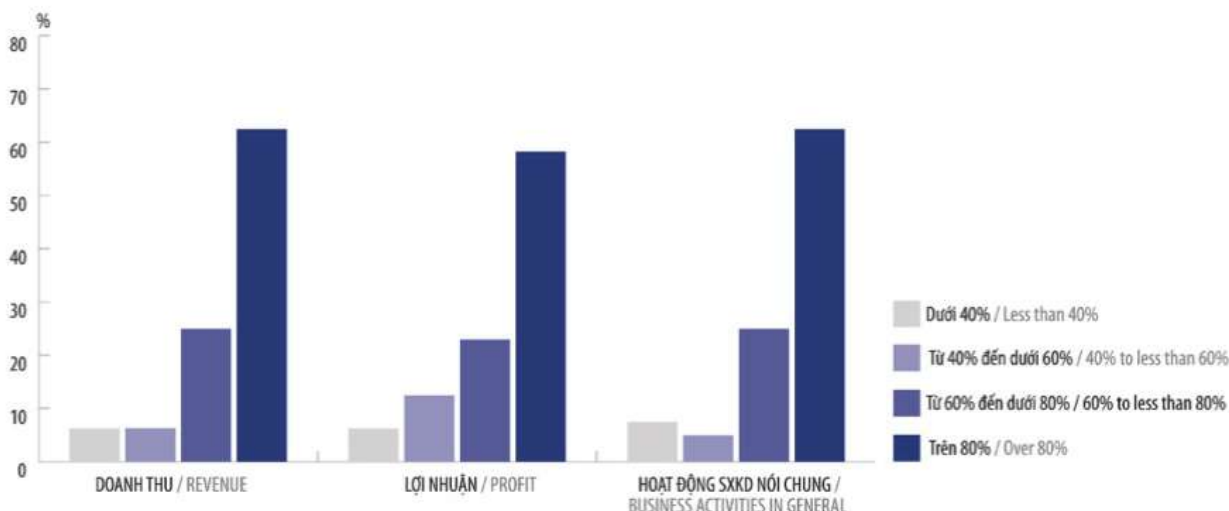
pared to the same period in 2019. More than 50% of enterprises reduce their domestic and international logistics services, from 10% to 30% over the same period last year. However, thanks to good control of the pandemic, the Vietnamese enterprises' community in general and logistics enterprises, in particular, have had many advantages in the process of recovering production and enterprises activities. The survey conducted by Vietnam Report in October-November 2020 also shows that the situation has improved significantly. The operational capacity of 87% of enterprises at this time recovered over 60% compared to the pre-pandemic. (Figure 19)

### 3.2. Trends of the Logistics industry

#### Apply automation technology in the logistics industry

With the 4.0 industry revolution's explosive development, many scientific technologies have been applied in logistics activities. Developed countries are currently gradually implementing E-Logistics, green logistics, E-Documents, etc., and using cloud comput-

**Hình 19: NĂNG LỰC HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP SO VỚI TRƯỚC ĐẠI DỊCH COVID-19 (ĐƠN VỊ: %)**  
**Figure 19: BUSINESS PERFORMANCE COMPARED TO PRE-COVID-19 PANDEMIC (UNIT: %)**



Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát doanh nghiệp ngành Logistics, tháng 10-11/2020  
Source: Vietnam Report, Survey on Logistics enterprises in Vietnam, October-November 2020



có nhiều ứng dụng khoa học công nghệ vào hoạt động logistics. Hiện nay, các nước phát triển đang từng bước thực hiện E-Logistics, green logistics, E-Documents... và ứng dụng công nghệ điện toán đám mây, công nghệ Blockchain, trí tuệ nhân tạo hay robot vào thực hiện một số dịch vụ, như dịch vụ đóng hàng vào container hay dỡ hàng khỏi container, xếp dỡ hàng hóa trong kho, bãi...

Tại Việt Nam hiện nay, việc ứng dụng công nghệ trong quy trình kinh doanh của doanh nghiệp logistics trong nước còn mang tính manh mún và phân tán. Theo khảo sát của Vietnam Report, 56,3% số doanh nghiệp trong ngành cho biết mức độ ứng dụng tự động hóa trong hoạt động của doanh nghiệp chỉ ở mức trung bình so với mặt bằng chung của toàn ngành. Công nghệ được doanh nghiệp chủ yếu ứng dụng mới dừng ở kết nối phương tiện vận tải thông qua hệ thống định vị toàn cầu GPS hay quản lý lưu kho qua các phần mềm đơn giản...

Tuy nhiên, khảo sát còn cho thấy một tín hiệu đáng mừng liên quan đến chuyển đổi số với tỷ lệ doanh nghiệp hiện đang triển khai tiến bộ của Cách mạng công nghiệp 4.0 đã đạt trên 2/3, số còn lại dù chưa triển khai nhưng đang nỗ lực tìm kiếm công nghệ phù hợp.

#### **Hoạt động M&A tiếp tục sôi động trong lĩnh vực Logistics**

Các chuyên gia trong khảo sát của Vietnam Report đã đưa ra dự báo trong vòng 2-3 năm tới, làn sóng M&A vẫn tiếp tục sôi động trong lĩnh vực Vận tải và Logistics do áp lực cạnh tranh gay gắt trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu, sự tiến bộ của khoa học công nghệ, tác động của các Hiệp định FTA và đặc biệt là làn sóng COVID-19. Cùng với tiềm năng tăng trưởng cao của ngành Logistics Việt Nam và khả năng cạnh tranh kém của các doanh nghiệp trong nước, điều này đã tạo cơ hội lớn cho nhiều doanh nghiệp nước ngoài tham gia vào thị trường logistics Việt Nam thông qua hình thức M&A để tận dụng mạng lưới sẵn có, cùng nguồn khách hàng và kinh nghiệm vận hành nội địa. Bên cạnh thách thức, hoạt động M&A cũng tạo ra các cơ hội cho doanh nghiệp trong nước phải cải tiến và

ing and block chain technology, artificial intelligence, or robotics to perform some services, such as loading and unloading goods from containers, in warehouses, and yards, etc.

Recently, in Vietnam, the application of technology in domestic logistics enterprises' processes is still fragmented. According to a Vietnam Report survey, 56.3% of enterprises said that the automation application in their operations is only at an average level compared to the industry index. Most enterprises applied technology only to connect means of transport via GPS or to manage storage through simple software, etc.

However, the survey also shows a good sign of digital transformation with over 2/3 of enterprises currently implementing the 4.0 industrial revolution progress. The rest are trying to find the right technology.

#### **M&A activities in the Logistics sector continue to be active**

According to Vietnam Report's survey, experts have predicted that in the next 2-3 years, the M&A wave will continue to be active in the field of Transportation and Logistics due to fierce competition pressure in the context of global economic integration, the advancement of science and technology, the impact of the FTAs, and especially the pandemic. Along with the high growth potential of Vietnam's Logistics industry and the low competitiveness of domestic enterprises, this has created an excellent opportunity for many foreign enterprises to participate in the Vietnam logistics market through M&A to utilize the existing network, source of customers and experience in domestic operation. Besides challenges, M&A also creates the opportunity for domestic enterprises to improve and innovate in order to optimize their business, learn management experience, transfer technology, and optimize logistics costs from experienced enterprises in many continents.

Only on December 14, 2020, Ryobi International Logistics Vietnam JSC announced buying 16.8 million new Transimex shares (HoSE: TMS) and holding



đổi mới để tối ưu hóa doanh nghiệp của mình, học tập kinh nghiệm quản lý, chuyển giao công nghệ, tối ưu hóa chi phí logistics của các doanh nghiệp đã có kinh nghiệm trong nhiều châu lục.

Chỉ trong ngày 14/12/2020, Công ty Logistics Quốc tế Ryobi Việt Nam vừa thông báo mua mới 16,8 triệu cổ phiếu Transimex (HoSE: TMS) và nắm giữ 23,7% vốn, trở thành cổ đông riêng lẻ lớn nhất tại Transimex sau phiên giao dịch; thì đồng thời Công ty TNHH Đầu tư Casco đã bán hết 17,23 triệu cổ phiếu, tương ứng 24,34% vốn tại Transimex. Đây là phiên chứng kiến khối ngoại bán 16,8 triệu cổ phiếu tại mức giá tham chiếu 33.400 đồng/cp, tương đương giá trị 560 tỷ đồng.

### **Thương mại điện tử mở ra cơ hội cho các doanh nghiệp Vận tải và Logistics**

Theo báo cáo Kinh tế số Đông Nam Á (SEA) 2020 do Google, Temasek và Bain & Company công bố, nền kinh tế số Việt Nam đạt tổng giá trị 14 tỷ USD, tăng trưởng 16% so với năm 2019 và Việt Nam có tỷ lệ người dùng Internet mới cao nhất trong khu vực Đông Nam Á, đạt 41%. Với kịch bản dịch bệnh được kiểm soát như hiện nay, Bộ Công Thương dự báo tốc độ tăng trưởng doanh thu TMĐT trong quý IV là 20%, quy mô thị trường TMĐT bán lẻ năm 2020 ước đạt 12 tỷ USD.

Đại dịch COVID-19 kéo theo nhu cầu mua sắm trực tuyến ngày càng cao, mở ra cơ hội cho các doanh nghiệp. Bộ Công Thương dự báo tốc độ tăng trưởng doanh thu TMĐT trong quý IV là 20%, quy mô thị trường TMĐT bán lẻ năm 2020 ước đạt 12 tỷ USD. Nhu cầu thị trường TMĐT tăng kéo theo nhu cầu các dịch vụ logistics như: chuyển phát, kho hàng... cũng ngày càng lớn.

### **Phân bổ nguồn đầu tư vào kho, trung tâm logistics và chuỗi cung ứng lạnh**

Với sự gia tăng mạnh của số lượng các doanh nghiệp thương mại điện tử, cùng với nhu cầu thuê mặt bằng lưu giữ, phân loại hàng hóa, hoàn tất đơn hàng..., nhiều doanh nghiệp đã nắm bắt xu thế, xây dựng và đầu tư hệ thống kho, trung tâm logistics với

23.7% of capital, becoming the most significant individual shareholder Transimex after the session. Simultaneously, Casco Investment Limited Company has sold out 17.23 million shares, equivalent to 24.34% of capital in Transimex. That session witnessed foreign investors selling 16.8 million shares at the reference price of VND 33,400/share, equivalent to VND 560 billion.

### **E-commerce opens opportunities for Transportation and Logistics**

According to the Digital Economic of Southeast Asia (SEA) 2020 announced by Google, Temasek and Bain & Company, Vietnam's digital economy reaches a total value of USD 14 billion, which is 16% compared to 2019. Vietnam also has the highest percentage of new internet users in Southeast Asia, equivalent to 41%. With the current disease-controlled scenario, the Ministry of Industry and Trade forecasts that the e-commerce revenue growth rate in the fourth quarter will be 20%, the size of the retail e-commerce market in 2020 is estimated at USD 12 billion.

COVID-19 pandemic drives the increasing growth of online shopping demand, opening up opportunities for enterprises that lead to the growing demand for logistics services such as courier, warehouse, etc.

### **Allocate investments in warehouses, logistics centers and cold chains**

With the significant increase in the number of e-commerce enterprises, along with the need for storage space, goods classification, orders fulfillment, etc., many enterprises have captured the trend, started building professional, modern and high-quality warehouse systems, logistics centers to provide transportation services, orders completion and distribution, etc. The Vietnam Logistics Research and Development Institute (VLI) recently implemented and submitted to Ho Chi Minh City People's Committee and got approved to establish 7 logistics centers here until 2025, with a vision to 2030. Although the cold supply chain market in general and the cold storage market, particularly in Vietnam, is considered small and frag-



chức năng cung ứng dịch vụ vận tải, hoàn tất đơn hàng, phân phối... một cách chuyên nghiệp theo hướng hiện đại với chất lượng cao. Mới đây, Viện Nghiên cứu và phát triển logistics Việt Nam (VLI) thực hiện và vừa trình UBND TP. Hồ Chí Minh phê duyệt thành lập 7 trung tâm logistics tại đây đến năm 2025, định hướng 2030. Mặc dù thị trường chuỗi cung ứng lạnh nói chung và kho lạnh nói riêng tại Việt Nam bị đánh giá là nhỏ lẻ và manh mún, tuy nhiên thị trường đang mở rộng và được kỳ vọng có những bước phát triển mới trong năm 2020.

### 3.3. Giải pháp thích ứng và phát triển của ngành Logistics

Đánh giá chung về đại dịch, 67% số doanh nghiệp tham gia khảo sát của Vietnam Report đánh giá COVID-19 đã đẩy nhanh đáng kể công cuộc chuyển đổi số và tạo điều kiện dẫn đến những thay đổi sâu sắc trong chiến lược (nhân sự, kinh doanh, đầu tư...). Hiện một số doanh nghiệp lớn đã áp dụng thành công giải pháp công nghệ mang lại hiệu quả cho dịch vụ logistics, giảm đáng kể chi phí liên quan như cảng điện tử (ePort), lệnh giao hàng điện tử (eDO), số hóa chứng từ vận tải (Invoicing and Payments), đầu tư vào ứng dụng giải pháp tổng thể trong dịch vụ logistics (Saas), dữ liệu lớn (Big Data), điện toán đám mây (Cloud Computing), nhà kho thông minh (Smart Warehousing)... Nhờ vậy, 58% nhà cung cấp dịch vụ logistics đã rút ngắn lộ trình công nghệ.

Mô hình làm việc từ xa (Work from home – WFH) cũng được các doanh nghiệp trong ngành áp dụng nhằm đảm bảo an toàn y tế và lao động tại nơi làm việc. Theo khảo sát của Vietnam Report, có tới 82% số doanh nghiệp cho biết hiện đang áp dụng mô hình này và 65% số doanh nghiệp tin rằng xu hướng này sẽ còn tiếp diễn trong tương lai. Nguyên nhân, logistics có lợi thế khi áp dụng mô hình WFH do tỷ lệ giao dịch trực tiếp ít hơn và với sự hỗ trợ của công nghệ, logistics không còn bị giới hạn bởi khoảng cách địa lý mà đã trở thành logistics xuyên biên giới.

Một số đơn vị vận tải đã linh hoạt thay đổi tỷ trọng giữa vận tải hành khách và vận tải hàng hóa. Trao đổi với Vietnam Report, đại diện một số doanh nghiệp lớn

mented, the market is expanding and expected to have new developments in 2020.

### 3.3. Adaptation and development solutions for Logistics enterprises

According to a general assessment of the COVID-19 pandemic, 67% of enterprises participating in the survey conducted by Vietnam Report rated COVID-19 significantly accelerated the digital transformation and facilitated significant changes in strategy (human resources, business, investment, etc.). Currently, a number of large enterprises have successfully applied technology solutions to bring efficiency to logistics services; it helps to significantly reduce related costs such as electronic gateway (ePort), electronic delivery order (eDO), and digitization of transport documents (Invoicing and Payment). Enterprises gradually invest in applying software as a Service in Logistics (Saas), Big Data, Cloud Computing, Smart Warehouse, etc. As a result, 58% of logistics service providers have shortened their technology path.

The work from home (WFH) model is also applied by logistic enterprises to ensure health and labor safety in the workplace. According to the Vietnam Report survey, up to 82% of enterprises said they are currently applying this model, and 65% of enterprises believe that this trend will continue in the future. The logistics enterprises have advantages in using the WFH model due to the lower direct transaction rate, and with the help of technology, logistics is no longer limited by geographical distance but has become cross-border logistics. Some transportation enterprises have the flexibility to change the proportion of passenger and freight transport. Talking to Vietnam Report, representatives of some large enterprises said that the check-in luggage on trains and planes was limited in the past. Now they can rent whole cabins or even charter flights. It is beneficial for both the transport operators and goods owners. The volume of goods circulating via railway and sea increased highly thanks to the Government's subsidy policy, estimated at 3,046 million tons.km and 139,645 million tons.km in the first 10 months of the year.



cho biết, nếu như trước kia việc ký gửi trên các chuyến tàu, máy bay bị giới hạn quota thì nay họ có thể thuê nguyên khoang, nguyên toa hoặc thậm chí cả chuyến máy bay (charter flight). Việc này vừa có lợi cho chính doanh nghiệp vận tải và cả chủ hàng. Lưu lượng hàng hóa luân chuyển qua đường sắt và đường biển tăng cao nhờ chính sách hỗ trợ giá cước của Chính phủ, ước tính đạt 3.046 triệu tấn.km và 139.645 triệu tấn.km trong 10 tháng đầu năm.

Mô hình Just-in-time (JIT) trong đó các doanh nghiệp giảm thiểu chi phí tồn kho bằng cách sản xuất hàng hóa sau khi có đơn đặt hàng cũng cho thấy những lỗ hổng do sự bất ổn và không rõ ràng về nhu cầu khách hàng. Thay vào đó, việc nắm giữ khối lượng hàng hóa lớn nhằm giảm thiểu khả năng hết hàng do khó khăn trong việc dự đoán nhu cầu của khách hàng hoặc gặp phải sự gia tăng lớn về nhu cầu vào những thời điểm không thể đoán trước – mô hình Just-in-case (JIC) tỏ ra nhiều lợi thế hơn trong bối cảnh diễn biến của dịch bệnh còn nhiều phức tạp. Thách thức đặt ra khi cần phải lấp đầy khoảng trống giữa hai mô hình này, để có thể làm được điều đó cần sự chung tay của Nhà nước và cả hệ sinh thái chuỗi cung ứng.

#### 4. NGÀNH DƯỢC

##### 4.1. Tình hình hoạt động của ngành Dược dưới tác động của đại dịch COVID-19

##### Tình hình ngành Dược 9 tháng đầu năm 2020 trước tác động của đại dịch COVID-19: Bức tranh phân hóa

So với các ngành khác, Dược phẩm nằm trong một số ít những ngành ít chịu ảnh hưởng nhất từ đại dịch COVID-19, vì đây là một trong những mặt hàng thiết yếu đối với người dân. Kết quả khảo sát của Vietnam Report vào tháng 10 năm 2020 với các doanh nghiệp Dược về tác động của COVID-19 đến ngành Dược cho thấy 64,3% doanh nghiệp đánh giá tác động nghiêm trọng vừa phải; 28,6% doanh nghiệp đánh giá tác động ít, không đáng kể và chỉ có 7,1% doanh nghiệp đánh giá tác động nghiêm trọng.

Sự bùng phát của đại dịch khiến cho nhu cầu về

The Just-in-time (JIT) model helps firms minimize inventory costs by producing goods after having an order. However, it also reveals gaps due to uncertainty and ambiguity in customers' demand. Instead, holding large volumes of stocks helps to minimize the out of stock situation due to difficulty in predicting customer demand or experiencing a large increase in demand at unpredictable times. Just-in-case (JIC) model shows many advantages in the context of a complicated pandemic. The challenge is to fill the gap between these two models. To do that, cooperation between the Government and the whole supply chain ecosystem is necessary.

#### 4. PHARMACEUTICAL INDUSTRY

##### 4.1. The performance of the pharmaceutical industry under the impact of the COVID-19 pandemic

##### The performance of the pharmaceutical industry in the first 9 months of 2020 before the COVID-19 pandemic: A divided picture

Compared to other sectors, pharmaceuticals is one of a few less affected sectors by the COVID-19 pandemic, as this is one of the essential items for people. According to survey results of pharmaceutical enterprises on the impact of COVID-19 conducted by Vietnam Report in October 2020, 64.3% of enterprises rated the impact as moderately severe; 28.6% rated it as little or insignificant, and only 7.1% of the enterprises rated the impact as serious.

The outbreak of the pandemic caused a sudden increase in demand for drugs, especially resistance enhancement drugs. Hospitals and individual customers both need to store medicines to prevent pandemics. For medical materials enterprises, the production and provision of medical and protective equipment during the COVID-19 outbreak has contributed to a significant increase in revenue. There are even three-digit growths in revenue and profit over the same period in 2019.

However, the enterprises situation of pharma-



được phẩm tăng đột biến với các dòng thuốc tăng cường sức đề kháng. Các bệnh viện và cả khách hàng cá nhân đều có nhu cầu tích trữ thuốc để phòng dịch. Đối với các doanh nghiệp thuộc ngành vật tư y tế việc sản xuất, cung cấp các trang thiết bị y tế, các dụng cụ bảo hộ trong thời gian dịch bệnh COVID-19 diễn ra đã góp phần tăng doanh thu đáng kể cho các doanh nghiệp này, thậm chí có những doanh nghiệp doanh thu thuần và lợi nhuận tăng trưởng ba con số so với cùng kỳ năm 2019.

Tuy nhiên, tình hình kinh doanh của các doanh nghiệp Dược tương đối phân hóa trong đại dịch COVID-19, không phải doanh nghiệp nào cũng được hưởng lợi. Bên cạnh những doanh nghiệp lãi khủng, tăng trưởng mạnh, ngành Dược cũng ghi nhận nhiều doanh nghiệp bị sụt giảm lợi nhuận, thậm chí ghi nhận lỗ do ảnh hưởng của dịch bệnh. Mặc dù, tình hình đã được cải thiện sau khi Việt Nam kiểm soát được dịch bệnh, tuy nhiên theo đánh giá của nhiều doanh nghiệp Dược trong khảo sát của Vietnam Report, mức độ phục hồi vẫn chưa thể đạt như trước khi có đại dịch. Điều này minh chứng qua kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp dược nội địa hầu như không tăng trưởng trong 9 tháng. Theo tổng hợp của Vietstock, trong quý III/2020, 18 doanh nghiệp Dược niêm yết trên sàn chứng khoán đã tạo ra gần 8.796 tỷ đồng doanh thu thuần và 530 tỷ đồng lãi ròng, lần lượt giảm 4,9% và tăng 7,6% so cùng kỳ.

ceutical enterprises is relatively different in the COVID-19 pandemic. Not all enterprises have a benefit. The pharmaceutical industry also recorded many declines in profits, even losses due to COVID-19 pandemics, in addition to the highly profitable and strongly growing enterprises. Although the situation has improved after Vietnam controls the pandemic, according to the assessment of many pharmaceutical enterprises in the Vietnam Report's survey, the recovery level has not been as good as before the pandemic. This is evidenced by the domestic pharmaceutical enterprises' results with almost no growth in 9 months. According to Vietstock, in the third quarter of 2020, 18 pharmaceutical enterprises listed on the stock exchange generated nearly VND 8,796 billion in net revenue, a decrease of 4.9% and VND 530 billion in net profit, an increase of 7.6% over the same period.

#### Top 5 difficulties faced by pharmaceutical enterprises during the COVID-19 pandemic

According to Vietnam Report's survey results, the Top 5 difficulties faced by pharmaceutical enterprises during the COVID-19 pandemic are: 78.6% of enterprises had trouble when the demand for using pharmaceutical products changed; 57.1% had problem in approaching new customers, supply chain breakdown, rising input prices; and 35.7% of enterprises had diffi-



## Top 5 khó khăn của doanh nghiệp trong đại dịch COVID-19

Theo kết quả khảo sát của Vietnam Report, Top 5 khó khăn của doanh nghiệp trong đại dịch COVID-19: 78,6% doanh nghiệp gặp khó khăn khi nhu cầu người sử dụng sản phẩm dược thay đổi; 57,1% khó khăn khi tiếp cận khách hàng mới, đứt gãy chuỗi cung ứng trong kinh doanh, giá hàng hóa đầu vào tăng và 35,7% doanh nghiệp khó khăn với sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành. (Hình 20)

Nguyên liệu dược phẩm nhập khẩu hiện chiếm tỷ trọng khoảng 80-90% nhu cầu ở Việt Nam. Trong đó, Trung Quốc và Ấn Độ là 2 nguồn cung nguyên liệu dược phẩm lớn nhất, lần lượt chiếm 63,7% và 16,7% tỷ trọng nguyên liệu dược phẩm nhập khẩu năm 2019. Dịch bệnh hầu như đã cắt đứt chuỗi cung ứng nguyên liệu của ngành Dược trong 6 tháng đầu năm vì Trung Quốc và Ấn Độ - hai công xưởng cung cấp nguyên liệu Dược lớn nhất thế giới bị gián đoạn với số người nhiễm COVID-19 rất cao. Việc khan hiếm nguyên liệu trong chuỗi cung ứng toàn cầu cùng với chi phí vận chuyển, phân phối tăng cao trong tình hình dịch bệnh COVID-19

culty with competition among enterprises in the industry. (Figure 20)

Imported pharmaceutical materials currently account for about 80-90% of demand in Vietnam. In which, China and India are the two largest sources of imported pharmaceutical raw materials, accounting for 63.7% and 16.7% in 2019, respectively. The disease has almost broken down the supply chain of pharmaceutical materials in the first 6 months of the year because China and India were interrupted with many COVID-19 infections. The scarcity of raw materials in the global supply chain, coupled with the high cost of transportation and distribution during the COVID-19 pandemic, has resulted in a high rise in raw material prices. In addition, the Government requires information about people who come to buy cough and antipyretic medicines, face masks and antiseptic alcohol; not to raise prices, and the social distance that made the OTC channel (retail channel of pharmacies) seriously affected. For the ETC channel (bidding channel in hospitals), the tightening to ensure no infection in the hospital led to a minimal number of patients coming to the clinic. Even some places have closed

**Hình 20: TOP 5 KHÓ KHĂN CỦA DOANH NGHIỆP TRONG ĐẠI DỊCH COVID-19**

**Figure 20: TOP 5 DIFFICULTIES OF ENTERPRISES DURING THE COVID-19 PANDEMIC**



Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát các doanh nghiệp Dược tháng 10 năm 2020

Source: Vietnam Report, Survey on Pharmaceutical enterprises in Vietnam, October 2020



dẫn đến đẩy giá nguyên liệu tăng cao. Thêm vào đó, Chính phủ yêu cầu kê khai thông tin người đến mua thuốc ho, hạ sốt, các sản phẩm khẩu trang và cồn sát khuẩn không được tăng giá cùng giãn cách toàn xã hội đã làm cho kênh OTC (kênh bán lẻ của các nhà thuốc, hiệu thuốc) bị ảnh hưởng nghiêm trọng, đối với kênh ETC (kênh đấu thầu trong bệnh viện), việc siết chặt để đảm bảo không có lây nhiễm trong bệnh viện kéo theo số bệnh nhân tới khám rất hạn chế, thậm chí một số nơi đã đóng cửa các khoa không cấp thiết nên kênh phân phối này hầu như bị khóa chặt.

Nhu cầu của người sử dụng sản phẩm dược thay đổi, giảm lượng cầu ở các kênh bệnh viện, các sản phẩm thuốc chưa thiết yếu, tăng nhu cầu cho các sản phẩm phòng bệnh như khẩu trang, nước rửa tay, các sản phẩm vitamin và tăng cường hệ miễn dịch. Sự thay đổi đã gây những khó khăn nhất định với các doanh nghiệp dược, bởi trên thực tế thị phần các sản phẩm vitamin và tăng cường miễn dịch thuộc về sản phẩm nước ngoài, số lượng doanh nghiệp Việt Nam có khả năng sản xuất đã giảm từ hơn 4.190 doanh nghiệp xuống còn 300 doanh nghiệp sau khi Nghị định 15/2018/NĐ-CP<sup>(2)</sup> siết chặt tiêu chuẩn sản xuất HS-GMP cho sản phẩm bảo vệ sức khỏe/thực phẩm chức năng từ tháng 07/2019. Trong khi đó, khẩu trang hay nước rửa tay đều không phải mặt hàng kinh doanh chính của các doanh nghiệp dược phẩm. Thị phần các sản phẩm này còn gặp sự cạnh tranh của hơn 100 doanh nghiệp sản xuất vật tư y tế, sản phẩm vệ sinh cá nhân,... Khi tình trạng khan hiếm mặt hàng khẩu trang y tế tiếp tục xảy ra tại phần lớn các nhà thuốc, cơ sở kinh doanh trang thiết bị phòng chống dịch bệnh, nhiều doanh nghiệp hóa chất, dệt may chuyển hướng sản xuất sản phẩm phòng chống dịch, khiến thị trường này lại trở nên cạnh tranh gay gắt hơn.

#### 4.2. Xu hướng của ngành Dược

Đại dịch COVID-19 có ảnh hưởng lớn đến thị trường



non-urgent faculties, so this distribution channel is almost locked down.

Demand for using pharmaceutical products has changed, reducing demand in hospital channels, non-essential medicinal products, increasing demand for preventive products such as face masks, hand sanitizers, vitamin, and immune system enhancement products. The change has caused certain difficulties for pharmaceutical enterprises because the market share of vitamin and immune system enhancement products belongs to foreign products. The number of qualified Vietnamese enterprises for production capacity has decreased from more than 4,190 enterprises to 300 enterprises after Decree 15/2018/ND-CP<sup>(2)</sup>. It has tightened the HS-GMP production standard for health protection/functional foods since July 2019. Meanwhile, face masks and hand sanitizers are not the main business items of pharmaceutical enterprises. This market share also has the competition of more than 100 medical supplies and personal hygiene products, manufactures, etc. As the scarcity of medical masks continues to occur in most drug-stores and disease prevention equipment stores,

<sup>(2)</sup> Nghị định số 15/2018/NĐ-CP của Chính phủ ban hành và có hiệu lực từ ngày 02/02/2018 Quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật an toàn thực phẩm

<sup>(2)</sup> Decree No. 15/2018/ND-CP of the Government issued and came into effect on February 2<sup>nd</sup>, 2018. It defines detailed implementation regulations for some articles of the Food Safety Law.

y tế và ngành Dược phẩm với những tác động đáng kể trong thời gian ngắn hạn và dài hạn, các doanh nghiệp cần nắm bắt xu hướng và lập kế hoạch phù hợp để giảm thiểu rủi ro, nâng cao hiệu quả kinh doanh và đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Kết quả khảo sát các doanh nghiệp và chuyên gia trong ngành Dược phẩm của Vietnam Report đã chỉ ra năm xu hướng chủ đạo với ngành Dược phẩm trong ngắn hạn và dài hạn. (Hình 21)

### Xu hướng trong ngắn hạn

Thay đổi phương thức quảng cáo sản phẩm

Ở cả cấp độ toàn cầu và quốc gia, trước xu hướng số hóa và các biện pháp phòng ngừa lây lan dịch bệnh

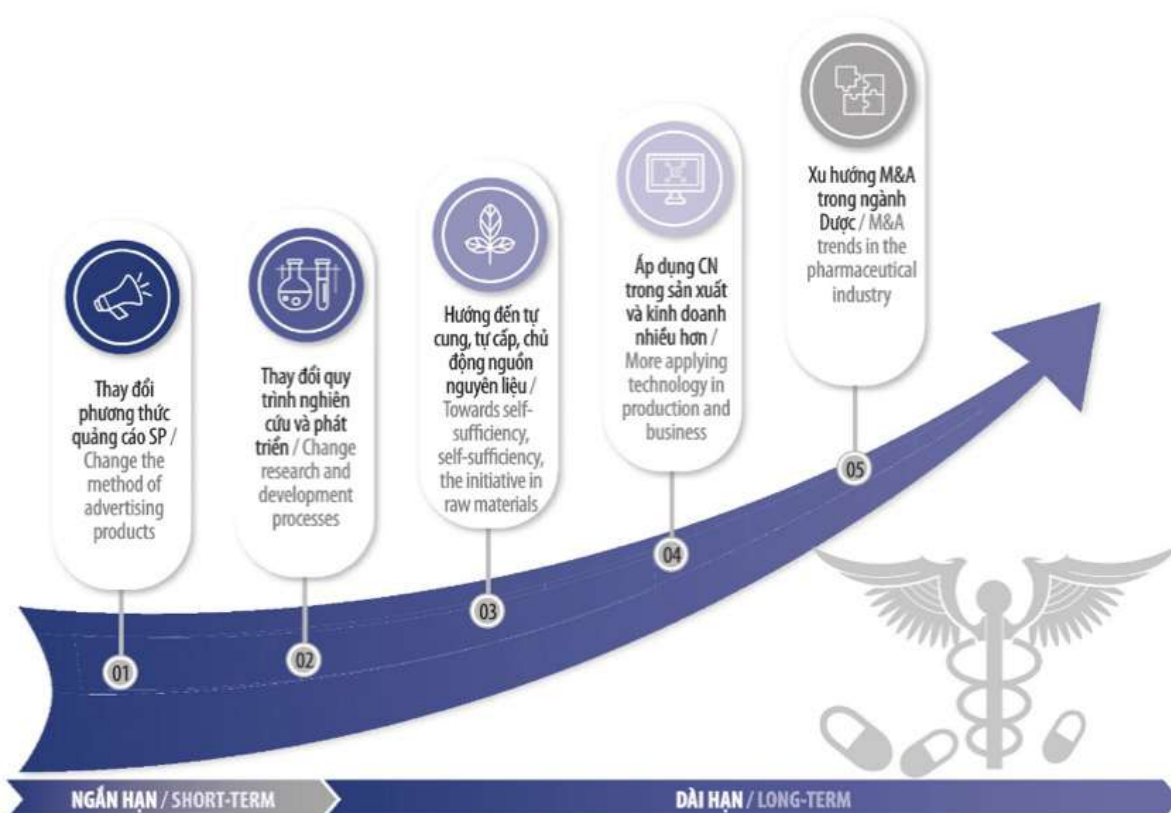
many chemical and textile enterprises turn to produce preventive products. This market has become more competitive.

### 4.2. Trends of the pharmaceutical industry

The COVID-19 pandemic has a significant impact on the medical market and the pharmaceutical industry in both short and long terms. Enterprises need to grasp the trend and make appropriate plans to minimize risk, improve business efficiency and satisfy customers' needs. Survey results of enterprises and experts in the pharmaceutical industry done by Vietnam Report indicated five paramount trends of the pharmaceutical industry in both short and long terms. (Figure 21)

**Hình 21: XU HƯỚNG TRONG NGẮN HẠN VÀ DÀI HẠN VỚI NGÀNH DƯỢC PHẨM**

**Figure 21: SHORT-TERM AND LONG-TERM TRENDS FOR THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY**



Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát chuyên gia và các doanh nghiệp Dược tháng 10 năm 2020  
Source: Vietnam Report, Survey on Pharmaceutical enterprises in Vietnam, October 2020



trong xã hội, hoạt động quảng bá sản phẩm và hỗ trợ bệnh nhân đang được chuyển hướng tương tác. Nhiều doanh nghiệp lớn trong ngành Dược đã thực hiện đổi mới cách thức tiếp cận, chăm sóc khách hàng là các nhà thuốc, dược sĩ nhà thuốc và nhân viên y tế trong toàn hệ thống của mình. Trước đây, các doanh nghiệp thường tổ chức các sự kiện giới thiệu sản phẩm theo hình thức trực tiếp (offline), quảng cáo trên truyền hình, phát thanh thì hiện nay đang áp dụng digital marketing, tư vấn và bán hàng online.

#### Thay đổi quy trình nghiên cứu và phát triển

Trong bối cảnh đại dịch đang diễn biến phức tạp tại nhiều quốc gia trên thế giới, việc nghiên cứu sản xuất nhằm tìm ra phương hướng chống lại dịch bệnh COVID-19 có vai trò rất quan trọng, và là chính sách ưu tiên của nhiều quốc gia. Theo thông tin của Tổ chức Y tế thế giới (WHO), Việt Nam là một trong 42 quốc gia có thể sản xuất vắc-xin trên thế giới, với bốn nhà sản xuất trong nước VABIOTECH, POLYVAC, IVAC, NANOGEN cũng đang đẩy nhanh quá trình nghiên cứu và phát triển. Đến ngày 20/12/2020, vắc xin ngừa COVID-19 do Công ty Nanogen (Việt Nam) sản xuất đã tiêm thử nghiệm trên 3 tình nguyện viên, và sau 72 giờ đồng hồ tinh thần của cả ba người đều hoàn toàn khỏe mạnh, không có biến cố và không phải can thiệp gì; đây là một tin đáng mừng không chỉ cho riêng ngành Dược. Có thể thấy những nỗ lực hết mình của các nhà sản xuất, các cơ quan nghiên cứu và các quốc gia trong phát triển vắc xin với tốc độ nhanh chóng và quy mô chưa từng thấy.

Do nhu cầu cấp thiết, một số nhà phát triển vắc xin đang nén quá trình lâm sàng cho SARS-CoV-2 bằng cách chạy đồng thời các giai đoạn thử nghiệm. Các cơ quan quản lý của nhiều quốc gia cũng đã bắt đầu ban hành Hướng dẫn nghiên cứu phát triển, thử nghiệm lâm sàng và đăng ký cấp phép cho vắc xin COVID-19. Đại dịch cũng cho thấy tầm quan trọng của các thử nghiệm lâm sàng trong quy trình đánh giá tính an toàn và hiệu quả của các phương pháp điều trị tiềm năng cũng như các loại vắc-xin phòng ngừa, trước khi được chuyển đến các bệnh nhân.

#### Xu hướng trong dài hạn

#### Short term trends

##### Change the method of advertising products

At both global and national levels, digital trends and measures to prevent the spread of disease in society, product promotion and patient support are being redirected interactively. Many large enterprises in the pharmaceutical industry have innovated a new way of approaching and caring for customers who are pharmacists and medical staff in their entire network. Previously, enterprises often organized offline product introduction events; advertised on television and radio. Now they are applying digital marketing, online consulting and sales.

##### Change the research and development process

In the context of a complicated pandemic in many countries worldwide, research to find a new direction against diseases COVID-19 plays a significant role and is a top priority. According to the World Health Organization (WHO), Vietnam is one of 42 countries that can produce vaccines. Four domestic manufacturers, including VABIOTECH, POLYVAC, IVAC, and NANOGEN, are accelerating the research and development process. On December 20, 2020, the COVID-19 vaccine produced by NANOGEN Company (Vietnam) was tested on 3 volunteers. After 72 hours, all of them are entirely in good condition, no incident or any intervention needed. This is good news not only for the pharmaceutical industry. Manufacturers, research institutions, and countries' efforts to develop vaccines can be seen at an unprecedented speed and scale.

Some vaccine manufacturing enterprises are compressing the clinical process for SARS-CoV-2 by running test phases concurrently due to urgent need. Regulators in many countries have also begun issuing guidelines for research and development, clinical trials, and COVID-19 vaccine licensing. The pandemic also shows the importance of clinical trials in the safety and effectiveness evaluation process of the potential treatments as well as the preventable vaccine, before using for patients.



Hướng đến tự cung, tự cấp, chủ động nguồn nguyên liệu trong ngành Dược

Đại dịch COVID-19 cho thấy bài học kinh nghiệm về việc phụ thuộc nguyên liệu đầu vào sản xuất từ một số thị trường; đây là một mối nguy hiểm ẩn cho hoạt động sản xuất trong nước. Việc chuyển đổi nguồn nguyên liệu qua quốc gia khác cũng gặp nhiều vướng mắc, đặc biệt so sánh lợi thế về đơn giá. Sự thiếu hụt nguyên liệu Dược phẩm trong ngắn hạn do lệnh cấm xuất khẩu của những nhà cung cấp chính là Ấn Độ và Trung Quốc, đã khiến chính phủ nhiều nước cân nhắc việc tự cung tự cấp trong chuỗi cung ứng và đã công bố các quy định để tránh thiếu hụt trong cuộc khủng hoảng như vậy.

Áp dụng công nghệ trong sản xuất và kinh doanh nhiều hơn

Để tăng hiệu quả hoạt động và cung cấp thông tin chi tiết về kinh doanh và khoa học trong các hoạt động R&D, sản xuất và thương mại, các doanh nghiệp dược phẩm đang ngày càng chú trọng ứng dụng công nghệ. 90,9% doanh nghiệp Dược trong khảo sát của Vietnam Report đánh giá đại dịch COVID-19 đã đẩy nhanh hơn công cuộc chuyển đổi số. Chuyển đổi số sẽ giúp các doanh nghiệp tạo ra phương thức vận hành mới cũng như tạo ra phương thức kinh doanh mới để dẫn đầu thị trường. Về phương pháp, công cụ mà doanh nghiệp đang và dự kiến sẽ áp dụng để thúc đẩy chuyển đổi số, khảo sát cũng ghi nhận: 81,2% doanh nghiệp áp dụng hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP); 45,5% doanh nghiệp sử dụng dịch vụ dựa trên đám mây (Cloud); 36,4% doanh nghiệp triển khai báo cáo thông minh (BI-Business Intelligence), dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật kết nối (IoT).

Công cụ trí tuệ nhân tạo (AI) được sử dụng để phân tích và thu thập thông tin chi tiết từ dữ liệu đó, R&D được đẩy nhanh, các thử nghiệm lâm sàng được tối ưu hóa và bệnh nhân đạt được kết quả mong đợi. Ngoài ra, AI còn được sử dụng trong một số trường hợp: Dự đoán kết quả và đề xuất các hành động tốt nhất tiếp theo, tự động hóa quy trình làm việc, dự đoán sự tuân thủ của bệnh nhân và đề xuất các

## **Long-term trends**

Autonomy and proactive in raw materials

The COVID-19 pandemic showed lessons learned about the dependence on raw materials for production from several markets. It is a potential danger to domestic production. The conversion of raw materials to other countries also faces many problems, especially comparing unit price advantages. Short-term pharmaceutical materials shortage due to export bans of major suppliers in India and China has prompted many governments to consider self-sufficiency in the supply chain and announced the regulations to avoid deficiencies in such a crisis.

Promote the application of technologies in production and business

In order to increase operational efficiency and provide detailed business and scientific information for R&D, production and trade activities, pharmaceutical enterprises are increasingly focusing on technology application. 90.9% of pharmaceutical enterprises in the Vietnam Report survey rated that the COVID-19 pandemic had accelerated the digital transformation. This will help enterprises create new methods of operating as well as doing business to lead the market. Regarding methods and tools that enterprises are applying and expecting to promote digital transformation, the survey also noted that: 81.2% of enterprises are applying enterprise resource planning (ERP) systems; 45.5% of enterprises are using cloud-based services (Cloud); 36.4% of enterprises are implementing intelligent reports (BI-Business Intelligence), big data (Big Data), and Internet of things (IoT).

Artificial intelligence (AI) tools are used to analyze and gather insights from that data. R&D is accelerated, clinical experiments are optimized, and patients are achieving the desired results. In addition, AI is used in several cases: predicting results and recommending the next best actions, automating work processes, predicting patient compliance, and proposing intervention methods. The percentage of pharmaceutical enterprises applying the Artificial Intelligence



phương pháp can thiệp. Tỷ lệ doanh nghiệp Dược áp dụng công cụ Trí tuệ nhân tạo (AI) trong khảo sát của Vietnam Report đã đạt 18,2%.

Với gần 45% dân số Việt Nam sử dụng điện thoại thông minh (theo thông tin từ Adsota) đã tạo điều kiện để Việt Nam trở thành thị trường tiềm năng cho các công nghệ mới liên quan đến khám chữa bệnh, đặc biệt trong bối cảnh dịch bệnh COVID-19. Một số doanh nghiệp Dược phẩm đã phối hợp với công ty công nghệ để phát triển các app bán thuốc, tư vấn trực tuyến, giao hàng tận nhà cho người dân, giúp họ được trải nghiệm y tế chất lượng và uy tín ngay tại nhà. Ngoài ra, nền tảng mạng xã hội của Việt Nam dành riêng cho cộng đồng nhà thuốc và nhân viên y tế, tổ chức trực tuyến các chương trình đào tạo đến hội thảo, cập nhật thông tin y khoa cũng được phát triển.

#### Xu hướng M&A trong ngành Dược

Thị trường Dược phẩm Việt Nam còn nhiều dư địa phát triển đến từ nhân khẩu học, chỉ tiêu cho chăm sóc sức khỏe tăng và các chính sách ưu tiên của Chính phủ. Tuy nhiên, doanh nghiệp dược Việt Nam không có lợi thế sản xuất nhóm thuốc chất lượng cao. Trong phân khúc thuốc generic (thuốc gốc), hiện nay các doanh nghiệp nội địa, mới chỉ đáp ứng được khoảng 40% nhu cầu trong nước, số còn lại đều phải nhập khẩu. Thêm vào đó, khi Hiệp định EVFTA có hiệu lực, nhiều hàng rào bị dỡ bỏ, doanh nghiệp dược từ EU có thể tham gia sâu vào chuỗi cung ứng, sản xuất và phân phối tại thị trường Việt Nam. Điều này sẽ tạo một làn sóng M&A mạnh mẽ hơn với ngành Dược trong thời gian tới, tạo cơ hội cho các doanh nghiệp Dược phẩm Việt Nam tăng khả năng cạnh tranh, đồng thời nghiên cứu và phát triển thêm các sản phẩm mới có chất lượng cao.

#### 4.3. Giải pháp thích ứng và phát triển của doanh nghiệp trong bối cảnh bình thường mới

Sự phân hóa của bức tranh kinh doanh Dược và Y tế trong 9 tháng đầu năm 2020 cho thấy vai trò của đầu tư, quản trị, sự nhanh nhẹn của các lãnh đạo doanh nghiệp trong chủ động triển khai các kịch bản

(AI) tool in the Vietnam Report survey reached 18.2%.

With about 45% of the population using smart-phones (according to Adsota's information), this has created the right conditions for Vietnam to become a potential market for new technologies related to medical examination and treatment, especially in the context of COVID-19. Some pharmaceutical enterprises collaborate with technology enterprises to develop applications for online counselling and selling, home delivery, helping customers to experience-qualified health care service at home. In addition, Vietnam's social networking platform dedicated to the pharmacy community and medical staff, online training programs, seminars, and medical information updates has also been developed.

#### M&A trend in the pharmaceutical industry

The pharmaceutical market in Vietnam still has much room for development from demographics to increased spending on health care and priority policies from the Government. However, Vietnamese pharmaceutical enterprises do not have the advantage of producing high-quality medicines. In generic medicines, the domestic enterprises only meet about 40% of domestic demand, while the rest is imported. In addition, when the EVFTA Agreement comes into effect, many barriers will be removed; EU pharmaceutical enterprises can deeply participate in the supply chain, production and distribution in the Vietnamese market. This will create a stronger wave of M&A in the pharmaceutical industry in the coming time, creating opportunities for Vietnamese pharmaceutical enterprises to increase their competitiveness and new product research and development activities with high quality.

#### 4.3. Adaptation and development solutions for pharmaceutical enterprises in the new normal

The differentiation of the pharmaceutical and medical enterprises' picture in the first 9 months of 2020 shows the role of investment, management, and agility of enterprises' leaders in actively implementing pandemic response scenarios and adapting



ứng phó phòng chống dịch và điều chỉnh các kế hoạch kinh doanh phù hợp với điều kiện xã hội và hành vi người tiêu dùng thay đổi. Điều này giúp doanh nghiệp đảm bảo cả hai mục tiêu phòng chống dịch hiệu quả và duy trì phát triển kinh doanh.

Một số doanh nghiệp Dược như Dược Hậu Giang, Traphaco, Imexpharm ..., đã lập kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục (Business Continuity Plan) từ rất sớm nên hạn chế được thấp nhất các tác động của COVID-19, vẫn đảm bảo công tác cung ứng thuốc khám chữa bệnh cho nhà thuốc và bệnh viện, đảm bảo công ăn việc làm cho cán bộ nhân viên và đạt kết quả kinh doanh tốt trong 9 tháng đầu năm 2020.

Bên cạnh những ảnh hưởng tiêu cực từ dịch COVID-19, một tín hiệu đáng mừng là xã hội đã có cái nhìn tích cực về ngành y tế nói chung và ngành Dược Việt Nam nói riêng. Thuốc và trang thiết bị y tế của Việt Nam không những đáp ứng được nhu cầu trong nước mà còn xuất khẩu sang các thị trường có yêu cầu rất nghiêm ngặt như Mỹ, Đức, Nhật, v.v. Đại dịch COVID-19 tạo ra những khó khăn, thách thức nhưng cũng mở ra cơ hội đáng kể, là dịp để doanh nghiệp nhìn lại mình, tái cấu trúc hoạt động, đẩy nhanh đổi mới sáng tạo và hiện đại hóa ngành Y học. COVID-19 cũng giúp các doanh nghiệp Dược đưa ra những sáng kiến mới, "trong cái khó ló cái khôn", biến "nguy" thành "cơ" như đưa ra các sản phẩm bổ sung giúp tăng cường sức đề kháng, sát khuẩn để chống dịch.

Kết quả khảo sát của Vietnam Report đã chỉ ra Top 6 giải pháp ưu tiên hàng đầu của các doanh nghiệp Dược trong thời kỳ bình thường mới: Đầu tư sản xuất nguyên, dược liệu, máy móc và dây chuyền sản xuất thuốc đạt tiêu chuẩn quốc tế (92,9%); Phát triển, mở rộng kênh OTC (71,4%); Nghiên cứu các sản phẩm thuốc mới, phát triển các sản phẩm có nguồn gốc tự nhiên (64,3%); Cắt giảm chi phí (57,1%); Phát triển ứng dụng công nghệ trong quản lý doanh nghiệp và tiếp cận khách hàng qua ứng dụng trực tuyến, app bán hàng (50,0%); Tìm kiếm, đa dạng nhà cung cấp nguyên vật liệu với giá cạnh tranh (42,9%). (Hình 22)

Tác động của đại dịch về lâu dài sẽ làm thay đổi

the business plan to social conditions and consumer behavior changes. It helps enterprises ensure both practical anti-pandemic goals and sustainable business growth.

Some pharmaceutical enterprises such as Hau Giang Pharmaceutical, Traphaco, Imexpharm, etc. have been planning to ensure business continuity (Business Continuity Plan) very early, so the impacts of COVID-19 can be minimized, ensuring the supply of medicines for pharmacies and hospitals, as well as jobs for staff and achieving good business results in the first 9 months of 2020.

Besides the negative influences from the COVID-19 pandemic, a good sign is that society has a positive outlook on the health sector in general and the pharmaceutical industry in particular. Vietnamese medicines and medical equipment meet domestic demand and export to markets with very strict requirements such as the US, Germany, Japan, etc. The COVID-19 pandemic creates difficulties and challenges but also opens up considerable opportunities to look back on themselves, restructure operations, and accelerate innovation and modernization. COVID-19 also helps enterprises launching new initiatives, "No difficulties, no discoveries," turning "difficulty" into "opportunity" like introducing additional products to increase resistance, anti-septic to fight pandemic.

Survey results of Vietnam Report have shown the Top 6 priority solutions of pharmaceutical enterprises in the new normal: Investing in the production of raw materials, pharmaceuticals, machines and international standard medicine production lines (92.9%); Developing and expanding OTC channel (71.4%); Researching new medicinal products, developing natural origin products (64.3%); Reducing cost (57.1%); Developing technology applications in business management and approaching customers through online sales applications (50.0%); Searching and diversifying suppliers of raw materials with competitive prices (42.9%). (Figure 22)

The long-term impact of the pandemic will change



cấu trúc ngành Dược. Người dân về cơ bản sẽ có những phương pháp tự bảo vệ bản thân chống dịch bệnh tốt hơn. Kênh ETC có thể sẽ không tăng trưởng đột biến như dự báo trước đây do tâm lý sợ lây nhiễm từ bệnh viện, điều đó sẽ góp phần làm cho kênh OTC phát triển. Mặt khác giá thuốc OTC không bị ràng buộc về luật đấu thầu nên sẽ là cơ hội cho các doanh nghiệp Dược cạnh tranh, cải tiến, R&D và đa dạng hóa mẫu mã, chủng loại sản phẩm. Điều này khiến cho 71,4% doanh nghiệp Dược trong khảo sát của Vietnam Report lựa chọn phát triển, mở rộng kênh OTC là một trong những giải pháp ưu tiên hàng đầu.

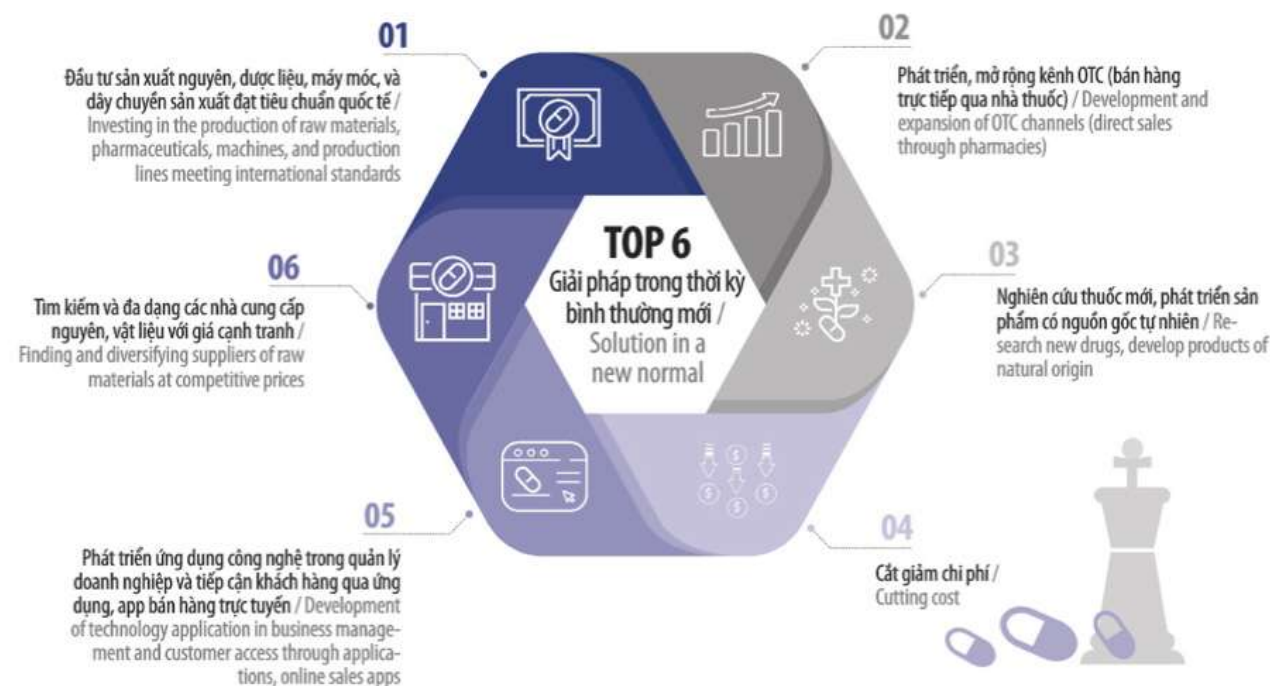
Để phù hợp với thời kỳ bình thường mới, có 57,1% doanh nghiệp Dược lựa chọn cắt giảm chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp, các cuộc họp và giới thiệu sản phẩm tới khách hàng chuyển sang hình thức online.

the structure of the pharmaceutical industry. People will basically have better ways of protecting themselves against disease. The ETC channel may not grow as strongly as previously forecast due to fear of infection from the hospital, which will contribute to the OTC channel's development. On the other hand, the price of OTC drugs is not bound by the bidding law, so it will be an opportunity for pharmaceutical enterprises to compete, improve, R&D and diversify models and types of products. This makes 71.4% of pharmaceutical enterprises surveyed by Vietnam Report choose to develop and expand OTC channels as one of the top priority solutions.

Under the new normal, 57.1% of pharmaceutical enterprises choose to cut selling expenses and administrative costs, switch meetings and product introduction to online methods.

**Hình 22: TOP 6 GIẢI PHÁP CỦA DOANH NGHIỆP DƯỢC TRONG THỜI KỲ BÌNH THƯỜNG MỚI**

**Figure 22: TOP 6 SOLUTIONS OF PHARMACEUTICAL ENTERPRISES IN A NEW NORMAL**



Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp ngành Dược, tháng 10 năm 2020

Source: Vietnam Report, Survey on Pharmaceutical enterprises in Vietnam, October 2020

**5. NGÀNH DU LỊCH****5.1. Tình hình hoạt động của ngành Du lịch dưới tác động của đại dịch COVID-19****Ngành Du lịch 2020: Gồng mình trong "bão táp"**

Trong những thập kỷ qua, ngành Du lịch liên tục tăng trưởng và trở thành một trong những ngành kinh tế phát triển nhanh nhất trên toàn cầu. Theo Hội đồng Lữ hành & Du lịch Thế giới (WTTC), lĩnh vực này đã chứng kiến mức tăng trưởng 59% trong thập kỷ về lượng khách du lịch quốc tế từ 1,5 tỷ năm 2019 so với 880 triệu năm 2009. Du lịch cũng là động lực chính thúc đẩy phát triển kinh tế xã hội. Trên toàn cầu, ngành Du lịch đã đóng góp tới 8,9 nghìn tỷ USD vào tổng GDP trên toàn thế giới vào năm 2019, tương đương với mức đóng góp 10,3% và tạo ra 330 triệu việc làm.

Tại Việt Nam, Du lịch được xem là một ngành kinh tế mũi nhọn với nhiều tiềm năng, đa dạng và phong phú. Năm 2019 trở thành năm thành công của ngành Du lịch với mức tăng trưởng thần kỳ, đón trên 18 triệu lượt khách quốc tế, tăng 16,2% so với năm 2018, được xếp hạng 7/10 quốc gia tăng trưởng về du lịch cao nhất. Bên cạnh đó, ngành Du lịch Việt Nam được vinh danh với nhiều giải thưởng du lịch toàn cầu danh giá, năng lực cạnh tranh tiếp tục cải thiện trong bảng xếp hạng của Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) (năm 2019, từ hạng 67/136 lên hạng 63/140 so với năm 2017).

Theo đánh giá của nhiều chuyên gia, tốc độ tăng trưởng cao của ngành Du lịch trong thời gian qua, phần lớn do các yếu tố như thu nhập khả dụng của người dân tăng, sự phát triển của ngành vận tải hành khách với các hãng hàng không giá rẻ, việc di chuyển cũng được dễ dàng hơn thông qua các dịch vụ dựa trên internet và việc nới lỏng các quy định về thị thực.

Tuy nhiên, sự tăng trưởng mạnh mẽ trong lịch sử đã bị dừng lại vào năm 2020 trong bối cảnh đại dịch COVID-19 bùng phát toàn cầu. Khi các yêu cầu hạn chế đi lại được thực hiện, ngành Du lịch đã trở thành một trong những lĩnh vực bị ảnh hưởng nhiều nhất kể từ khi COVID-19 xuất hiện.

**5. TOURISM INDUSTRY****5.1. The performance of the tourism industry under the impact of the COVID-19 pandemic****Tourism industry 2020: Brace the "storm"**

Over the past decades, the tourism industry has continuously grown and become one of the world's fastest-growing economic sectors. According to the World Travel & Tourism Council (WTTC), this sector has seen 59% growth over the decade in international tourist arrivals, up to 1.5 billion in 2019 compared to 880 million in 2009. Tourism is also the main driving force to promote socio-economic development. Globally, the tourism industry contributed up to USD 8.9 trillion to total GDP worldwide in 2019, equivalent to 10.3% and 330 million jobs.

In Vietnam, tourism is considered as a spearhead economic sector with much potential and diversity. 2019 was a successful year of the tourism industry with a miracle growth rate, welcomed over 18 million international passengers, increasing 16.2% compared to 2018. The country is ranked at 7th over 10 most growth nations in tourist. In addition, the Vietnam tourism industry was honored with many prestigious global travel awards, and competitiveness continued to improve according to the World Economic Forum (WEF) (ranked at 63/140 in 2019 compared to 67/136 in 2017).

According to many experts, the high growth rate of the tourism industry in recent years is mainly due to some factors such as increasing disposable income of the people, the development of the passenger transport with low-cost airlines, travelling is also easier through internet-based services and the loosening of visa rules.

However, strong historic growth was halted in 2020 amid the global outbreak of the COVID-19. When travel restrictions were implemented, the tourism industry has become one of the most affected sectors since the introduction of the COVID-19.



OECD hiện ước tính du lịch quốc tế sẽ giảm khoảng 80% vào năm 2020. Điều này phù hợp với dự đoán gần đây của các tổ chức khác. Ước tính của Tổ chức Du lịch Thế giới của Liên hợp quốc (UNWTO) trong sáu tháng đầu năm, mức giảm doanh thu của ngành du lịch gấp năm lần mức ghi nhận vào năm 2009 trong bối cảnh khủng hoảng tài chính toàn cầu. UNWTO xây dựng 3 kịch bản với độ suy giảm của du lịch quốc tế tương ứng 58%, 70% và 78%. Trong 6 tháng đầu năm 2020, ngành du lịch thế giới đi theo kịch bản 2 là suy giảm khoảng 70%, thiệt hại từ du lịch quốc tế (xuất khẩu) toàn cầu ước khoảng 1.000 tỷ USD với lượng khách quốc tế toàn cầu sẽ giảm 1 tỷ lượt người và kéo theo 100-120 triệu việc làm trực tiếp trong ngành du lịch có thể mất đi.

Theo dự báo của Hiệp hội Du lịch Việt Nam, năm 2020, đại dịch COVID-19 sẽ làm khách quốc tế đến Việt Nam giảm ít nhất 70% so với năm 2019; khách nội địa giảm 50%; khách đi nước ngoài giảm 85%, doanh thu (inbound và nội địa) giảm trên 61%; ước tính tổng thiệt hại lên tới 23 tỷ USD.

#### **Nhu cầu du lịch giảm là thách thức lớn nhất hiện nay**

Khảo sát của Vietnam Report với các doanh nghiệp du lịch chỉ ra bên cạnh những thách thức đã có từ lâu của ngành du lịch Việt Nam như: Cơ sở hạ tầng và vật

The OECD currently estimated that international tourism would decline by about 80% in 2020. This is in line with recent predictions by other organizations. According to the United Nations World Tourism Organization (UNWTO) estimation for the first six months of the year, the revenue decline of the tourism industry will be five times the level recorded in 2009 in the context of the global financial crisis. The UNWTO proposed 3 scenarios with a decline in international tourism of 58%, 70% and 78%, respectively. In the first 6 months of 2020, the world tourism industry followed the second 70% decline scenario. Damage from international tourism (exports) globally was estimated at about USD 1,000 billion. Global international arrivals will decrease by 1 billion. It is estimated that 100-120 million direct jobs in the tourism industry could be lost.

According to the Vietnam Tourism Association forecast, in 2020: the COVID-19 pandemic will cause international visitors to Vietnam to decrease by at least 70% compared to 2019; domestic visitors by 50%; outbound visitors by 85%; revenue (inbound and domestic) by over 61%; and an estimated total damage amount up to USD 23 billion.

#### **The decline in tourism demand is the biggest challenge**

The survey of Vietnam Report with tourism enter-



chất kỹ thuật du lịch còn nghèo nàn, thiếu đồng bộ; Chất lượng sản phẩm dịch vụ và chương trình quảng bá chưa có nhiều đột phá, nổi bật; Nguồn nhân lực được đào tạo bài bản còn thấp, thiếu tính chuyên nghiệp.

Một thách thức mà các doanh nghiệp du lịch đang phải đối mặt đó là nhu cầu du lịch sụt giảm. Vietnam Report cũng tiến hành khảo sát về hành vi của khách du lịch sau khi có đại dịch COVID-19, kết quả chỉ ra: chỉ có gần 6% (bao gồm đồng ý và rất đồng ý) người được hỏi cho biết họ sẽ đi du lịch nhiều hơn; 24,8% người lựa chọn sẽ đi du lịch giống như trước khi có dịch bùng phát và có đến trên 67,3% người nhận định họ đi du lịch ít hơn. (Hình 23)

Sự sụt giảm trong nhu cầu của khách du lịch dẫn đến nhiều doanh nghiệp không có đủ thu nhập để duy trì hoạt động kinh doanh, chi trả cố định, chi trả lương nhân viên và các phúc lợi khác. Báo cáo của Tổng cục Du lịch cho biết trong 6 tháng đầu năm 2020, ảnh hưởng của dịch COVID-19 đã khiến 95% các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lữ hành quốc tế tại Việt Nam dừng hoạt động và 137 doanh nghiệp lữ hành quốc tế xin thu hồi giấy phép, nhiều doanh nghiệp lỗ nặng trong 6 tháng đầu năm 2020. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp trong khảo sát của Vietnam Report

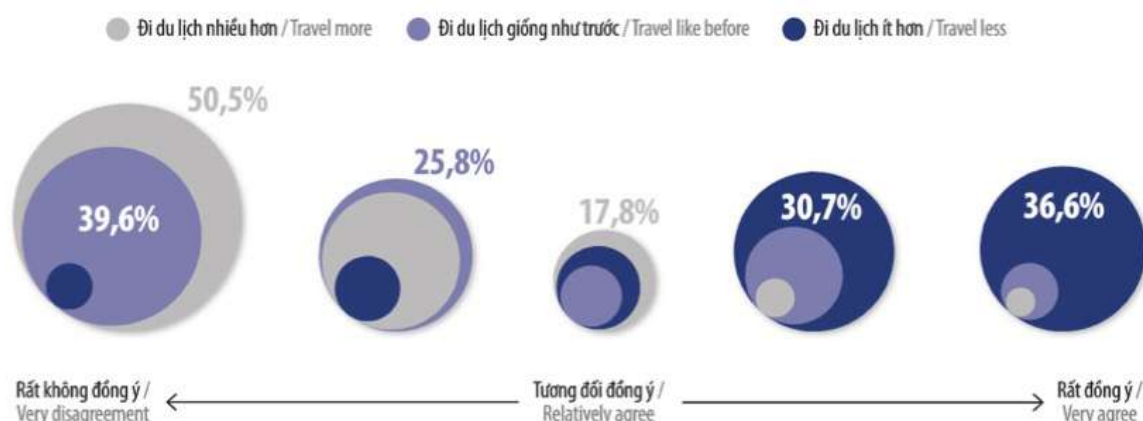
praises pointed out that besides the long-standing challenges of Vietnam tourism industry such as: the infrastructure and technical materials of tourism are still poor and lack of synchronization; quality of products, services and promotions have not had many outstanding breakthroughs; well-trained human resources are still low and lack of professionalism.

Another challenge is the decline in tourism demand. Vietnam Report also surveyed tourist behavior post-COVID-19 pandemic; the results showed only about 6% of people (including agree and strongly agree) said they would travel more; 24.8% of people chose to travel the same as they did before the outbreak, and over 67.3% said they would travel less. (Figure 23)

The decline in tourist demand has resulted in many enterprises not having enough income to sustain their business, pay fixed costs, employee salaries and other benefits. According to a report of the Vietnam National Administration of Tourism, in the first 6 months of 2020, the impact of the COVID-19 pandemic caused 95% of international travel service enterprises in Vietnam to stop operating; 137 international travel enterprises requested to revoke their licenses; many

**Hình 23: ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ ĐI DU LỊCH SAU KHI CÓ ĐẠI DỊCH COVID-19 (ĐƠN VỊ: %)**

**Figure 23: ASSESSMENT OF TRAVEL WHEN THE COVID-19 PANDEMIC APPEARED (UNIT: %)**



Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát khách du lịch tháng 11-12/2020  
 Source: Vietnam Report, Survey of tourist, November-December, 2020





đã thích ứng với tác động của đại dịch COVID-19 bằng cách tối ưu hóa chi phí vận hành, cắt giảm chi phí, thực hiện giờ làm việc linh hoạt cho nhân viên, cho nhân viên nghỉ làm tạm thời, thậm chí có doanh nghiệp huy động nhân viên làm việc khác để có thêm thu nhập.

Dữ liệu của thống kê đã ghi nhận, tính chung 11 tháng đầu năm 2020, khách quốc tế đến Việt Nam ước tính đạt 3.821 nghìn lượt người, giảm 76,6% so với cùng kỳ năm trước. Doanh thu du lịch lữ hành 11 tháng ước tính đạt 16,6 nghìn tỷ đồng, chiếm 0,4% tổng mức và giảm 58,6% so với cùng kỳ năm trước (cùng kỳ năm 2019 tăng 9,9%). Tỷ lệ người đi du lịch giảm, cùng với nhiều tour, tuyến du lịch bị hủy đã ảnh hưởng đến các ngành liên quan như vận chuyển, lưu trú, thực phẩm, bán lẻ...

## 5.2. Xu hướng của ngành Du lịch

### An toàn được đặt lên hàng đầu

Đại dịch đang và sẽ có ảnh hưởng sâu sắc đến ngành du lịch trong nhiều năm tới - sở thích du lịch, mô hình du lịch và hành vi cá nhân. Vì vậy, ngành du lịch phải có sự thay đổi để thích ứng với xu hướng mới, trong đó vấn đề an toàn phải được đặt lên hàng đầu. Kết quả khảo sát của Vietnam Report với khách du lịch về yếu tố nào có thể ảnh hưởng nhiều nhất đến quyết định đi du



enterprises suffered heavy losses. In that context, tourism enterprises in the Vietnam Report survey have adapted to the impact of the COVID-19 pandemic by optimizing operating costs, reducing costs, and implementing flexible working hours for employees, giving employees temporary leave. Some enterprises even mobilized their employees to do other jobs for additional income.

Statistics showed that, in the first 11 months of 2020, international visitors to Vietnam were estimated at 3,821 thousand, decreasing 76.6% over the same period last year. Tourism revenue was estimated at VND 16.6 trillion, accounting for 0.4% of the total and reducing 58.6% over the same period the previous year (in the same period in 2019, it increased 9.9%). The reduction of tourists' proportion and many cancelled tours and routes also affected other industries such as transportation, accommodation, food, and retail, etc.

## 5.2. Trends of the Tourism industry

### Safety comes first

The pandemic has and will have a profound effect on the tourism industry for many years to come in terms of travel preferences, travel patterns and personal behavior. Therefore, the tourism industry has to

lịch của họ cho thấy khả năng kiểm soát đại dịch COVID-19 của Chính phủ, an toàn và an ninh của điểm đến là hai yếu tố được nhiều người chú trọng nhất, tiếp theo mới là chi phí của chuyến du lịch. (Hình 24)

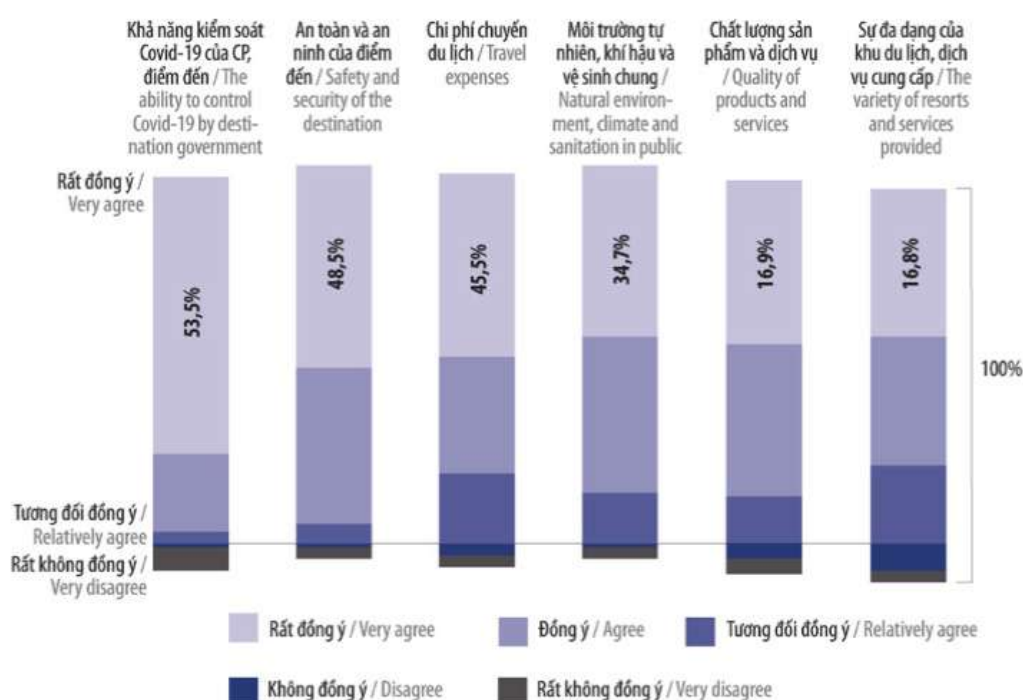
Để đảm bảo tính an toàn, giảm thiểu tiếp xúc với người lạ, một xu hướng sẽ tiếp tục trong nhiều năm tới đó là nhiều người sẽ chọn đi du lịch theo nhóm nhỏ cùng gia đình hoặc giữa những người bạn bè quen biết, nắm bắt rõ ràng tình trạng sức khỏe của nhau hơn thay vì theo các nhóm đông như trước đây. Khi được hỏi về việc sẽ đi cùng ai trong chuyến du lịch sắp tới, Vietnam Report ghi nhận có 58,4% người trả lời khảo sát lựa chọn đi du lịch cùng gia đình; 24,8% lựa chọn đi cùng bạn bè, còn lại là các đối tượng khác. Ngoài ra, nhu cầu đi du lịch tự túc cũng chiếm tới 67%, đi tour trọn gói qua các doanh nghiệp du lịch chiếm gần 23%, mua tour từng phần của dịch vụ du lịch chỉ chiếm khoảng 10%.

change to adapt to the new trend, in which safety must be the top priority. The survey results of Vietnam Report with tourists on which factors can influence their travel decision showed that the Government's ability to control the COVID-19 pandemic; safety and security of the destination are the two most important factors, followed by the travel expenses. (Figure 24)

To ensure safety and minimize contact with strangers, a trend that will continue for years to come is many people will choose to travel in small groups with their families or friends and acquaintances, clearly grasp each other's health status instead of following large groups as before. When asked about whom to go with in the upcoming trip, Vietnam Report recorded 58.4% of respondents choose to travel with their family; 24.8% choose to go with friends, the rest are other objects. In addition, the demand for self-sufficient travel also accounts for 67%, package tours

**Hình 24: ĐÁNH GIÁ YẾU TỐ ĐƯỢC XEM XÉT KHI LỰA CHỌN MỘT ĐỊA ĐIỂM DU LỊCH (ĐƠN VỊ: %)**

**Figure 24: ASSESSMENT THE FACTORS WHEN SELECTING A TOURIST DESTINATION (UNIT: %)**



Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát khách du lịch tháng 11-12/2020  
Source: Vietnam Report, Survey of tourist, November-December, 2020



Tình trạng dịch bệnh COVID-19 vẫn đang diễn biến phức tạp, nhiều quốc gia thực hiện đóng cửa biên giới, cùng với các quy định về thời gian cách ly và hạn chế du lịch sẽ tiếp tục tạo rào cản cho hoạt động của ngành du lịch. Khảo sát của Vietnam Report cũng chỉ ra có 82,2% người lựa chọn đi du lịch trong nước; 13,8% người được hỏi lựa chọn đi du lịch ở các địa điểm trong và gần tỉnh/thành phố gần nơi ở và chỉ có 4% dự định đi du lịch ở nước ngoài trong thời gian tới. Trước xu hướng này, hầu hết các hãng du lịch đều chuyển hướng sang khai thác thị trường nội địa với những tour du lịch ngắn ngày và nhiều chương trình khuyến mãi đã được tung ra nhằm thu hút khách du lịch trong nước.

Sức khỏe và an toàn trở thành xu hướng cần lưu ý khi đặt phòng cho kỳ nghỉ tiếp theo của khách du lịch. Đại dịch COVID-19 cho chúng ta những kinh nghiệm và bài học để chuẩn bị tốt cho bất cứ điều gì xảy ra. Mỗi người cần phải thích nghi và cởi mở, đặc biệt khi đi du lịch.

### **Xu hướng du lịch bền vững**

Biến đổi khí hậu đang tiếp tục trở thành một chủ đề nóng trên toàn thế giới, và các du khách hiện cũng mong muốn có trách nhiệm xã hội hơn và bền vững hơn cho hành tinh sống của chúng ta. Khách du lịch sẽ nghĩ đến các kỳ nghỉ tại các khu bảo tồn thiên nhiên, các chuyến đi tình nguyện và các kỳ nghỉ thân thiện với môi trường khi đặt chỗ nghỉ ngơi vào năm 2021. Bên cạnh đó, khách du lịch cũng đang tìm cách có thể tạo ra tác động tích cực đến môi trường, bằng cách giảm thiểu chất thải, giảm lượng khí thải carbon và đóng góp vào nền kinh tế chia sẻ.

### **Chuyển đổi số mạnh mẽ hơn trong du lịch**

Đại dịch COVID-19 tạo một cú hích chuyển đổi số mạnh mẽ hơn đến mọi ngành nghề và ngành du lịch cũng nằm trong xu hướng đó. Trước sự thay đổi trong hành vi của khách du lịch khi có sự xuất hiện của đại dịch COVID-19 cũng như để đáp ứng những nhu cầu mới của khách du lịch, bài toán đặt ra cho các doanh nghiệp du lịch là sự cấp thiết phải đẩy mạnh ứng dụng công nghệ, xây dựng hệ thống thông tin về khách hàng, về sản phẩm và dịch vụ, việc quản trị dựa trên cơ sở

through travel enterprises account for nearly 23%, buying partial tours of travel services accounts for only about 10%.

To ensure safety and minimize contact with strangers, a trend that will continue for years to come is many people will choose to travel in small groups with their families or friends and acquaintances, clearly grasp each other's health status instead of following large groups as before. When asked about whom to go with in the upcoming trip, Vietnam Report recorded 58.4% of respondents choose to travel with their family; 24.8% choose to go with friends, the rest are other objects. In addition, the demand for self-sufficient travel also accounts for 67%, package tours through travel enterprises account for nearly 23%, buying partial tours of travel services accounts for only about 10%.

Health and safety become a trend to keep in mind when booking for the next vacation. The COVID-19 pandemic provides experiences and lessons to prepare for whatever happens well. Everyone needs to be adaptable and open-minded, especially when travelling.

### **Sustainable tourism**

Climate change continues to be a hot topic worldwide, and travelers also want a more social and sustainable responsibility for the living planet. Tourists will think of nature reserve and eco-friendly vacations, volunteer trips when booking accommodations in 2021. In addition, tourists are also looking for ways to positively impact the environment by reducing waste, carbon emissions and contributing to the sharing economy.

### **More powerful digital transformation in tourism**

The COVID-19 pandemic creates a more powerful driving force in digital transformation across all industries, and the tourism industry is not the exception. In response to the change in tourist behavior due to the COVID-19 pandemic and new demands, the problem posed for tourism enterprises is the need to promote the application of technology and build information



phân tích các dữ liệu một cách khoa học. Trong khảo sát của Vietnam Report có khoảng 80% doanh nghiệp du lịch sử dụng dữ liệu lớn (big data) và phần mềm quản lý quan hệ khách hàng; 60% doanh nghiệp sử dụng dịch vụ dựa trên đám mây (cloud); trên 20% doanh nghiệp sử dụng báo cáo thông minh (BI-Business Intelligence), Internet vạn vật kết nối (IoT), và trí tuệ nhân tạo (AI).

Nhiều doanh nghiệp du lịch đã triển khai các ứng dụng kỹ thuật số để thực hiện marketing, quảng bá sản phẩm du lịch của mình. Thông qua đó giúp các doanh nghiệp tiếp cận, chăm sóc được nhiều khách hàng hơn, giảm chi phí và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Bên cạnh đó, chuyển đổi số trong ngành du lịch cũng mở ra những cách thức mới, có tính sáng tạo cao trong việc cung cấp dịch vụ du lịch và nâng cao trải nghiệm của du khách. Công nghệ thực tế ảo và thực tế tăng cường (AR/VR) đã xuất hiện được một thời gian, cho phép hiển thị các đối tượng ảo trong thế giới thực, hứa hẹn trở thành xu hướng chủ đạo vào năm 2021. Trong tương lai gần, những người đam mê khám phá, du lịch có thể mong đợi các điểm tham quan nâng cao các trải nghiệm thông qua công nghệ thực tế ảo. Tương tự như cách các công ty môi giới bất động sản đang bắt đầu sử dụng VR và AR cho các hướng dẫn ảo về nhà ở, khách sạn, phương tiện giao thông; các doanh nghiệp du lịch cũng sẽ sử dụng công nghệ này để cung cấp cho khách du lịch các trải nghiệm mà họ cung cấp.

### **5.3. Giải pháp thích ứng và phát triển của doanh nghiệp trong bối cảnh bình thường mới**

COVID-19 như một cơn bão tàn phá nặng nề với ngành du lịch, nhưng mọi việc luôn có hai mặt nên nó cũng được xem là dịp để đánh giá lại sức mạnh nội lực của doanh nghiệp, thể hiện khả năng ứng biến linh hoạt của các nhà lãnh đạo. Đồng thời là cơ hội để thay đổi tư duy lãnh đạo doanh nghiệp, tái cấu trúc doanh nghiệp, trong đó có cấu trúc sản phẩm để thích nghi với hoàn cảnh mới.

Kết quả khảo sát của Vietnam Report cho thấy Top 5 giải pháp của các doanh nghiệp du lịch trong thời kỳ bình thường mới: (i) Phát triển các sản phẩm mới để thu hút khách du lịch; (ii) Tăng cường công tác truyền thông về giải pháp an toàn để du khách cảm thấy yên

systems about customers, products, and services, and management based on scientific analysis of data. According to Vietnam Report survey, about 80% of tourism enterprises are using big data and customer relationship management software; 60% of enterprises are using cloud-based services; more than 20% of enterprises are using intelligent reporting (BI-Business Intelligence), Internet of Things (IoT), and artificial intelligence (AI).

Many tourism enterprises have deployed digital applications to do marketing and promote their own tourism products. That helps enterprises to access and care for more customers, reduce costs and improve business efficiency. In addition, digital transformation in the tourism industry also opens up new and highly creative ways of providing travel services and enhancing the experience of visitors. Virtual reality and augmented reality (VR/AR) have been around for a while, allowing the display of virtual objects in the real world, promising to become a mainstream trend in 2021. In the near future, adventure enthusiasts can look forward to the sights to enhance their virtual reality technology experiences. Like real estate brokers starting to use VR and AR for virtual tutorials about homes, hotels, and transportation, the tourism enterprises will also use it to give visitors a better experience.

### **5.3. Adaptation and development solutions for tourism enterprises in the new normal**

COVID-19 is like a storm that devastated the tourism industry. However, everything always has two sides. Thus, it is also seen as an opportunity to reassess the enterprises' internal strength and demonstrate the ability to adapt flexibly to the leaders. At the same time, this is an opportunity to change enterprises' mindset and restructure the business, including product structure, to adapt to new circumstances.

According to the Vietnam Report survey, the Top 5 solutions for tourism enterprises in the new normal, including (i) Develop new products to attract tourists; (ii) Strengthen communication about safety solutions for tourists to feel secure while travelling; (iii) Improve



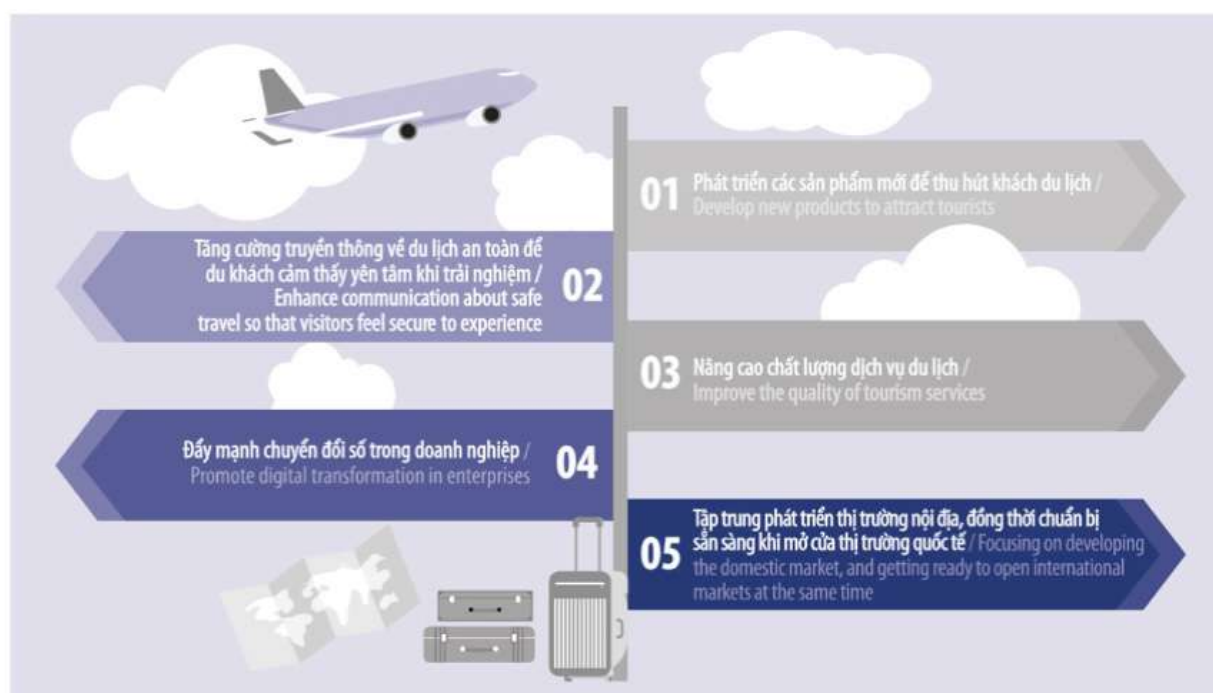
tâm khi đi du lịch; (iii) Nâng cao chất lượng dịch vụ du lịch; (iv) Đẩy mạnh chuyển đổi số trong doanh nghiệp; (v) Tập trung phát triển thị trường nội địa, đồng thời chuẩn bị các điều kiện cần thiết để mở cửa thị trường quốc tế vào thời điểm thích hợp. (Hình 25)

Trước nhu cầu du lịch suy giảm, các doanh nghiệp du lịch cần kích thích và gợi mở nhu cầu cho du khách cũng như trấn an tâm lý của họ; đây chính là chìa khóa trong giai đoạn đầu của quá trình phục hồi. Khảo sát của Vietnam Report với doanh nghiệp du lịch đã chỉ ra, khi đại dịch COVID-19 được kiểm soát và một số hạn chế được gỡ bỏ, ba yếu tố chính sẽ giúp doanh nghiệp du lịch phục hồi hoạt động kinh doanh trong thời kỳ bình thường mới, đó là: Doanh nghiệp đưa ra sản phẩm mới với mức giá hấp dẫn; Chương trình kích cầu du lịch trên toàn quốc với sự tham gia của nhiều bên (địa phương, nhà cung cấp...); Việt Nam kiểm soát dịch bệnh tốt, tạo niềm tin cho khách du lịch.

the quality of tourism services; (iv) Promote digital transformation in enterprises; (v) Focus on developing domestic market while preparing the necessary conditions to open international markets at the right time. (Figure 25)

Under the declining of tourism demand, tourism enterprises need to stimulate and evoke demand for tourists as well as reassure their psychology; this is the key in the early stages of the recovery process. Survey of Vietnam Report with tourism enterprises indicated that when the COVID-19 pandemic is controlled, and some restrictions are removed, three key factors that will help tourism enterprises recover their operations in the new normal period are: Enterprises offer new products at attractive prices; National tourism stimulus program with the participation of many parties (local, supplier, etc.); Vietnam controls the disease well, creating confidence for tourists.

**Hình 25: TOP 5 GIẢI PHÁP CỦA CÁC DOANH NGHIỆP DU LỊCH TRONG THỜI KỲ BÌNH THƯỜNG MỚI**  
**Figure 25: TOP 5 SOLUTIONS OF TOURISM ENTERPRISES IN THE NEW NORMAL**



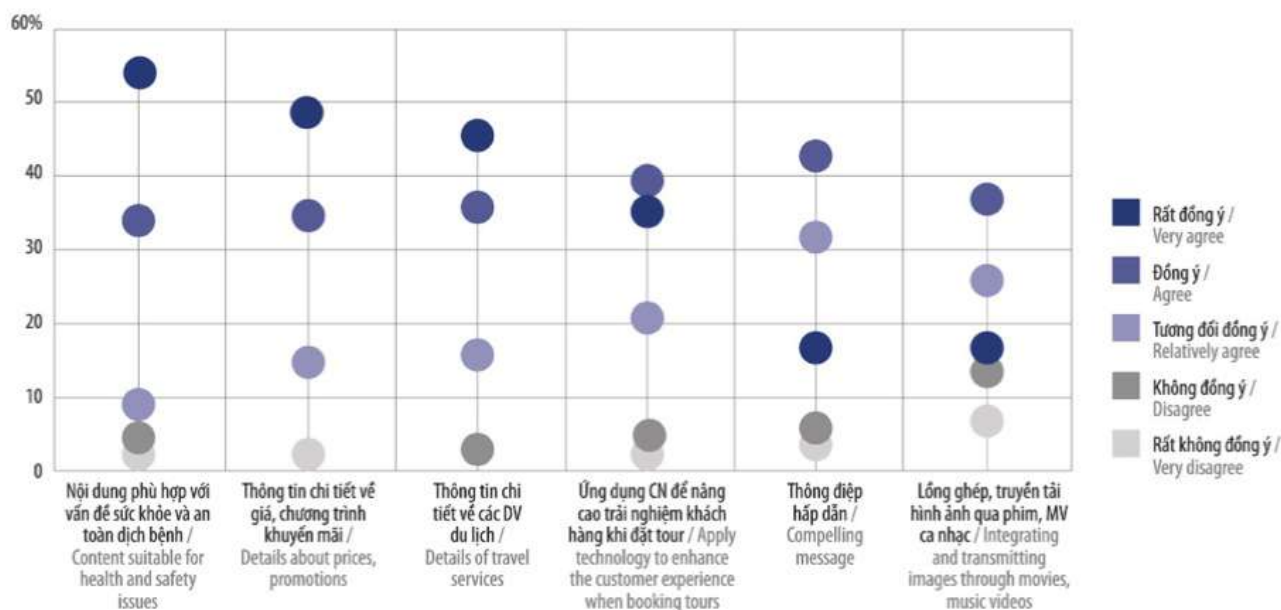
Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát khách du lịch tháng 11-12/2020  
Source: Vietnam Report, Survey of tourist, November-December, 2020

Để thu hút được khách du lịch, các lãnh đạo doanh nghiệp nên tập trung vào việc cải thiện chuyến du lịch trở nên tốt hơn với những sản phẩm mới thay vì chỉ tập trung vào mức độ an toàn. Điều này có nghĩa là cho phép khách du lịch kiểm soát nhiều hơn, cung cấp tính xác thực và cá nhân hóa cao hơn, đồng thời thực hiện cách tiếp cận lấy khách hàng làm trung tâm, kích cầu với những dịch vụ chất lượng và ưu đãi hấp dẫn. Khi nhu cầu tăng lên và niềm tin tăng lên, các chỉ số như công suất khách sạn và số lượng hành khách đi máy bay nội địa có thể đạt đến mức trước đại dịch. Các doanh nghiệp có thể tìm kiếm cơ hội để kết hợp các sản phẩm thông qua việc bán thêm sản phẩm nhằm đa dạng hóa dòng doanh thu, đồng thời nâng cao giá cả và phát triển các sản phẩm cao cấp theo phân khúc khách hàng. Cùng với phát triển sản phẩm mới, các doanh nghiệp vẫn cần tiếp tục tiến hành đào tạo nguồn nhân lực về công tác phòng chống dịch bệnh COVID-19, hướng dẫn cho nhân viên những kỹ năng để hỗ trợ du khách và chuẩn bị sẵn sàng cho hoạt động của doanh nghiệp khi dịch bệnh được kiểm soát trên toàn cầu.

To attract tourists, enterprises leaders should focus on improving travel for the better with new products, rather than just on safety. This means giving travelers more control, providing more authenticity and personalization while taking a customer-centric approach, stimulating demand for quality services and attractive offers. When the demand and confidence increase, indicators such as hotel capacity and the number of passengers travelling by domestic aircraft can reach the level before the pandemic. Enterprises can look for opportunities to combine products by selling additional products to diversify revenue streams while raising prices and developing premium products according to customer segments. Along with the development of new products, enterprises still need to continue training human resources on COVID-19 disease prevention, teaching staff skills to support tourists and getting ready for enterprises operation after the disease is controlled globally.

According to the Vietnam Report survey, experts

**Hình 26: ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ TRONG TRUYỀN THÔNG ĐỂ THU HÚT KHÁCH DU LỊCH (ĐƠN VỊ: %)**  
**Figure 26: ASSESSMENT THE INFLUENCE OF FACTORS IN COMMUNICATION TO ATTRACT TOURISTS (UNIT: %)**



Nguồn: Vietnam Report, Khảo sát khách du lịch tháng 11-12/2020  
 Source: Vietnam Report, Survey of tourist, November-December, 2020



Các chuyên gia và doanh nghiệp du lịch trong khảo sát của Vietnam Report đánh giá hoạt động quảng bá du lịch hiện nay còn chưa có nhiều nổi bật, trong bối cảnh mới một trong những thách thức lớn đặt ra cho ngành Du lịch là thay đổi cách thức truyền thông, quảng bá dịch vụ du lịch. Với sự phát triển của kỹ thuật số, tìm kiếm các tour du lịch thông qua các ứng dụng công nghệ đã trở thành một xu hướng. Kết quả khảo sát của Vietnam Report được thực hiện gần đây cho thấy kênh mạng xã hội (facebook, zalo...) được nhiều người tham khảo khi tìm kiếm tour du lịch nhất (82,2%), cao hơn so với kết quả thống kê năm 2019 (78,7%); tiếp theo là website, diễn đàn, blog du lịch (71,3%); hỏi người quen, bạn bè (62,4%). Kênh hội chợ du lịch trong năm trước có 25,3% khách du lịch lựa chọn để tìm kiếm thông tin, nhưng trong năm nay chỉ còn 15,8% và thay vào đó có 19,8% người được hỏi lựa chọn các app du lịch. Ngoài ra, cũng có tới 49,5% người được hỏi đã hoặc dự định sẽ đặt dịch vụ du lịch qua các app. (Hình 26)

Đánh giá về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố truyền thông trong thu hút khách du lịch, khảo sát của Vietnam Report ghi nhận nội dung phù hợp với vấn đề sức khỏe và an toàn dịch bệnh là yếu tố được khách du lịch chú trọng nhất, tiếp đến là thông tin chi tiết về giá và dịch vụ tại điểm du lịch. Một yếu tố khác cũng được rất nhiều người tiêu dùng trong khảo sát của Vietnam Report chú trọng đó là việc các doanh nghiệp du lịch ứng dụng công nghệ để nâng cao trải nghiệm điểm đến cho khách hàng. Do đó, cách doanh nghiệp giao tiếp với khách hàng cần phải thay đổi, sản phẩm phải theo xu hướng mới sao cho người tiêu dùng cảm thấy an toàn và mang lại nhiều trải nghiệm cá nhân hơn.■

and tourism enterprises assessed that tourism promotion activities currently do not have many outstanding features. One of the major challenges for the tourism industry is changing how to communicate and advertise tourism services in the new context. With the development of digital, searching for tours through technology applications has become a trend. Vietnam Report survey shows that social networking channels (Facebook, Zalo, etc.) are most referenced when searching for tours (82.2%), higher than the statistical results in 2019 (78.7%); followed by websites, forums, travel blogs (71.3%); consulting acquaintances and friends (62.4%). In the previous year, the travel fair channel had been chosen by 25.3% of travelers, but this year, that number is only 15.8%, and 19.8% of respondents chose travel applications instead. In addition, up to 49.5% of respondents have or plan to book travel services through applications. (Figure 26)

A survey conducted by Vietnam Report to assess the impact of communication factors to attract tourists shows that suitable content for health issues and pandemic safety is the most important one for tourists, followed by detailed information on the prices and services at the destination. Many consumers also focus on another factor in the survey is the application of technology to enhance the destination experience. Therefore, enterprises' communication with customers needs to be changed, and products must follow new trends to make consumers feel safe and bring more personal experiences.■





# NÂNG CAO HIỆU QUẢ HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

NGUỒN: VIETNAM REPORT



**BÀ PHẠM CHI LAN**

CHUYÊN GIA KINH TẾ

“Cơ hội từ CPTPP, EVFTA không thể bỏ qua lúc này và được coi là một phần cứu cánh của doanh nghiệp... Các thị trường quan trọng hầu hết đều nằm trong CPTPP và EVFTA, như vậy các doanh nghiệp cần tìm hiểu các yêu cầu, điều kiện tham gia để từ đó nắm bắt cơ hội từ các Hiệp định, đặc biệt những FTA thế hệ mới, bước sang giai đoạn phát triển cao hơn, tạo nền tảng để tham gia cùng với họ ngay khi nhu cầu thị trường tăng lên.”



**PGS.TS. VŨ MINH KHƯƠNG**

GIẢNG VIÊN TRƯỞNG CHÍNH SÁCH CÔNG LÝ QUANG DIỆU - SINGAPORE, THÀNH VIÊN TỔ TƯ VẤN KINH TẾ CỦA THỦ TƯỚNG

“Đầu tư FDI có hai hình thức chủ yếu là đầu tư mới và mua bán sáp nhập (M&A). Trong tương lai, hình thức M&A sẽ ngày càng phổ biến khi các doanh nghiệp Việt Nam ngày càng lớn mạnh và có thị trường nội địa đủ lớn. Vì vậy, giúp các doanh nghiệp Việt Nam vươn lên mạnh mẽ và sống động nhờ nắm chắc các bài học kinh nghiệm và nỗ lực đổi mới sáng tạo là một phương cách quan trọng để tăng hiệu quả và hiệu lực của thu hút đầu tư nước ngoài.”



**ÔNG ADAM MCCARTY**

CHUYÊN GIA KINH TẾ, GIÁM ĐỐC MEKONG ECONOMICS

“Trong môi trường giao dịch quốc tế, Việt Nam có thể tiến rất xa nếu các bạn biết hài hòa những yếu tố xung quanh, tuân thủ luật lệ chặt chẽ hơn, có nguồn lao động tay nghề cao được chứng nhận tại các quốc gia khác; từ đó hội nhập kinh tế sẽ hiệu quả và giúp cho việc kinh doanh trở nên dễ dàng hơn. Vì vậy, RCEP sẽ có những tác động mạnh, nhưng cần thời gian để những điều này được thực hiện và triển khai; tôi vẫn rất lạc quan về điều đó.”

# IMPROVE EFFICIENCY OF INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION

SOURCE: VIETNAM REPORT



**MRS. PHAM CHI LAN**

ECONOMIC EXPERTS

“Opportunities from the CPTPP and EVFTA can not be ignored now, and they are considered to support enterprises... Most important markets take part in the CPTPP and EVFTA, so enterprises need to learn the requirements and conditions for participation in such agreements in order to seize opportunities from the agreements, especially the new generation FTAs to enter a higher stage of development, creating a platform to join the agreements as soon as the market demand is stronger.”



**PROF. DR. VU MINH KHUONG**

LECTURER FROM THE LEE KUAN YEW SCHOOL OF PUBLIC POLICY, SINGAPORE, MEMBER OF THE PRIME MINISTER'S ECONOMIC ADVISORY GROUP

“There are two primary forms of FDI investment, including new investment and M&A. In the future, the state of M&A will be more and more popular when Vietnamese enterprises are growing and have a large enough domestic market. Therefore, helping Vietnamese enterprises grow healthy and lively through a firm grasp of the lessons that learned and making innovation efforts is a crucial way to increase foreign investment attraction efficiency and effectiveness.”



**MR. ADAM MCCARTY**

THE ECONOMIC SPECIALIST, DIRECTOR OF MEKONG ECONOMICS

“In the international trading environment, Vietnam can make a hundred steps forward by harmonizing, having your more straightforward rules of origin, or having skilled people able to have their certification acknowledged in other countries. There are many little steps for economic integration and efficiencies and making businesses easier. RCEP will have an impact, but it takes time for these things to be implemented and appeared, but I'm very optimistic about it.”



# **TĂNG CƯỜNG HỘI NHẬP QUỐC TẾ: "DOANH NGHIỆP NÊN TUÂN THEO QUÝ LUẬT ĐÀN SẾU BAY"**

**STRENGTHENING INTERNATIONAL INTEGRATION:  
"ENTERPRISES SHOULD FOLLOW A RULE  
OF FLOCKS OF CRANES FLYING"**

 **BÀI PHÒNG VẤN CỦA VIETNAM REPORT VỚI CHUYÊN GIA KINH TẾ PHẠM CHI LAN / AN INTERVIEW CONNECTED BY VIETNAM REPORT  
WITH MRS. PHAM CHI LAN, ECONOMIC EXPERTS**

**Thưa bà, đâu là những bài học cho doanh nghiệp Việt Nam để phục hồi sau dịch COVID-19 và đưa ra sáng kiến tăng trưởng quan trọng đối với việc tạo ra giá trị và tồn tại trong suốt chu kỳ kinh tế tiếp theo?**

Theo tôi, trong kỳ đại dịch COVID-19 vừa qua Việt Nam đã xử lý rất tốt và trở thành hình mẫu cho các nước khác về mặt phòng chống dịch. Ngay sau đợt phong tỏa đầu tiên, Việt Nam đã rút kinh nghiệm nhanh chóng, chuyển từ phong tỏa toàn quốc sang chỉ phong tỏa theo từng vùng; cách làm này vừa hiệu quả trong công tác chống dịch, vừa làm giảm đi những thiệt hại về mặt kinh tế.

Về phía doanh nghiệp, năm qua thực sự là năm chần động và hết sức khó khăn khi tác động COVID-19 cũng tiếp nối một phần với những diễn biến trên thị trường thế giới đã có rất nhiều điều không thuận lợi trong thời gian vừa qua; ví dụ như chiến tranh thương mại Mỹ-Trung, các yếu tố về thị trường thế giới, thị trường toàn cầu bị suy thoái trong vài năm trở lại đây. Sau mỗi cú sốc sẽ cho ta ít nhiều các bài học.

### **Bài học phục hồi sau đại dịch**

Thứ nhất, **không thể bỏ qua những nhân tố**

**What are the lessons for Vietnamese enterprises to recover after the COVID-19 pandemic and launch important growth initiatives to the value creation, even the existence, during the next economic cycle, Madam?**

In my opinion, during the COVID-19 pandemic period, I must say that Vietnam has handled the pandemic very well and has become a model for other countries in terms of COVID-19 pandemic prevention. After the first lockdown, Vietnam quickly learned from experience, changing from a nationwide lockdown to a regional lockdown; this approach has been efficient in the fight against the pandemic and has alleviated economic losses.

On the business side, 2020 is a shocking and challenging year when the COVID-19 pandemic has occurred and many other disadvantages in the world market over the past, such as the US-China trade war and world market factors and global market recession in the recent few years. Lessons will be learned after each shock.

### **Lessons for recovery from the COVID-19 pandemic**

Firstly, **domestic factors cannot be ignored.** The disruption of the global supply chain adds to the



**trong nước.** Sự đứt gãy của chuỗi cung ứng toàn cầu làm tăng thêm xu hướng bảo hộ thương mại mà vốn dĩ các nước đã có trước đây; đồng thời buộc hầu hết các nước phải xem xét lại toàn bộ vấn đề về quan hệ thương mại trên thế giới, kể cả các chiến lược phát triển kinh tế. Có nên dựa quá nhiều vào toàn cầu hóa, có nên dựa quá nhiều vào hệ thống thương mại tự do mà bỏ qua những nhân tố/ ngành kinh tế nội tại? Đối với một số ngành quan trọng, nhất là những ngành ảnh hưởng đến đời sống của người dân cần phải có các phản ứng kịp thời và rất cần xây dựng lại ở trong quốc gia của mình, tạo được sự tự cung cấp ở mức độ cao đảm bảo khi có bất cứ vấn đề xảy ra sẽ hạn chế tối đa ảnh hưởng từ các yếu tố bên ngoài như cách Liên minh Châu Âu vừa qua công bố: Tất cả các hệ thống hỗ trợ thuốc men, y tế sẽ phải sản xuất tối đa tại Châu Âu chứ không phải nhập khẩu chính từ nước ngoài.

Thứ hai, **không để lệ thuộc quá lâu vào bất cứ thị trường nào về một mặt hàng theo cả chiều nhập khẩu và chiều xuất khẩu.** Chiều nhập khẩu, Trung Quốc là thị trường cung cấp nguyên liệu đầu vào, các sản phẩm trung gian lớn nhất cho Việt Nam với thị phần nhập khẩu lên tới 29,8% vào năm 2019. Dù yếu tố cầu thị trường nước ngoài suy giảm, các ngành của Việt Nam vẫn có thị trường xuất khẩu được và vẫn được quan tâm vì phòng chống dịch COVID-19 hiệu quả; tuy nhiên do phụ thuộc vào nguyên liệu đầu vào nên Việt Nam cũng bị giảm các cơ hội. Chiều xuất khẩu cũng vậy, 70-80% các hàng tươi xuất khẩu sang Trung Quốc nên khi Trung Quốc ngưng nhập khẩu, lập tức các ngành đó điêu xiêu. Chuyện "giải cứu nông sản" cho người nông dân đã kéo dài trong nhiều năm trở lại đây, chưa nói đến tác động từ đại dịch; vậy nên, đừng coi Trung Quốc là thị trường dễ tính, họ không còn dễ tính nữa. Hay khi hàng Việt Nam xuất khẩu sang thị trường Mỹ lại chịu điều kiện và nghi ngờ hàng Trung Quốc đội lốt Việt Nam. Nguyên lý không bỏ tất cả trứng vào một giỏ là ý thức cơ bản của mọi người làm ăn kinh doanh.

Thứ ba, **không hài lòng quá lâu với việc làm gia công và phải có tinh thần vươn lên theo quy luật đàn sếu bay (bay dân lên cao).** Tỷ lệ xuất

trade protectionism that countries had in the past, as well as forcing most countries to reconsider the whole issue of world trade relations, including economic development strategies. Should we rely too much on globalization, should we rely too much on the free trade system but ignore internal economic factors/industries? For many essential sectors/industries, especially those affecting the people's lives, it is necessary to react timely and reconstruct the industries in our country, creating high-level self-sufficiency. So, when there is any problem, it will minimize the influence of external factors. For example, the European Union announced all medicine and health support systems would have to be produced maximum in Europe rather than being mainly imported from abroad;

Secondly, **it is necessary to let Vietnam depend too long on any market for a commodity in both the import and export direction.** On the import side, China is the largest market providing input materials, intermediate products to Vietnam, with an import market share of 29.8% in 2019. Despite the weaker demand of foreign markets, Vietnam's industries still have export markets and are always concerned thanks to the effective prevention of the COVID-19 pandemic; however, given the heavy dependence on input materials, Vietnam also has fewer opportunities. Similarly, for exports, 70-80% of Vietnam's fresh products are exported to China, so those industries are immediately demanding when China ceases imports. The story of "rescuing agricultural products" for farmers has lasted for many years besides the pandemic's impacts; so, do not consider China as an easy market. Or when Vietnamese goods are exported to the US market, they are being suspected to be Chinese products disguised as Vietnam. The principle of not putting all your eggs in one basket is a basic sense of everyone doing business;

Thirdly, **Vietnam should not satisfy so long with the outsourcing; Vietnam must have a spirit of rising as the rule of flocks of cranes flying (gradually flying high).** The export share of Vietnam is very high; the export industries' GDP (such as textiles and footwear is tens of billions of USD, but the fig-



khẩu rất cao, GDP xuất khẩu những ngành như dệt may, giày dép đạt hàng chục tỷ USD, tuy nhiên con số đó chỉ chiếm 10-15% giá trị sản phẩm, còn lại phần lớn lợi ích cho các nước cung cấp sản phẩm trung gian như Trung Quốc và Hàn Quốc được hưởng, điều này thật không đáng. Hai nước nói trên cũng bắt đầu đi từ nước gia công nhưng ít năm sau họ đã vươn lên làm những cái cao hơn. Mặc dù mình là người đi sau, thiệt hơn các nước đi trước nhưng cũng có cái lợi khi có thể học từ các kinh nghiệm của người đi trước nhất là trong thời đại cạnh tranh và mở cửa sâu rộng như hiện nay. Chúng ta có thể tận dụng công nghệ để tìm kiếm thông tin, học hỏi phương cách làm ăn để từ đó vươn lên các tầm cao mới.

### Sáng kiến tăng trưởng

Trước tình hình như vậy đã có những doanh nghiệp trong cái "khó ló cái khôn", tạo ra những sáng kiến tăng trưởng để vươn lên chứ không để "cái khó bó cái khôn". Thay vì mất rất nhiều tiền cho việc thuê mặt bằng văn phòng, xây dựng các cửa hàng, chuỗi phân phối, họ **đảo ngược sang bán hàng online, chỉ cần diện tích nhỏ cũng giúp kết nối với các kênh cung cấp**, các nhà tiêu dùng. Tận dụng hệ thống shipper để vận chuyển hàng hóa thay vì phải dùng rất nhiều tiền để thuê người bán hàng hay người mẫu để quảng cáo sản phẩm.

Một số doanh nghiệp trong ngành dệt may bắt đầu nghĩ đến và thực hiện việc **chuyển một phần sang công nghiệp phụ trợ, liên kết phát triển, một phần sử dụng hàng nội địa và một phần dùng hàng xuất khẩu**, tìm các thị trường khác, các nguồn cung khác để sẵn sàng thay cho nguồn cung từ Trung Quốc khi cần. Một số doanh nghiệp cho biết, họ đã chủ động tìm kiếm và chuyển hướng thị trường từ trước khi dịch COVID-19 xảy ra. Hiện nay, đã có khoảng 30-40% sản phẩm phụ trợ của họ được dùng từ cả thị trường nội địa và thị trường nhập khẩu khác không bị sự đứt gãy ở Trung Quốc làm ảnh hưởng đến nguồn cung và họ vẫn duy trì quan hệ xuất khẩu đối với các thị trường bên ngoài khác.

**Cơ hội từ CPTPP, EVFTA không thể bỏ qua lúc này và được coi là một phần cứu cánh của doanh**

ure only accounts for 10-15% of the product value. In contrast, most of the goods' value belongs to intermediate product suppliers such as China and Korea, but not for Vietnam. The above two countries also started to move from the outsourcing country, but a few years later, they rose to manufacture more sophisticated products. Although Vietnam went back and was disadvantaged than the predecessors, Vietnam also has advantages; that is, Vietnam can learn and experience from our predecessors, especially in the current competitive and deep-opening era. We can use technology to find information and learn how to do business; thereby, increasing to new heights.

### Growth initiatives

Given such a situation, there have been enterprises in the "necessity is the mother of invention", creating growth initiatives to rise rather than letting the "no difficulties, no discoveries". Instead of spending a lot of money on renting office space, developing stores, and distributing chains, the enterprises **gradually have turned to online sales as just a small area also helps them connect with supply channels and consumers**. They can take advantage of the shipper system to transport goods instead of spending a lot of money to hire sellers or models to advertise their products.

A number of enterprises in the textile industry started to think about and **transfer a part into supporting industries, joint development and partly use domestic goods, and somewhat use exports**, search other markets, and other sources to be ready to replace supplies from China if necessary. Some Vietnamese enterprises said that as soon as, before COVID-19 appears, they actively searched and redirected the market. Currently, about 30-40% of their auxiliary products are used from both the domestic market and the other import market, so China's interrupted supply does not affect their supplies. They still maintain exports to other external markets.

**Opportunities from the CPTPP and EVFTA cannot be ignored now, and they are considered to support enterprises.** The orderers are also ready



**nghiệp.** Hiện nay các nhà đặt hàng cũng sẵn sàng tìm các vị trí nguồn cung mới, đồng thời mình cũng có nhu cầu sản xuất như vậy hai bên có thể gặp nhau thông qua các FTA; đây là cơ hội tuyệt vời để cùng nhau thực hiện những đầu tư mới, có thể là một phần đầu tư từ họ có thể chủ yếu đầu tư từ mình nhưng ít nhất sẽ tạo dựng được sự tin tưởng và tạo mối quan hệ hợp tác về lâu dài. Các thị trường quan trọng hầu hết đều nằm trong CPTPP và EVFTA, như vậy các doanh nghiệp cần tìm hiểu các yêu cầu, điều kiện tham gia để từ đó nắm bắt cơ hội từ các Hiệp định, đặc biệt những FTA thế hệ mới, bước sang giai đoạn phát triển cao hơn, tạo nền tảng để tham gia cùng với họ ngay khi nhu cầu thị trường tăng lên. Thực tế, các thị trường sẽ ngày càng khó tính hơn, sản phẩm yêu cầu chất lượng cao hơn, mẫu mã bắt mắt hơn, sản phẩm phải xanh, thân thiện với môi trường, mang tính nhân văn và bao trùm. Chúng ta không nên coi đó là hàng rào kỹ thuật, nên coi đó như các điều kiện tiêu chuẩn để vươn lên trong sản xuất kinh doanh.

Hiện nay những người trẻ được học hành đào tạo bài bản và đang dẫn dắt các doanh nghiệp bên cạnh việc kế thừa những kinh nghiệm từ thế hệ cha anh. **Chúng ta cần những người tiên phong, cầm cờ đi trước để những người đi sau giảm bớt sự ngần ngại.** Nếu có những người mở đường và thành công, chính sách cũng sẵn sàng điều chỉnh để khuyến khích cho thế hệ đó vươn lên.

**Gần đây, có những ý kiến cho rằng RCEP là động lực mới cho sự phục hồi kinh tế khu vực ASEAN mà trong đó có Việt Nam. Bà có đồng ý với ý kiến này không? Theo bà đâu là cơ hội và thách thức của Việt Nam trong RCEP? Và Việt Nam cần tính toán thế nào để cân bằng lợi ích giữa các bên?**

**Tôi nghĩ việc coi Hiệp định RCEP như một động lực cho sự phát triển của khu vực mà trong đó có Việt Nam là rất đúng.**

Thứ nhất, trong thời gian vừa qua, xung đột thương mại Mỹ-Trung kéo theo những tranh chấp đặc biệt lớn về công nghệ khiến cho việc duy trì quan hệ kinh tế với các nước đối tác của các thành viên trong ASEAN trở nên khó khăn, lúng túng vì không

to find new supply positions, and at the same time, we also have such production needs, so the two sides can meet through FTAs; this is a great opportunity to make new investments together in which there may be a part of the investment from them and key investment from us, but at least it will create mutual trust and create a partnership in the long term. Most important markets take part in the CPTPP and EVFTA, so enterprises need to learn the requirements and conditions for participation in such agreements in order to seize opportunities from the agreements, especially the new generation FTAs to enter a higher stage of development, creating a platform to join the agreements as soon as the market demand is stronger. In fact, markets will be demanding, and products will require higher quality, more gorgeous designs, and the products must be green, environmentally friendly, humane and inclusive. We should consider it as a standard condition to rise in business instead of thinking of it as a technical barrier.

Young people are well trained and are leading enterprises besides inheriting experiences from their father's generation. **We need pioneers so that those who follow will reduce the amount of hesitation.** If there are those who pave the way and are successful, the policy is also ready to be revised to encourage that generation to thrive.

**There have been opinions that the RCEP is a new motivation for the economic recovery in the ASEAN region, including Vietnam. Do you agree with this idea? What are the opportunities and challenges of Vietnam in the RCEP from your viewpoint? And how Vietnam needs to calculate to balance the interests between the parties, Madam?**

**I think it is correct to consider the Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) Agreement as a motivation for developing the region, including Vietnam.**

Firstly, the prolonged US-China trade tension has brought about particularly large technology disputes over the past time, making it more difficult to maintain economic relations with ASEAN members' partners



biết nên ứng xử với ai và ứng xử như thế nào. Trong khuôn khổ của Hiệp định RCEP này các nước vẫn có thể làm ăn với nhau mà vẫn **giữ được cân bằng cần thiết trong quan hệ kinh tế với Mỹ và Trung Quốc.**

Thứ hai, từ việc Trung Quốc dựng lên một loạt các chính sách với Australia cũng khiến các bên kỳ vọng **Hiệp định RCEP sẽ giúp sòng phẳng hơn trong quan hệ làm ăn, giảm bớt đi những yếu tố "bất nết" của Trung Quốc.** Khi có tiếng nói chung bao giờ cũng đỡ hơn và có lợi thế hơn.

Riêng đối với Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc, Hiệp định RCEP có thể xem là một giải pháp cho ba nước Đông Bắc Á này trong một quá trình quá độ (20 năm đàm phán riêng), sau này họ có thể tăng thêm các quan hệ hợp tác song phương với nhau dựa trên nền tảng từ RCEP đã ký kết.

### **Lo ngại nhập siêu hàng hóa từ Trung Quốc**

Điều tôi thấy đáng tiếc đó là khi Ấn Độ rút khỏi RCEP vào năm ngoái. Nếu để riêng Trung Quốc với 14 nước còn lại thì cũng chưa tạo được một cân bằng tốt; điều này sẽ trở nên tồi tệ hơn nếu Ấn Độ có thể cùng tham gia vào RCEP. Tuy nhiên, chính việc Ấn Độ không tham gia cũng khiến các nước khác trong đó có Việt Nam e ngại hàng Trung Quốc sẽ lấn át thị trường nội địa. Thị trường Ấn Độ có hơn một tỷ dân, hàng hóa Trung Quốc lại rẻ, vì vậy nếu mở cửa quá đáng thì một số ngành của Ấn Độ sẽ không đảm bảo được; họ cần phải đảm bảo công ăn việc làm cho người dân nước mình trước. Hiệp định RCEP vẫn để ngỏ để Ấn Độ có thể tham gia vào bất cứ lúc nào nhưng nếu tham gia Ấn Độ cũng phải có thêm các điều kiện về thâm nhập thị trường chứ không dừng ở các lĩnh vực như cam kết trong RCEP hiện nay.

### **Quy tắc xuất xứ không thể thay cho chuẩn mực hàng hóa**

Việt Nam có cơ hội rất lớn từ thị trường RCEP với hơn 2,3 tỷ người (chiếm khoảng 30% dân số thế giới) nhưng có tận dụng được, có vào được thị trường các nước hay không lại là một chuyện khác. Mặc dù có cơ

because we do not know who to behave and how to behave. In the RCEP Agreement framework, countries can still do business with each other while **maintaining the necessary balance in economic relations with the US and China;**

Secondly, China has set up a series of policies with Australia, making the parties expect that the **RCEP Agreement will make fairer business relations, reducing China's "bullying" factors.** Having a familiar voice is always better and more advantageous.

Particularly for China, Japan and Korea (Republic), the RCEP Agreement can be seen as a solution for the three Northeast Asian countries in a transition process (20-year separate negotiation), and they can later increase further bilateral cooperation relations based on the signed RCEP.

### **Fears of trade deficit from China**

What I find regrettable is when India withdrew from the RCEP last year. If there is China alone and the remaining 14 countries, it will not create a good balance; this will become better if India can participate in the RCEP. However, in fact, India does not participate in the agreement also makes other countries, including Vietnam, fear that Chinese products will overwhelm the domestic market. The Indian market has more than a billion people while Chinese goods are cheap, so if the door is too open, some industries of India will not be guaranteed; and India needs to secure jobs for the people of her country first. The RCEP Agreement is still open for India to participate at any time. Nevertheless, in participating in the agreement, India also has to have more market access conditions instead of current fields as committed in the RCEP.

### **Rules of origin cannot be substituted for standards for goods.**

Vietnam has a great opportunity from the RCEP market with more than 2.3 billion people (accounting for about 30% of the world's population), but it is another story to take advantage of and enter other markets.



chế xuất xứ chung cho tất cả các bên giúp giảm bớt và đơn giản hóa thủ tục nhưng không thể hiểu theo nghĩa nếu hàng hóa Việt Nam được Trung Quốc chấp nhận thì các thị trường khác như Nhật Bản và Hàn Quốc cũng sẽ chấp nhận. Quy tắc xuất xứ chỉ về mặt giấy tờ còn yêu cầu, tiêu chuẩn hàng hóa của mỗi nước lại khác nhau, vậy nên không được ngộ nhận việc quy tắc xuất xứ đồng nghĩa với chuẩn mực hàng hóa.

### **Thu hút đầu tư phải quan tâm đến an ninh quốc phòng**

Tâm lý trông chờ mở cửa thị trường kéo theo thu hút đầu tư nước ngoài, vì vậy cần làm rõ những dòng đầu tư nào mình mong muốn và sẵn sàng tiếp nhận. Hiệp định RCEP mở cửa khá rộng ở nhiều lĩnh vực như bán buôn, bán lẻ, các ngành dịch vụ, xây dựng...; chỉ riêng hàng hóa các lĩnh vực đó từ Trung Quốc tràn vào Việt Nam đã có thể gây nên khó khăn cho các sản phẩm Việt, chưa kể trong những năm vừa qua các siêu thị của Nhật Bản, Hàn Quốc cũng xuất hiện nhiều ở Việt Nam với nguồn hàng chủ yếu từ nước họ. Nếu mở cửa thêm hệ thống phân phối cho các doanh nghiệp nước ngoài, đồng nghĩa tăng thêm cạnh tranh trong việc tiêu thụ hàng hóa của doanh nghiệp Việt ngay tại thị trường nội địa. Thu hút đầu tư phải quan tâm đến yếu tố an ninh quốc phòng, phải đảm bảo không gây tác hại đối với môi trường, không có tình trạng chuyển giá hay trốn thuế hoặc mang danh, ẩn danh. Nếu thu hút đầu tư không khéo, thay vì "làm tổ cho đại bàng" sẽ trở thành "làm tổ cho chim sẻ và kền kền".

**Hiệp định RCEP sẽ tác động mạnh tới những ngành/lĩnh vực nào của Việt Nam và ngay cả các doanh nghiệp trong những ngành/lĩnh vực ấy cần chuẩn bị những gì để tận dụng tối đa những lợi ích mà Hiệp định RCEP mang lại?**

**Kịch bản không hẳn dành riêng cho từng ngành, vấn đề ở đây là chúng ta có ba tầng khác nhau về thị trường:**

Một là, **thị trường với các FTA thế hệ mới** hay thị trường cao cấp giúp tăng cường về quan hệ, có những đầu tư chất lượng, hàm lượng công nghệ cao

Although there is a common origin mechanism for all parties to help reduce and simplify procedures, it cannot be understood that Vietnamese goods accepted by China are also accepted by other markets such as Japan and Korea (Republic). The rules of origin are only in terms of paperwork while there are different goods standards among countries, so it should not be mistaken that the rules of origin are synonymous with standards for goods.

### **Investment attraction is recommended to pay attention to security and defence.**

There is a psychology that opening the market will lead to attracting foreign investment, so it is necessary to clarify which investment flows we want and are willing to receive. The RCEP Agreement is relatively wide open in many fields such as wholesale sector, retail sector, service industries, construction, etc.; goods in those fields from China alone to Vietnam can cause difficulties for Vietnamese products. In addition, in recent years, many Japanese and Korean supermarkets have also appeared in Vietnam, with the main source of goods from these countries. Suppose opening more distribution systems for foreign enterprises will increase competition in the consumption of Vietnamese enterprises' goods right in the domestic market. Investment attraction must pay attention to security and defence factors, ensure no harm to the environment, avoid transfer pricing or tax evasion, or anonymize investors. If the investment attraction is not smart, we will make "nests for sparrows and vultures" instead of making "nests for eagles".

**Which industries/sectors in Vietnam will the RCEP Agreement have a strong impact on, and what should enterprises in those industries/sectors need to prepare to take full advantage of the RCEP Agreement?**

**The scenario is not quite specific to each industry, and the problem is that we have three different layers of the market as follows:**

Firstly, **the market with new-generation FTAs** or high-end markets helps strengthen relationships, have high-quality investments, higher technology content, and better technology transfer readiness. Vietnamese enter-



hơn và có sự sẵn sàng trong chuyển giao công nghệ tốt hơn. Doanh nghiệp Việt có thể kết nối với các thị trường khó tính này bằng cách tự vươn lên, đạt được các chuẩn mực hàng hóa cao hơn bao gồm cả việc tăng cường học hỏi, kết nối với con người, đối tác các bên về cả và trình độ sản xuất hàng hóa và trình độ quản trị. Đây là mảng thị trường quan trọng bắt buộc phải giữ

Hai là, **thị trường có cả RCEP và CPTPP** bao gồm bảy nước là thành viên chung của hai Hiệp định (Nhật Bản, New Zealand, Australia, Việt Nam, Singapore, Malaysia, Brunei). Chúng ta cần xem xét, lựa chọn con đường nào để tạo dựng quan hệ với các nước này trong ngắn hạn và dài hạn. Trước mắt có thể sử dụng kênh RCEP vì trong đó có Trung Quốc (tạm coi là thị trường dễ tính) rồi chuyển dần lên và sau đó hợp tác chủ yếu với họ qua kênh CPTPP.

Ba là, **thị trường nội địa** cần được xây dựng và phân phối đủ mạnh bằng cách nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua chất lượng hàng hóa, uy tín của doanh nghiệp, tạo dựng niềm tin cho người tiêu dùng không chỉ dừng ở khẩu hiệu "người Việt Nam dùng hàng Việt Nam"; nếu ngay cả thị trường trong nước cũng mất trong khi không có năng lực xuất khẩu, doanh nghiệp sẽ đi đâu về đâu, làm gì để tiếp tục? Giữ được thị trường nội địa là cách bền vững nhất và không thể mãi làm gia công cho bên ngoài.

Ví dụ điển hình đến từ thương hiệu gốm sứ Minh Long, trước kia gốm sứ Minh Long nổi tiếng chủ yếu ở châu Âu, nhưng hiện nay đã quay về thị trường trong nước với mức độ khá cao với sản phẩm mẫu mã đa dạng, chất lượng đảm bảo hơn gốm sứ làm thủ công, người tiêu dùng bình dân đến người tiêu dùng cao cấp đều có thể tiếp cận và lựa chọn sản phẩm để sử dụng.

Tóm lại, hàng hóa và các ngành sản xuất không nên bỏ bất cứ một mảng thị trường nào, **phải tính và phân chia hợp lý cả ba mảng thị trường**; từ đây hình thành một số doanh nghiệp hoặc một số sản phẩm cũng trong ngành hàng đó nhưng chất lượng hàng hóa phải đa dạng, quy trình từ sản xuất đến vận chuyển tới tay người tiêu dùng phải vượt

prises can connect to these difficult markets by self-rising and achieving higher standards of goods, including enhancing learning, connecting with people, and partners in both production and management levels. This is an important market segment for Vietnam to keep;

Secondly, **the market participating in both the RCEP and CPTPP** includes seven countries that are members of the two Agreements (Japan, New Zealand, Australia, Vietnam, Singapore, Malaysia and Brunei). We need to consider and choose which way to develop relations with these countries in the short term and long term. In the near future, we can use the RCEP because there is China (temporarily considered an easy market) and gradually rise and then cooperate mainly with them through the CPTPP;

Thirdly, **the domestic market** needs to be developed and distributed strongly enough by enhancing competitiveness through the quality of goods, reputation of enterprises, and developing consumer confidence not only at the slogan "Vietnamese people use Vietnamese goods". If we even lose the domestic market while there is no export capacity, where our enterprises will go and what they will do to survive". Keeping the domestic market is the most sustainable way, and we cannot do outsourcing forever.

A typical example comes from Minh Long ceramic brand. Minh Long was formerly known mainly in Europe, but now the brand has returned to the domestic market with a rather high coverage level with diverse designs, more guaranteed quality than handmade ceramics; ordinary consumers to high-end consumers can access and choose Minh Long products to use.

In short, goods and manufacturing industries **should not abandon any one segment of the market**; It is necessary to calculate and divide all three market segments reasonably; since then, a number of enterprises or some products in these industries are developed, but the quality of the goods must be diversified, the process from production to shipping to consumers must be superior, ensuring market standards of the export market. In order to become a prosperous Vietnam in 2045 and a middle-



trội, đảm bảo quy chuẩn của thị trường xuất khẩu. Nếu muốn trở thành một Việt Nam thịnh vượng vào năm 2045 và một Việt Nam thu nhập trung bình cao vào năm 2030 thì các mảng thị trường cao cấp như EU, Mỹ, Canada... phải chiếm tới 30% trong xuất khẩu của Việt Nam.

**Khảo sát VNR500 cho thấy có 67,4% doanh nghiệp kỳ vọng Chính phủ tăng cường các biện pháp hỗ trợ doanh nghiệp tìm kiếm thị trường đầu ra. Trong bối cảnh ký kết mới Hiệp định RCEP, bà có những đề xuất nào khác để Chính phủ hỗ trợ cho doanh nghiệp khi tham gia RCEP?**

Theo tôi, Chính phủ rất cần và nên **hỗ trợ ít nhất về mặt thông tin cho doanh nghiệp.**

Hiệp định EVFTA đã thực hiện một việc rất tuyệt vời khi họ hợp tác với các hiệp hội ngành hàng của chúng ta để đưa ra một bộ gồm chín bản hướng dẫn về các sản phẩm và thị trường EU. Các bản hướng dẫn này được phân chia theo các ngành hàng, các cấp cụ thể và nói rất rõ trong đó cách đạt được tiêu chuẩn hàng hóa với từng thị trường của các nước thành viên để doanh nghiệp có thể tự chủ động tương tác, thêm bớt và tối ưu hóa các yếu tố; ngoài ra còn có các địa chỉ kinh doanh sẵn sàng hợp tác và cung cấp các thông tin trên mạng công khai, miễn phí cho các doanh nghiệp tiếp cận. Đối với Hiệp định RCEP cũng vậy, Chính phủ nên hỗ trợ xây dựng một bộ tư liệu hướng dẫn cụ thể theo sản phẩm, theo thị trường để doanh nghiệp có thể chủ động, linh hoạt trong đường đi nước bước, biết khi nào và nên tận dụng như thế nào từ các mối quan hệ, có thể học tập từ cách tiếp cận thị trường của Thái Lan.

Chính phủ nên **hỗ trợ, tạo điều kiện tối đa cho doanh nghiệp Việt.**

Từ sau khi ra quyết định tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập (Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017), chương trình ưu tiên hành động của Chính phủ hàng năm thường là (i) Ổn định tình hình kinh tế vĩ mô, (ii) Tháo gỡ các khó khăn cho doanh nghiệp. Tôi rất hiểu cần phải ổn

income Vietnam by 2030, the high-end market segments such as the EU, the US, Canada, etc., must account for 30% of Vietnam's exports.

**The VNR500 survey shows that 67.4% of enterprises expect the Government to strengthen measures to support enterprises in seeking output markets. In the context of the new signing of the RCEP Agreement, what other recommendations do you have for the Government to support enterprises when joining the RCEP?**

In my opinion, the Government really **needs and should support at least in terms of information for enterprises.**

The EVFTA agreement has done a great job when they partnered with our industry associations to come up with a set of nine guidelines on EU products and markets. These guidelines are divided according to specific categories and levels. Clearly, they state how to achieve the standard of goods for each member countries' market so that enterprises can actively interact, add, remove and optimize factors. Besides, business addresses are ready to cooperate and provide free information on the public network for enterprises to access. Similarly, for the RCEP Agreement, the Government should support developing a set of specific guidance documents by product and market so that enterprises can be proactive and flexible in their moves, knowing when and how they should leverage from the relationships and learn from Thailand's market approach.

The Government **should support and create maximum conditions for Vietnamese enterprises.**

Since there was a decision on continuing to renovate organizational and management structure, enhance quality and efficiency of public service providers (Resolution No.19-NQ/TW dated October 25, 2017), the annual Government's priority action program usually follows: (i) Stabilizing the macroeconomic situation, (ii) Removing difficulties for enterprises. I understand that it is necessary to stabilize the macro in order to cope with the crisis, but even if we want to stabilize



định vĩ mô để chống chọi với khủng hoảng nhưng ngay cả muốn ổn định vĩ mô cũng cần phải tháo gỡ khó khăn, vướng mắc khác để doanh nghiệp hoạt động, phát huy nội lực từ đó mới có thể trực tiếp đóng góp, hỗ trợ phục hồi kinh tế; đặc biệt khi Việt Nam ngày càng mở cửa thị trường sâu rộng. Năm 2012, Hiệp định WTO đã chuyển sang tạo thuận lợi hóa trên phạm vi toàn cầu thì mình cũng nên theo hướng tạo thuận lợi cho doanh nghiệp.

**Với Hiệp định EVFTA đã tạo một làn sóng M&A tại Việt Nam, theo bà liệu RCEP có làm mạnh thêm cho làn sóng này?**

**M&A làm tăng thêm sự phụ thuộc vào đầu tư nước ngoài, đồng thời cũng làm mất đi các nguồn lực triển vọng, đang có tiềm năng phát triển trong nước**

RCEP có thể thúc đẩy tiếp làn sóng M&A; tuy nhiên tôi có chút lo ngại với việc RCEP có thể làm mạnh thêm làn sóng M&A đến từ Trung Quốc, trong khi rất ít các thương vụ doanh nghiệp Việt Nam mua trở lại được thương hiệu Việt hoặc thuê tóm thương hiệu nước ngoài. Những năm vừa qua Trung Quốc đã thực hiện khá nhiều thương vụ mua bán sáp nhập với Việt Nam mà không phải đầu tư 100% ngay từ đầu; gặp đúng lúc các doanh nghiệp Việt Nam đang có nhiều khó khăn, tâm lý e ngại khi đối thủ cạnh tranh vào nhiều, khó có thể trụ nổi nên bán đi bây giờ còn được giá đã xuất hiện; điều này tôi rất lấy làm tiếc.

Hơn nữa, doanh nghiệp quy mô vừa ở Việt Nam (đặc biệt các ngành sản xuất) đang rất thiếu thì mỗi năm lại bị bán đi khá nhiều; trong khi đó, các doanh nghiệp quy mô nhỏ, "lì ti" hóa vẫn chiếm khoảng 98%. Một bên rất đông các doanh nghiệp nhỏ không có sức làm các ngành và các sản phẩm cao cấp hơn hoặc không đủ sức đầu tư vào các phương pháp nâng cấp sản phẩm, một bên là các doanh nghiệp lớn Việt Nam lại làm chủ yếu về bất động sản (bất động sản đầu tư, bất động sản công nghiệp...); như vậy, ai làm việc để phát triển các ngành nữa? Việt Nam vẫn có thể xuất khẩu nhưng xét cho cùng lại là xuất khẩu của các doanh nghiệp nước ngoài và Việt Nam vẫn phải làm công việc gia công.

the macro, we also need to remove other difficulties for enterprises to operate and promote their internal strengths, thereby directly to contribute to and supporting economic recovery; especially when Vietnam opens its market more in-depth. In 2012, the WTO Agreement shifted to facilitate globalization, so we should also follow the enterprises' facilitation direction.

**The EVFTA has created an M&A wave in Vietnam. Do you think the RCEP will strengthen this wave?**

**The M&A increases the dependence on foreign investment as well as loose potential resources that have development potentials in the domestic market.**

The RCEP can further promote the M&A wave, but I am a little concerned because the RCEP can strengthen the M&A wave coming from China while there are very few deals that Vietnamese enterprises can acquire Vietnamese brands or acquire foreign brands. Over the past years, China has conducted quite a lot of M&A deals with Vietnam without having to invest 100% right from the start as China has taken opportunities that Vietnamese enterprises are very difficult, making them afraid of not surviving due to a lot of competitors, causing them to decide to sell their business when they have good prices. I am sad about this.

Moreover, there is a severe lack of medium-sized enterprises in Vietnam, especially manufacturing enterprises, but quite many of them are sold every year. Meanwhile, small-sized enterprises still account for about 98%. One side includes very many small-sized enterprises that do not have the strength to join high-end industries and manufacture high-end products or are not strong enough to invest in measures to upgrade the products. In contrast, the other side includes large-sized enterprises in Vietnam that are mainly real estate enterprises (enterprises of investment real estate and industrial real estate, etc.), so I do not know who will work to develop the industries? Vietnam can still export, but ultimately, Vietnam only exports products of foreign enterprises, and Vietnam still has to do outsourcing.



**Khuyến nghị**

Theo tôi, **cần tạo môi trường kinh doanh tốt, thuận lợi** để các doanh nghiệp phát triển về quy mô, từ nhỏ lên vừa, từ vừa lên lớn. Các doanh nghiệp quy mô vừa có thể trở thành vệ tinh của các doanh nghiệp lớn. Ví dụ, VinFast muốn sản xuất ô tô sẽ rất cần các ngành phụ trợ, nếu không vẫn sẽ chỉ làm gia công ô tô; muốn vậy rất cần các doanh nghiệp gia công cỡ khá.

Trong thời đại chi phối lẫn nhau như hiện nay, vấn đề không chỉ nằm ở tổng lượng hàng hóa, chuyên ngành dịch vụ hay tổng vốn đầu tư; thời đại này, công nghệ có tính chi phối rất mạnh mẽ. Trước bối cảnh cạnh tranh công nghệ giữa Mỹ và Trung Quốc, doanh nghiệp **cần có ứng xử tinh tế để vừa giữ được mình, vừa giữ được các cơ hội hợp tác làm ăn với các bên.**

**Trân trọng cảm ơn!■**

**Recommendations**

In my opinion, it is **necessary to create a good and favourable business environment** for enterprises to develop in scale from small-sized to medium-sized and from medium-sized to large-sized enterprises. Medium-sized enterprises can become satellites of large-sized enterprises. For example, VinFast wants to manufacture automobiles, which is essential to have supporting industries; otherwise, it will only do automobile outsourcing, so it is indispensable to have medium-sized outsourcing enterprises.

In this mutually dominant era, the problem is not only in the total quantity of goods, services or total investment capital. In this era, technology is very prevalent. In the context of technology competition between the US and China, enterprises **need to behave subtly to retain themselves and keep opportunities to do business with their parties.**

**Thank you so much!■**

# ĐỊNH VỊ VỊ THẾ CỦA VIỆT NAM TRONG CHUỖI CUNG ỨNG

**DETERMINE VIETNAM'S  
POSITION IN THE SUPPLY CHAIN**

 **BÀI PHỎNG VẤN CỦA VIETNAM REPORT VỚI PGS. TS. VŨ MINH KHƯƠNG, GIẢNG VIÊN TRƯỞNG CHÍNH SÁCH CÔNG LÝ QUANG DIỆU, SINGAPORE / AN INTERVIEW CONNECTED BY VIETNAM REPORT WITH PROF. DR. VU MINH KHUONG, LECTURER FROM THE LEE KUAN YEW SCHOOL OF PUBLIC POLICY, NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE**



Theo ông đâu là những bài học cho doanh nghiệp Việt Nam để không chỉ phục hồi mà còn vươn lên phát triển mạnh mẽ và bền vững sau đại dịch?

Theo tôi, có ba bài học lớn.

Thứ nhất, đó là **tầm quan trọng đặc biệt của xây dựng nền móng chiến lược**, tạo khả năng cho doanh nghiệp vừa có sức mạnh tổng lực để có bước tiến lớn hơn trong điều kiện thuận lợi và có sức kháng bền cao hơn trong tình thế nghiệt ngã. Trong bài học này, hoạch định chiến lược có tầm nhìn xa, cấu trúc doanh nghiệp theo mô hình hệ sinh thái, và phát triển nguồn lực con người với khả năng "đi bất biến, ứng vạn biến" thành lợi thế đặc biệt là các hướng đi ưu tiên;

Thứ hai, **nắm bắt và khai thác tối đa các lợi ích của cuộc cách mạng số** là vấn đề vừa cấp bách vừa chiến lược. Nó sẽ là một trong những yếu tố có tính chất quyết định về sức cạnh tranh và phát triển của doanh nghiệp trong những năm tháng tới. Đặc biệt khả năng làm việc và cung ứng dịch vụ trực tuyến cần được đầu tư và hỗ trợ. Hãy tưởng tượng lãnh đạo trong cuộc họp (trực tuyến) bàn về một chiến lược hoặc kế hoạch triển khai có thể mời nhân viên, khách hàng, hoặc đối tác (toàn cầu) góp ý chia sẻ ngay khi cần. Vì vậy, chất lượng ra quyết định thường cao hơn trước;

Thứ ba, **sự cần thiết phải xây dựng lòng tin**. Trong thế giới đầy bất trắc, biến động, các cuộc gặp gỡ và trao đổi trực tuyến trở thành một phương thức căn bản của giao tiếp và cung ứng dịch vụ, lòng tin là một yếu tố nền tảng của thành công.

Dear Sir, what are the lessons for Vietnamese enterprises to recover and rise to have strong and sustainable development after the pandemic from your viewpoint?

In my opinion, there are three great lessons.

Firstly, it is **essential to develop strategic foundations**, enabling enterprises to have overall strength to have more incredible progress in favorable conditions and have more excellent resistance under challenging situations. In this lesson, doing long-term strategic planning, structuring enterprises under the ecosystem model and developing human resources with the ability to "be firm in objectives, flexible in strategies and tactics" into a unique advantage are priorities;

Secondly, **capturing and maximizing the benefits of the digital revolution** is both an urgent and strategic issue. It will be one of the decisive factors about the competitiveness and development of enterprises in the coming time. Significantly, the ability to work and provide online services requires special investment and support. Let's imagine a leader in an (online) meeting discussing a strategy or an implementation plan that can invite (global) employees, customers, or partners to contribute their comments as needed. Therefore, the quality of decision-making is often higher than before;

Thirdly, the necessary to **develop trust**. Trust is a cornerstone of success in a world of uncertainties and volatilities and online meetings and exchanges becoming a fundamental mode of communication and service provision.

Kể từ khi xuất hiện xu hướng dịch chuyển sản xuất ra khỏi Trung Quốc, Việt Nam được kỳ vọng là một trong số ít những quốc gia đón đầu làn sóng đầu tư, tuy nhiên gần đây ông có nói "Việt Nam không thể và không nên định vị là quốc gia thay thế Trung Quốc trong chuỗi cung ứng toàn cầu", Vậy theo ông thách thức nào hiện nay khiến Việt Nam không thể thay thế Trung Quốc? Việt Nam nên định vị mình ở mức độ nào và cần có những ứng xử ra sao?

**Nền công nghiệp chế tạo của Trung Quốc có ba đặc thù lớn** mà khó có nước nào có thể thay thế được trong chuỗi giá trị toàn cầu.

Thứ nhất, **quy mô của nó rất lớn không chỉ về lực lượng lao động mà cả về giá trị gia tăng** và sự hùng hậu của các ngành công nghiệp phụ trợ. Về lực lượng lao động, ngành này có gần 150 triệu lao động; nghĩa là, trên thước đo nhân lực của ngành chế tạo, Trung Quốc lớn hơn 10 lần so với Nhật Bản, 30 lần so với Hàn Quốc, và 3 lần so với toàn bộ Đông Nam Á.<sup>(1)</sup> Về giá trị gia tăng, Trung Quốc chiếm 27,6% so với toàn bộ ngành chế tạo toàn cầu, vượt xa ba trụ cột công nghiệp toàn cầu: Châu Âu, 22,3%; Bắc Mỹ (gồm Hoa Kỳ và Canada), 19,3%; và Đông Á (Nhật Bản, Hàn Quốc, và Đài Loan), 13,3%;<sup>(2)</sup>

Thứ hai, nhờ có **thị trường nội địa khổng lồ với gần 1,4 tỷ dân và GDP theo sức mua tương đương đã vượt qua Mỹ** trong khi vẫn duy trì tốc độ tăng trưởng cao, Trung Quốc có độ hấp dẫn đặc biệt với các nhà đầu tư nước ngoài. Nó thúc đẩy họ sản xuất tại Trung Quốc không chỉ vì lý do giá thành thấp mà lớn hơn là vì cơ hội tiếp cận trực tiếp thị trường nội địa này;

Thứ ba, **Trung Quốc đang đầu tư rất lớn vào nghiên cứu phát triển** (với mức chi tiêu tăng rất nhanh và đang trên đà vượt Mỹ) nên sẽ có sức mạnh ngày càng lớn về công nghệ. Nếu họ đi đúng hướng về chiến lược phát triển và không gây xung đột quá

Since the trend of moving foreign production out of China, Vietnam is expected to be one of the few countries to welcome the investment wave, but you have recently said, "Vietnam cannot and should not be positioned as an alternative country to China in the global supply chain". What are the current challenges making Vietnam unable to replace China from your viewpoint? To what extent should Vietnam position itself, and how should Vietnam behave?

**China's manufacturing industry has three major characteristics** that are hard to be replaced in the global value chain.

Firstly, **its size is very large not only in terms of the workforce but also in terms of the added value** and the robustness of supporting industries. In terms of the workforce, the manufacturing industry of China has nearly 150 million employees; that is, on a human resources metric of the manufacturing industry, China's size is 10 times higher than Japan, 30 times higher than South Korea, and 3 times higher than Southeast Asia as a whole.<sup>(1)</sup> In terms of the added value, China accounts for 27.6% of the whole global manufacturing industry, outpacing the three global industrial pillars, namely Europe, 22.3%; North America (including the United States and Canada), 19.3%; and East Asia (including Japan, Korea and Taiwan), 13.3%;<sup>(2)</sup>

Secondly, thanks to **its huge domestic market of nearly 1.4 billion people and GDP based on purchasing power parity outperforming the US** while maintaining its high growth rate, China is particularly attractive to the foreign investor. It motivates them to produce in China because of the low cost and the opportunity to access this domestic market directly;

Thirdly, **China is heavily investing in research and development** in which its spending is growing very fast and is on track to surpass the US so that the

<sup>(1)</sup> Theo số liệu năm 2018 của APO

<sup>(2)</sup> Theo số liệu năm 2015 của UNIDIO

<sup>(1)</sup> According to the APO's 2018 data

<sup>(2)</sup> According to the UNIDIO's 2015 data



lớn với Mỹ và các nước phương tây, họ sẽ có một thực lực rất lớn cả về kinh tế và công nghệ trong các thập kỷ tới.

Vì vậy, phần lớn các nhà đầu tư nước ngoài vẫn duy trì chiến lược có mặt mạnh mẽ ở Trung Quốc vì cả lợi ích hiện tại và tương lai. Việc chuyển dịch đầu tư sang các nước khác mang nhiều tính chiến thuật, ứng đáp với tình thế nhằm giảm rủi ro, hơn là chiến lược di rời căn bản.

Nằm kề cận với Trung Quốc là một vị thế đặc biệt; **Việt Nam cần khai thác triệt để vị thế đó để có một định vị mang tính chiến lược, đem lại giá trị cao nhất cho công cuộc phát triển.**

Trước hết là **thách thức**. Nó **buộc Việt Nam phải có sức vươn lên vượt bậc theo tinh thần của cha ông "mỗi bên hùng cứ một phương"** để có quan hệ bình đẳng ngang hàng. Nếu không, Việt Nam sẽ rơi vào tình cảnh như Mexico với dòng người lũ lượt trốn qua biên giới để tìm việc.

Thứ hai, đó là **cơ hội vô giá nếu Việt Nam xác định vị thế bổ trợ của mình theo công thức "Trung Quốc + 1"**. Khi đó các nhà đầu tư tìm đến Việt Nam vì sự hấp dẫn có tính bổ trợ của Việt Nam trong chiến lược tại Trung Quốc của họ.

**Ông có đề xuất cụ thể gì để Việt Nam có thể đón nhận tốt hơn các xu thế liên quan đến sự chuyển dịch đầu tư? Ông có khuyến nghị chính sách hỗ trợ nào cho doanh nghiệp?**

Đầu tư FDI có hai hình thức chủ yếu là đầu tư mới và mua bán sáp nhập (M&A). Trong tương lai, hình thức M&A sẽ ngày càng phổ biến khi các doanh nghiệp Việt Nam ngày càng lớn mạnh và có thị trường nội địa đủ lớn. Vì vậy, giúp các doanh nghiệp Việt Nam vươn lên mạnh mẽ và sống động nhờ **nắm chắc các bài học đã nêu ở câu hỏi thứ nhất và nỗ lực đổi mới sáng tạo** là một phương cách quan trọng để tăng hiệu quả và hiệu lực của thu hút đầu tư nước ngoài.

Về mặt cơ chế chính sách, Việt Nam cần nỗ lực mạnh mẽ hơn trong **nâng cấp cơ sở hạ tầng, cả về**

country will have increasing power in technology. If China is on the right track for its development strategy and does not cause such a huge conflict with the US and Western countries, it will have massive power in both economics and technology in the coming decades.

Therefore, most foreign investors still maintain a strategy of a strong presence in China for both present and future interests. The investment shift to other countries is more tactical, responding to the situation to reduce risks rather than a basic migration strategy.

The proximity to China is a particular position that **Vietnam needs to fully exploit to have a key strategy that brings the highest value to the development.**

First of all, it is a **challenge**. It **forces Vietnam to have a strong rise in our fathers' spirit, "Vietnam and China have their own sovereignty"** to have an equal relationship. If not, Vietnam will fall into a situation like Mexico, in which a lot of Mexicans illegally cross the border to find work;

Secondly, it is an invaluable **opportunity if Vietnam determines its complementary position according to the "China+1 policy"**. Therefore, investors will turn to invest in Vietnam due to Vietnam's complimentary attraction in their China strategy.

**What do you have any specific recommendations for Vietnam better to receive the investment trends? What supportive policies do you recommend for enterprises?**

There are two primary forms of FDI investment, including new investment and M&A. In the future, the state of M&A will be more and more popular when Vietnamese enterprises are growing and have a large enough domestic market. Therefore, helping Vietnamese enterprises grow healthy and lively through a firm **grasp of the lessons raised in the first question and making innovation efforts** is a crucial way to increase foreign investment attraction efficiency and effectiveness.

In terms of mechanisms and policies, Vietnam needs to make **more effort into upgrading its infra-**



**phần cứng và phần mềm** (hệ thống pháp lý và chất lượng chính sách). Trong nỗ lực nâng cấp cơ sở hạ tầng này, hạ tầng số, logistics (sân bay, đường bộ, cảng biển, khu công nghiệp), và các thành phố lớn (Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh) cần được ưu tiên đặc biệt. Điều đáng chú ý là **ưu đãi về thuế chỉ nên dành cho những dự án đặc biệt**, có giá trị rất lớn về thúc đẩy kinh tế bản địa (giá trị gia tăng, việc làm, và đóng thuế).

**Về phía Doanh nghiệp Việt Nam, họ sẽ có những cơ hội nào từ bên ngoài trước làn sóng đầu tư thứ tư? Và những ngành nào có thể đón sóng cơ hội trước tiên?**

Theo tôi, cơ hội lớn có thể nhìn thấy cho các **ngành công nghiệp chế tạo** liên quan đến điện tử, dược phẩm, thực phẩm, nội thất, chế tạo máy, và các **ngành công nghiệp phụ trợ** cho các doanh nghiệp FDI. Bên cạnh đó, các **ngành dịch vụ liên quan đến khai thác và phát triển công nghệ số** đang có triển vọng rất lớn. Chúng ta sẽ có những doanh nghiệp Việt Nam tham gia từ xa vào các hoạt động toàn cầu trong một tương lai gần.

**Nếu xuất hiện một biến cố bất thường khiến cơ hội bên ngoài bị hạn chế, các ngành nói trên cần làm gì để khai thác tiềm năng từ thị trường nội địa?**

Theo tôi không phải chờ đến biến cố bất thường mới, Việt Nam cần **bắt tay ngay vào khai thác tối đa tiềm năng của thị trường nội địa và coi đây là điểm tựa** để có vị thế cao trong thị trường thế giới. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp Việt Nam vẫn thiên lệch về xuất khẩu mà coi nhẹ thị trường nội địa. Ưu điểm trong quá khứ này sẽ trở thành khiếm khuyết trong hiện tại và sai lầm trong tương lai khi thị trường nội địa phải đóng vai trò nền tảng và là bệ đỡ cho nỗ lực tăng trưởng và đổi mới sáng tạo. Đặc biệt, các lĩnh vực liên quan đến phát triển xanh (năng lượng tái tạo, môi trường), dịch vụ số, dược phẩm, và thực phẩm cần được đặc biệt coi trọng. Đây là những lĩnh vực không chỉ có tiềm năng tăng trưởng rất lớn trong thời gian tới mà còn có vai trò trụ đỡ khi thế giới có biến động bất thường.

**Trân trọng cảm ơn! ■**

**structure, both in hardware and software** (legal system and policy quality). In the effort to upgrade this infrastructure, a special priority should be given to digital infrastructure, logistics (airports, roads, seaports and industrial zones), and major cities (Hanoi, Ho Chi Minh City). It is worth noting that **tax incentives should only be given to special projects** with an enormous value in promoting the local economy (added value, employment, and tax payment).

**What external opportunities will Vietnamese enterprises have from the fourth wave of investment? And which industries can catch the first opportunities?**

In my opinion, great opportunities can be seen for **manufacturing industries** related to electronics, pharmaceuticals, food, furniture, mechanical engineering, and **supporting industries** for FDI enterprises. In addition, the **service industries related to exploit and develop digital technology** also have very excellent prospects. We will have Vietnamese enterprises participating remotely in global activities in the near future.

**If there is an unusual event that limits external opportunities, what should the above industries exploit their potential from the domestic market?**

In my opinion, Vietnam should not wait until the other unusual events; Vietnam should **immediately exploit the full potential of the domestic market and consider this as a fulcrum** to gain a high position in the world market. Currently, many Vietnamese enterprises still prefer exports and underestimate the domestic market. These past strengths will become deficiencies in the present and mistakes in the future when the domestic market has to act as a foundation and a backbone for growth and innovation efforts. In particular, special attention needs to be paid to fields related to green development (renewable energy, environment), digital services, pharmaceuticals, and food. These are the fields that not only have a very excellent growth potential in the coming time but also have a supporting role when the world has unusual changes.

**Thank you so much! ■**



# ĐỊNH DẠNG CHÌA KHÓA TĂNG TRƯỞNG BỀN VỮNG

**FORMATING  
THE KEY TO SUSTAINABLE GROWTH**

 **BÀI PHÒNG VẤN CỦA VIETNAM REPORT VỚI CHUYÊN GIA KINH TẾ ADAM MCCARTY, GIÁM ĐỐC MEKONG ECONOMICS / AN INTERVIEW  
CONNECTED BY VIETNAM REPORT WITH ADAM MCCARTY ECONOMIC SPECIALIST, DIRECTOR OF MEKONG ECONOMICS**

Thưa ông, đặt dưới góc độ tăng trưởng bền vững, Việt Nam hiện nay đang gặp những thuận lợi, thách thức nào để đón làn sóng đầu tư thứ tư? Việt Nam cần hành động như thế nào để hạn chế rủi ro, tận dụng cơ hội để có thể "gia nhập" các quốc gia phát triển cao hơn như Thái Lan và Hàn Quốc, mặc dù Việt Nam chưa có GDP tương đương" như ông từng nói?

**CNTT và IoT là con đường của các cơ hội kinh doanh trong tương lai.**

Làn sóng đầu tư thứ tư được nói đến là về **công nghệ thông tin (CNTT), Internet và Internet of Things (IoT)**, nơi mọi thứ đều được kết nối. Chúng có **tác động đa dạng, bao trùm** cho tất cả các ngành dịch vụ chuyên nghiệp cũng như các ngành dịch vụ truyền thống.

Thiếu cơ sở hạ tầng cứng có thể được xem là một thách thức với Việt Nam. Việt Nam đã dành gần 30 năm để phát triển hệ thống cảng biển, hệ thống giao thông như hiện nay. Tuy nhiên, Việt Nam còn có thể làm rất nhiều điều để có thể bắt kịp các quốc gia khác trong lĩnh vực CNTT; đây là cách tạo ra các cơ hội kinh doanh trong tương lai, bởi IoT không phụ thuộc nhiều vào cơ sở hạ tầng cứng. Bên cạnh đó, cơ sở hạ tầng của Việt Nam dành cho ngành công nghiệp CNTT đã đủ tốt để phục vụ cho ngành công nghiệp. Tuy nhiên, **hai yếu tố thực sự quyết định sự thành công của Việt Nam trên con đường vượt qua các nước khác như Thái Lan hay Malaysia lại thực sự nằm ở yếu tố con người và tầm nhìn.**

Tầm nhìn tôi muốn nhấn mạnh ở đây là tầm nhìn

In terms of sustainable growth, what are the advantages and disadvantages facing Vietnam to "welcome" the 4th wave of investment? How does the Vietnamese economy respond to reduce risks and take advantage of opportunities to "join higher developed countries such as Thailand and South Korea, even though Vietnam does not have equivalent GDP"?

**IT and IoT are the ways of future business opportunities.**

The fourth wave of investment that people talk about is the **Information technology (IT), Internet and Internet of Things (IoT)**, where everything is connected. It's going to have all sorts of implications and ramifications for the professional service industries as well as traditional.

Lack of hard infrastructure, not the biggest, but is one of Vietnam's disadvantages since Vietnam took nearly 30 years to build the port, public transportation, etc. However, Vietnam can do a lot to catch up in the IT area because the IoT, this way of future business opportunities, does not really need hard infrastructure. Besides, Vietnam's IT industry infrastructure, electricity, the internet, etc. is good enough. **The two factors that Vietnam should pay attention to catching up with Thailand or Malaysia are people and vision.**

In this context, the vision I am talking about is the vision for the whole IT industry in Vietnam. The vision of turning Da Nang city into the "Silicon Valley," alongside Ha Noi city - Vietnam political capital, and Ho Chi



cho toàn bộ ngành công nghiệp CNTT ở Việt Nam. Một tầm nhìn để biến thành phố Đà Nẵng trở thành một "Thung Lũng Silicon", sánh vai cùng thành phố Hà Nội - thủ đô của chính trị, và thành phố Hồ Chí Minh - thủ đô của hoạt động kinh doanh. **Thành phố Đà Nẵng nên trở thành một thủ đô về CNTT của Việt Nam**, trở thành đối thủ cạnh tranh với Ấn Độ và trở thành một thành phố đáng sống. Nơi đây, người lao động Việt Nam và người lao động quốc tế đến từ Mỹ, Úc, Nga, Trung Quốc, ... sinh sống và làm việc cùng nhau. Nếu các bạn có một tầm nhìn rộng cho ngành công nghiệp CNTT, có những bước đi vững chãi và liên tục thúc đẩy nó thì đây chính là cách để Việt Nam bắt kịp và có lẽ sẽ vượt qua các nước như Malaysia hay Thái Lan.

Thách thức thứ hai là làm sao để **biến Việt Nam trở thành một môi trường kinh doanh thuận lợi hơn dành cho cả những nhà đầu tư nước ngoài và cả các công ty/ doanh nghiệp tại Việt Nam**. Điều này nói lên rằng các quyền liên quan tới sở hữu trí tuệ, tài sản vật chất, tịch thu tài sản, hay quyền tiếp cận tài chính cần phải được thực hiện một cách minh bạch và nhất quán hơn. Để thực hiện được điều này cần phải tiến hành hai việc, (i) thay đổi và cải cách những điều luật đang hiện hành và (ii) áp dụng các điều luật đó một cách hợp lý. Các bạn nên tập trung giải quyết hàng trăm vấn đề nhỏ thay vì tập trung vào giải quyết một vấn đề lớn. Bằng cách đó, môi trường kinh doanh ở Việt Nam mới có thể trở nên mạnh hơn, an toàn hơn và tốt hơn.

**Nhiều nhà đầu tư nước ngoài cho biết, thủ tục hành chính tại Việt Nam rất phức tạp và khó khăn đối với họ, ông nghĩ sao về ý kiến này?**

**Những thủ tục hành chính ngày nay đã được cải thiện rất nhiều;** các bạn nên quan tâm đến việc thực hiện minh bạch các thủ tục hành chính thay vì tập trung vào bản thân các thủ tục. Có những lí do hợp lý để giải thích cho việc chậm trễ trong quy trình làm việc, ví dụ như về bảo vệ môi trường; vì vậy, không nên quá phân biệt doanh nghiệp Việt Nam hay doanh nghiệp nước ngoài. Các bạn phải cân bằng lợi ích của toàn xã hội. Tôi nghĩ Việt Nam làm khá tốt điều đó. Việt Nam là điểm đến hấp dẫn đối với các nhà đầu tư nước ngoài và họ đang tiếp tục tìm kiếm cơ hội ở hàng trăm lĩnh vực khác tại Việt Nam.

Minh city - Vietnam business capital. **Da Nang city should become the IT capital in Vietnam**, become a competitor with India and become a beautiful place. In here, Vietnamese workers and international workers like America, Australia, Russia, and China can live and work together. If you had a really Grand Vision for IT, make more decisive steps and push it. That's how you catch up with Malaysia or may pass Malaysia or Thailand.

The next disadvantage is how to **shift Vietnam into a more favorable business environment for both foreign investors and the Vietnamese enterprises**. And that means the whole range of rights, intellectual property rights, physical property rights, foreclosure, access to finance, and the legal system needs to be worked on. There are two parts to getting it right. One is writing and changing the rules and regulations, and two is implementing them properly. There is no single thing. There are hundreds of little things that need to be done. In that way, Vietnam could become a stronger, safer and better business environment.

**Many foreign investors said that Vietnam's administrative procedure is very complicated and difficult for them. How do you think about this idea?**

**Many administrative procedures have improved a lot.** We should focus on the transparent implementation of these administrative procedures, rather than the procedures. But there are some fair reasons why the processes take time, like environmental protection. So, not everything is Vietnamese or foreign enterprises; you have to balance society's interests as a whole. I think Vietnam does a pretty good job of that. Vietnam is an attractive destination for foreign investment. Many are coming in. There are a hundred areas where they can move forward and do better.

**Now, we are talking a little about the green economy. Can you tell me which fields/sectors of the "green economy" will be interested and developed in the coming time?**



**Bây giờ chúng ta đang đề cập một chút về nền kinh tế xanh, vậy ông có thể cho biết những lĩnh vực/ ngành nào của "nền kinh tế xanh" sẽ được quan tâm và phát triển tại Việt Nam trong thời gian tới?**

Theo quan điểm của tôi, các quỹ xanh, nền kinh tế xanh, hay nền kinh tế vòng tròn chỉ là những cách nói khác nhau về sự nóng lên của khí quyển. **Trong kinh tế xanh, sự đầu tư rõ ràng đã và đang diễn ra trong lĩnh vực năng lượng thay thế** như năng lượng mặt trời và năng lượng gió. Theo tôi, điều này xảy ra bởi vì bản chất đó là một khoản đầu tư tốt với cơ cấu khuyến khích thuế quan do Chính phủ Việt Nam đưa ra và môi trường kinh doanh tại Việt Nam đủ an toàn chứ không thực sự nằm ở các yếu tố kinh tế xanh hay nền kinh tế vòng tròn.

Nói về kinh doanh, **các doanh nghiệp đang ở trong một môi trường cạnh tranh rất khốc liệt.** Vì vậy, họ sẽ tập trung vào việc tối đa hóa lợi nhuận và lờ đi những điều có thể làm họ xao nhãng khỏi mục tiêu chính của doanh nghiệp. Doanh nghiệp chỉ lắng nghe những ý kiến của bạn khi những ý kiến đó có tác động trực tiếp tới công việc kinh doanh của họ. Tôi sẽ cho bạn hai ví dụ:

Ví dụ thứ nhất, các nhà sản xuất hàng may mặc, giày dép lớn như GAP và Walmart trả công rất tốt tại các quốc gia có sự tham gia của họ để đảm bảo những người sản xuất hàng cho hãng không sử dụng lao động trẻ em hoặc đảm bảo an toàn môi trường làm việc. Họ giám sát điều này rất chặt chẽ vì người tiêu dùng các nước phát triển sẽ rất tức giận nếu Nhà máy Nike bị cháy và gây thiệt hại về người hoặc nếu nhà máy GAP và Walmart sử dụng trẻ em làm lao động. Áp lực đến từ người tiêu dùng được coi như tiêu chí để buộc doanh nghiệp làm những điều đúng đắn và phải phản ứng theo.

Ví dụ thứ hai, các Tập đoàn Dầu khí như ExxonMobil và BP đã hành động rất quyết liệt để giảm thiểu những thiệt hại và thảm họa về môi trường vì nếu điều đó xảy ra, họ sẽ gặp phải một số vấn đề lớn về truyền thông. Họ sẽ bị truyền thông tấn công, bị kiện và ngoài việc bồi thường thiệt hại,

In my perspective, green funds, green economy, or circular economy are just different ways of expressing hot air. **In the green economy area, the apparent investment in alternative energy** like solar and wind is already happening. However, they're happening because it's a good investment: the incentive structure, the Vietnamese government's tariffs, and the business environment's security. So serious money is going to clean electricity generation, but it's not because anybody has seen the light to stop polluting.

About businesses, **the enterprises are in a very competitive environment.** Most businesses will stay focus on their track and ignore what distracts them from their goal, which is maximizing their profit. However, when they don't ignore you, it impacts their business, and here are two examples.

One example is the big Garment and Footwear manufacturers: GAP and Walmart. They pay very well attended in Vietnam and other countries to make sure that those producing the shoes and clothing for them are not using child labor or using safe factories that are not going to burn or fall down. They need to monitor this intensely because rich-country consumers will disagree if a Nike Factory burns down and having casualties or GAP or Walmart Factory uses children as labor. The pressure comes from the consumers to do the right thing and the factory response.

Another example is, say in petroleum Exxon and BP. They do a lot to minimize their environmental damage. They do a lot to avoid environmental disasters like the shifts because they know when it happens, they will have some enormous PR problem. They will be attacked and sued and have to pay large fines and penalties, and the government will be after them.

**Besides consumers, the government is crucial to force businesses to do the right thing while** the government using two tools. There are (i) Punishment regulations if you damage the environment, (ii) Government expenditure to protect the environment as directly spend on the problem or



họ có khả năng bị Chính phủ nước đó đình chỉ và trục xuất.

**Người tiêu dùng có khả năng thúc đẩy** doanh nghiệp làm những điều đúng đắn bên cạnh việc Chính phủ đóng vai trò quyết định trong việc **định hình nền kinh tế xanh**. Chính phủ có hai công cụ (i) Những quy định trừng phạt nếu doanh nghiệp gây tác động xấu đến môi trường, xã hội và (ii) Chi tiêu của Chính phủ để bảo vệ môi trường như đầu tư trực tiếp, trợ cấp thay những ống khói xả thải không đủ tiêu chuẩn sang hệ thống tốt hơn. Tôi xin nhấn mạnh, Chính phủ đóng vai trò rất quan trọng.

**Vậy theo ông, Hiệp định RCEP đem lại cơ hội kinh doanh nào cho Việt Nam? Và liệu Việt Nam có phải đối mặt với nhập siêu từ Trung Quốc?**

Mặc dù còn những thiếu sót trong sở hữu trí tuệ nhưng các bên vẫn sẽ mở cửa cho nhau và mức độ mở cửa phụ thuộc vào sự tin tưởng thương mại tự do. Tôi tin vào sự kỳ diệu của thị trường, sự cạnh tranh và lợi nhuận từ thương mại.

Trong môi trường giao dịch quốc tế, **Việt Nam có thể tiến rất xa nếu các bạn biết hài hòa những yếu tố xung quanh, tuân thủ luật lệ chặt chẽ hơn, có nguồn lao động tay nghề cao được chứng nhận tại các quốc gia khác**; từ đó hội nhập kinh tế sẽ hiệu quả và giúp cho việc kinh doanh trở nên dễ dàng hơn. Vì vậy, RCEP sẽ có những tác động mạnh, nhưng cần thời gian để những điều này được thực hiện và triển khai; tôi vẫn rất lạc quan về điều đó. Đồng thời, tôi không quá lạc quan về ASEAN và APEC vì vấn đề thử nghiệm thí điểm còn nhiều bất cập.

**RCEP chủ yếu đem lại cơ hội buôn bán hàng hóa** vì Việt Nam tạo được mối quan hệ suôn sẻ hơn với Trung Quốc và Nhật Bản. Thật tiếc khi Mỹ không phải một phần của hiệp định này, tôi hy vọng dưới thời chính quyền mới, họ sẽ suy nghĩ về điều đó. Nhưng dù sao Việt Nam cũng có hiệp định thương mại song phương với riêng Mỹ và Châu Âu. Rõ ràng, Anh cũng đang thử tiếp cận và tôi không biết họ sẽ phù hợp với khu vực APEC như thế nào. Vì vậy, ASEAN là một khu vực lớn và quan trọng. Tôi chỉ hy vọng có nhiều quốc

directly subsidize, like removing dirty chimney stacks and putting clean ones in. The government has a decisive role in shaping the protection of people, society, and businesses.

**So in your view, what are Vietnamese business opportunities in RCEP agreement? And will Vietnam have to face trade deficit from China?**

Although some others missing others in intellectual property and so on will have a real impact, they will open up markets for Vietnam and open up the Vietnamese market. So, whether to what extent that's good depends to what extent you believe in free trade. I do believe in the magic of markets and competitive markets and the gains from trade.

In the international trading environment, **Vietnam can make a hundred steps forward by harmonizing, having your more straightforward rules of origin, or having skilled people able to have their certification acknowledged in other countries**. There are many little steps for economic integration and efficiencies and making businesses easier. RCEP will have an impact, but it takes time for these things to be implemented and appeared, but I'm very optimistic about it. At the same time, I'm not so confident about ASEAN and APEC.

**In RCEP, Vietnam is mostly trading goods** because you're going to have smoother relationships with China and Japan. It's a pity that America is not a part of it. I hope under the new administration America will think about that. However, you have your own bilateral trade agreement with America European. Apparently, the British are knocking on the door, I don't know how they'll fit into the APEC area, but they want to. So, it is a big and important area. Still, I just hope that because there are more developed countries in it, they will push the agenda more than just the ASEAN group of been able to do, which is led by Indonesia. But there is a big problem, Indonesia is committed to free trade rather than protectionism.

**The bilateral trade deficit with another**



gia phát triển hơn trong RCEP vì họ sẽ thúc đẩy các chương trình nghị sự nhiều hơn những gì nhóm ASEAN có thể làm được, đứng đầu là Indonesia. Về cơ bản Indonesia cam kết tự do thương mại hơn chủ nghĩa bảo hộ, đây là một vấn đề rất lớn.

**Về nhập siêu hay thâm hụt thương mại song phương với một quốc gia khác sẽ không thành vấn đề** vì bạn có thể bán nhiều hơn hoặc mua nhiều hơn từ bất kỳ quốc gia nào. Hiểu đơn giản, Trung Quốc vừa là nhà cung cấp, vừa là thị trường tiêu thụ của Việt Nam, và việc chênh lệch hoàn toàn không quá quan trọng.

**Điều quan trọng của nền kinh tế thế giới đối với Việt Nam là Việt Nam cần tạo được cán cân thương mại tổng thể với tất cả các quốc gia** khi mà Việt Nam gần như đã hội nhập đầy đủ vào các chuỗi giá trị và có thể sản xuất mọi thứ. Các bạn làm khá tốt điều đó và sẽ dần thay thế Trung Quốc trong vai trò sản xuất.

Ví dụ: trong ngành dệt may, Việt Nam đã hoặc đang trải qua giai đoạn gia công, lắp ráp các mặt hàng này từ 10-20 năm. Sau khi có những kiến thức chuyên sâu về ngành này, có những doanh nghiệp đang lên kế hoạch thực hiện xuất khẩu và có các hợp đồng trực tiếp, chuyển sang quản lý về vận tải hàng hóa, tài chính; điều này doanh nghiệp Đài Loan và Hàn Quốc làm được.

**Như đã biết, trong bối cảnh "Bình thường mới" hoặc "Bình thường tiếp theo", với những Hiệp định và bối cảnh mới, ông có lời khuyên nào cho các Doanh nghiệp Việt Nam?**

Những ảnh hưởng lâu dài duy nhất của COVID-19 có thể là tới ngành du lịch với lượng du khách suy giảm hơn một chút so với trước đây. Bối cảnh hiện nay **buộc tất cả chúng ta phải sử dụng công nghệ mới**. Ví dụ, với phần mềm Zoom, chúng ta không cần phải di chuyển vẫn có thể có nhiều cuộc trao đổi trực tiếp. Nếu bình thường mới được định nghĩa bởi một số thay đổi nhỏ như vậy thì hoạt động sản xuất kinh doanh vẫn tiếp tục, vẫn sẽ là chuỗi giá trị toàn cầu, và vẫn sẽ là sự cung cấp tất cả hàng hoá, dịch vụ cho toàn thế giới. Vì vậy, hiện nay tôi chưa thấy bất kỳ một bình thường mới thực sự nào.

**country is irrelevant and unimportant.** But if your surplus way out of balance with other countries then just doesn't matter because you can sell more than buy from this country. So China is both a supplier and a market destination market for Vietnam, and whether one is more than the other just is not important at all.

**What matters in the world economy for Vietnam is your overall trade balance with all countries** while you are fully integrated into value chains and part of the action of producing nearly everything. Vietnam is pretty good at that, and you will steadily replace China in that role, and you need to move up these value chains.

For example, in textiles and garments, you've gone through the phase or are going through the stage of assembling the items. Now you have learned the industry, even though it takes 10-20 years. You have some Vietnamese who understand the garment industry in great detail. They are then making plans to make direct exporting, direct contracts and move into the management and logistics and the financing, which the Taiwanese and the South Koreans do.

**As you know, in the "New Normal" or "Next Normal," with the new agreement and new context, do you have any advice for the Vietnamese enterprises in this context?**

The only long-term repercussions of COVID-19 maybe a bit less tourism and hospitality than they used to be. I'm forecasting a bubble because all my friends and I want to travel next year, and everybody's thinking like that, but after the bubble, maybe a bit less overall, but not much. **The other thing is it's forced us all to use new technologies.** For example, with Zoom software, we don't need to travel much in the future and have so many face-to-face meetings. The new normal is just a few small changes like that. Otherwise, it will be business again, and it will be the global value chain, and it will be supplying all the goods and services of the world. So now I don't see any real new normal.



**Vậy nền kinh tế Việt Nam sẽ tăng trưởng như thế nào trong năm tới, thưa ông?**

Theo tôi câu hỏi thú vị duy nhất cần đặt ra đối với nền kinh tế Việt Nam là điều gì có thể xảy ra trong khi mọi thứ hiện nay đều có vẻ tốt khi kinh tế vĩ mô ổn định, thu hút đầu tư nước ngoài, thậm chí nhiều doanh nghiệp chuyển hướng sản xuất kinh doanh từ Trung Quốc sang Việt Nam và các nền kinh tế cạnh tranh khác. **Việt Nam đang thực sự mạnh mẽ và có thể bắt kịp các nước ASEAN như Indonesia, Ấn Độ, hay Myanmar.** Điều gì có thể xảy ra khi Việt Nam quay trở lại mức tăng trưởng GDP 7%!

Tôi nghĩ sẽ không có bất kỳ vấn đề nghiêm trọng nào trong năm tới. Có thể hiện nay hệ thống ngân hàng đang yếu kém do mức nợ xấu thực tế và các khoản nợ chéo giữa các ngân hàng, nhưng điều này không đủ để nói rằng sẽ có vấn đề về kinh tế vĩ mô. Các khoản nợ này chỉ là một vấn đề cần được giải quyết. Vì vậy, hiện nay tôi nghĩ bức tranh kinh tế Việt Nam rất khả quan trừ khi có làn sóng COVID-19 nghiêm trọng khác hoặc một số vấn đề bất định từ bên ngoài. **Việt Nam sẽ có một năm tốt đẹp vào năm 2021.**

**Trân trọng cảm ơn!■**

**So how about the Vietnam economy grows in the next year, Sir?**

The only interesting question to ask about the Vietnamese economy is what can go wrong. Simultaneously, everything looks promise: Macroeconomic stability, foreign investment, even more business moving from China to Vietnam, and competitor economies. **Vietnam has great potential compared to other competitors in the ASEAN area, such as Indonesia, India or Myanmar.** What could go wrong when Vietnam returns to 7% GDP growth!

There are minimal possibilities that could affect Vietnam growth next year. The banking system could be a factor because of the real level of non-performing loans and the banks' cross debts. They would be relatively high. But I don't think that the overall level is enough to say that there will be a macroeconomic problem. It's just a problem to be solved. So now I think the picture is very rosy to Vietnam unless there's another COVID-19 or some external problem. **Vietnam is going to have a good in 2021.**

**Thank you so much!■**





# SÁU QUY TẮC VÀNG

**GIÚP CÁC DOANH NGHIỆP  
THAM GIA HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP  
GIÀNH CHIẾN THẮNG TẠI VIỆT NAM**

**SIX GOLDEN RULES  
FOR ECOSYSTEM PLAYERS TO WIN IN VIETNAM**

 BÀI VIẾT “SIX GOLDEN RULES FOR ECOSYSTEM PLAYERS TO WIN IN VIETNAM” CỦA BRUCE DELTEIL, ALEX LE, VÀ MARCIN MILLER  
ĐĂNG TRÊN MCKINSEY & COMPANY – VIETNAM REPORT LƯỢC DỊCH / BRUCE DELTEIL, ALEX LE, AND MARCIN MILLER, ARTICLE “SIX GOLD-  
EN RULES FOR ECOSYSTEM PLAYERS TO WIN IN VIETNAM” PUBLISHED IN MCKINSEY & COMPANY – TRANSLATED BY VIETNAM REPORT

**T**ập trung vào gắn kết khách hàng, nhân tài và phân tích dữ liệu có thể mở ra thành công trong nền kinh tế hệ sinh thái mới nổi của đất nước.

**Năm 2014, VNG** đã trở thành kỳ lân công nghệ đầu tiên của Việt Nam. Mặc dù VNG bắt đầu kinh doanh dưới hình thức nhượng quyền kinh doanh trò chơi nhưng ngày nay, VNG được biết đến rộng rãi với các ứng dụng tin nhắn, Zalo và những khoản đầu tư khác nhau vào lĩnh vực thương mại điện tử (Tiki), trò chơi hoặc thanh toán (ZaloPay). VNG không phải là doanh nghiệp hoạt động chỉ trên một lĩnh vực duy nhất mà công ty này còn cung cấp các dịch vụ trực tuyến khác trên nhiều lĩnh vực. Tuy nhiên, những dịch vụ này chia sẻ chi phí sở hữu khách hàng (CAC) và cung cấp cho người dùng VNG nhiều nền tảng nơi họ có thể sử dụng thời gian và tiền bạc. Các công ty như VNG, bao gồm Grab, Sea Group và One Mount Group, hiện được xem là những doanh nghiệp tham gia hệ sinh thái khởi nghiệp.

Không còn bị xem là các trường hợp ngoài lề, các doanh nghiệp tham gia hệ sinh thái khởi nghiệp hiểu rằng họ không thể bị xác định hoặc bị giới hạn trong một lĩnh vực duy nhất. Khi ranh giới giữa các lĩnh vực tiếp tục bị xóa nhòa, các CEO sẽ phải đối đầu với các công ty và lĩnh vực khác mà họ chưa từng xem là đối thủ trước đây. Trong thập kỷ tới, nhiều công ty có thể sẽ phải đánh giá mô hình kinh doanh của mình không phải dựa trên thành công đạt được so với các công ty cùng

**F**ocusing on customer engagement, talent, and data analytics could unlock success in the country's emerging ecosystem economy

**In 2014, VNG** became the first Vietnamese unicorn. Even though the company started as a gaming franchise, it is best known today for its messaging app, Zalo, and its various investments in e-commerce (Tiki), gaming, or payments (ZaloPay). VNG is not a company with a single focus; it offers a significant number of online services that are not intuitively playing in the same industry. However, these services share customer-acquisition costs (CAC) and offer VNG users multiple platforms on which to spend their time and money. Companies like VNG, including Grab, Sea Group, and One Mount Group, are now commonly referred to as ecosystem players.





ngành mà dựa trên thành công trong việc cạnh tranh giữa các hệ sinh thái khởi nghiệp đang phát triển nhanh chóng.<sup>(1)</sup>

### **NỀN KINH TẾ HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP SẼ LÀM THAY ĐỔI DIỆN MẠO VIỆT NAM NHƯ THẾ NÀO?**

Các hệ sinh thái khởi nghiệp biến sự kết hợp các thuộc tính tưởng như không thể thành các kết quả có thể. Hãy hình dung về một doanh nghiệp khởi nghiệp là doanh nghiệp có lượng hàng tồn kho lớn nhất, thời gian giao hàng nhanh nhất, đem lại trải nghiệm khách hàng tốt nhất với chi phí thấp. Trước đây, các doanh nghiệp thường phải đứng trước sự lựa chọn giữa sản phẩm đắt tiền với dịch vụ chất lượng cao hơn và lượng hàng tồn kho nhiều hơn; hoặc lựa chọn giữa các sản phẩm rẻ tiền hơn với mức dịch vụ nghèo nàn hơn và lượng hàng tồn kho ít hơn.

Tại Việt Nam, khi cuộc đua sắp sửa diễn ra, ngày càng có nhiều ngành tiếp tục hội tụ lại với nhau tạo thành các liên kết mới hơn, quy mô hơn và năng động hơn để hình thành lên các hệ sinh thái số - tập hợp các dịch vụ được liên kết với nhau dành cho khách hàng nhằm đem lại một trải nghiệm tích hợp. Hiện có nhiều hệ sinh thái cùng tồn tại trong các lĩnh vực như bán lẻ, truyền thông, viễn thông, dịch vụ tài chính và di động (Hình 27). Ngoài ra, các hệ sinh thái này đang nhanh chóng mở rộng quy mô tại Việt Nam với hàng triệu người dùng thân thiết trên nhiều nền tảng khác nhau.

Phân tích của chúng tôi về các xu hướng, quỹ đạo kinh tế và khuôn khổ quy định hiện tại cho thấy đến năm 2025, sẽ xuất hiện 12 hệ sinh thái lớn dành cho các dịch vụ bán lẻ và dịch vụ nội bộ tại Việt Nam với tổng doanh thu vào khoảng 2.400 nghìn tỷ đồng (tương đương 100 tỷ USD). Trong 12 hệ sinh thái này, chúng tôi ước tính rằng nền tảng thị trường B2C và B2B sẽ là hai lĩnh vực mang lại doanh thu lớn nhất (Hình 28).

No longer perceived as outliers, ecosystem players understand that they cannot be defined or constrained by a single industry. As boundaries between sectors continue to blur, CEOs will eventually face off against other companies and industries they never would have viewed as competitors in the past. In the next decade, a large set of companies may be assessing their business models not by their success compared with traditional industry peers but by their success in competing within rapidly emerging ecosystems.<sup>(1)</sup>

### **HOW AN ECOSYSTEM ECONOMY WILL TRANSFORM VIETNAM**

Ecosystems make improbable combinations of attributes into possible outcomes. Think of an ecosystem player as a business that offers the largest inventory, the fastest delivery time, the greatest customer experience, and low costs, all at once. In the past, businesses faced a choice between costlier products with higher-quality service and higher inventory levels or cheaper products with lower service levels and thinner inventories.

In Vietnam, as the approaching contest plays out, an increasing number of industries will continue to converge under newer, broader, and more dynamic alignments to form digital ecosystems— an interconnected set of services offered to customers in one integrated experience. Multiple ecosystems already coexist across retail, media, telecommunications, financial services, and mobility (Figure 27). Furthermore, they are scaling rapidly in Vietnam, with millions of loyal users across various platforms.

Our analysis of current trends, economic trajectories, and regulatory frameworks suggests that 12 large ecosystems will be established across retail and institutional services in Vietnam by 2025, constituting a revenue pool of about VND 2,400 trillion (USD 100 billion). Out of those 12 ecosystems, we estimate that B2C and B2B marketplace platforms will be the two largest revenue contributors (Figure 28).

<sup>(1)</sup> Hệ sinh thái gồm nhiều doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực khác nhau.

<sup>(1)</sup> Ecosystems comprise a variety of businesses from different sectors.

**Hình 27: TẠI VIỆT NAM, HIỆN CÓ NHIỀU HỆ SINH THÁI CÙNG TỒN TẠI TRONG NĂM LĨNH VỰC KHÁC NHAU**  
**Figure 27: IN VIETNAM, MULTIPLE ECOSYSTEMS ALREADY COEXIST ACROSS FIVE DIFFERENT SPACES**

Tỷ lệ thâm nhập thị trường của các doanh nghiệp khác nhau, ước tính dựa trên chi phí dành cho marketing số tại Việt Nam đến năm 2025 / Market penetration of different players, estimated based on digital marketing spend of Vietnam by 2025

Minh họa; tính đến tháng 11/2020 / Illustrative; as of November 2020

	1 Vận tải / Mobility		2 Truyền thông / Media		3 Bán lẻ / Retail	4 Viễn thông / Telecommunications		5 Tài chính / Finance	
	Grab	Sovico Group	Sea Group	VNG	VinShop	FPT	Viettel	VPBank	MoMo
Bán lẻ offline / Offline retail					●	●	●		
TMĐT/ E-commerce			●	●		●			
Chương trình KHTT / Loyalty programs	●	●			●		●		●
Dịch vụ tài chính / Financial services	●	●	●	●	●	●	●	●	●
B2B logistics / B2B logistics		●			●				
B2C logistics (giao chặng cuối)/ B2C logistics (fast-mile delivery)	●	●	●				●		
Vận tải / Mobility	●	●						●	
Mạng xã hội hoặc công cụ tìm kiếm / Social or search engines				●			●		
Giải trí hoặc nội dung số / Entertainment or digital content			●	●		●	●		
Thiết bị thông minh hoặc IoT / Smart devices or IoT						●	●		
Chăm sóc sức khỏe / Healthcare									
Môi giới nhà ở / Housing brokerage					●				
Viễn thông / Telecommunications						●	●		
Quảng cáo hiển thị số / Digital display ads	●			●	●				

Ghi chú: Chương trình KHTT, mạng xã hội hoặc tìm kiếm và quảng cáo hiển thị số có thị phần đạt 1,2 tỷ USD /  
 Note: Loyalty, social or search, and digital display ads share the market size of USD 1.2 billion

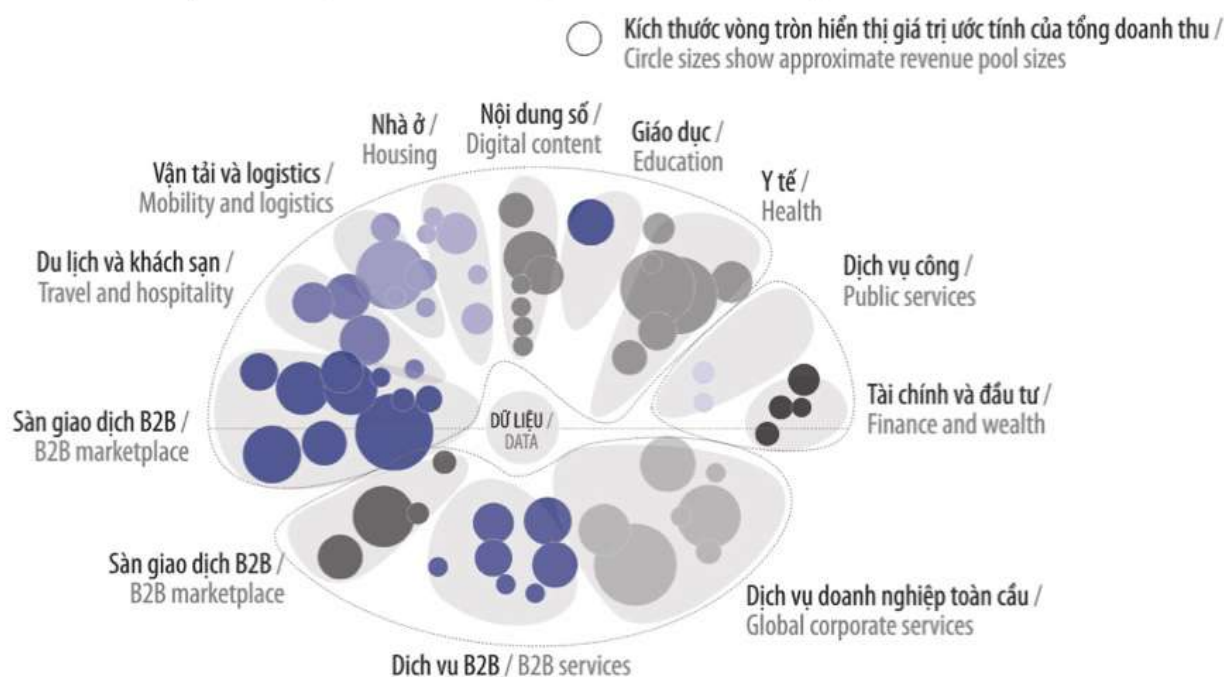
Nguồn: HIS World Industry Service; Phân tích của McKinsey  
 Source: HIS World Industry Service; McKinsey analysis



**Hình 28: TỔNG DOANH THU CỦA HỆ SINH THÁI TRÊN NỀN TẢNG SỐ CÓ THỂ HỢP NHẤT ĐẠT 2.400 NGHÌN TỶ ĐỒNG VÀO NĂM 2025**

**Figure 28: A DIGITALLY ENABLED ECOSYSTEM REVENUE POOL OF 2,400 TRILLION VIETNAMESE ĐỒNG COULD COALESCE BY 2025**

Ước tính tổng doanh thu năm 2025, <sup>(1)</sup> n = 100 tỷ USD (2.400 nghìn tỷ đồng) <sup>(2)</sup> /  
2025 total revenue pool estimates, <sup>(1)</sup> n = USD 100 billion (2,400 trillion Vietnamese đồng) <sup>(2)</sup>



Ghi chú: Hình trên không hiển thị tất cả các ngành và tiểu ngành. Tổng của 12 hệ sinh thái không tương đương kích thước của tổng nền kinh tế mạng tích hợp /

Note: Not all industries and subcategories are shown. Sum of 12 ecosystems does not equal the size of the total integrated network economy.

<sup>(1)</sup> Các giao dịch trên nền tảng số là giao dịch có một bước mua bán được thực hiện trực tuyến / <sup>(1)</sup> Digitally enabled transactions-that is, one step of the purchase occurs online

<sup>(2)</sup> Tăng gấp đôi giá trị so với năm 2020 / <sup>(2)</sup> Doubling in value from 2020

Nguồn: HIS World Industry Service; Phân tích của McKinsey

Source: HIS World Industry Service; McKinsey analysis

Các yếu tố sau sẽ thúc đẩy sự tăng trưởng này:

- Những hệ sinh thái này giúp giảm chi phí thu hút khách hàng. Chúng cho phép tự động hóa trên quy mô lớn và tích hợp các lộ trình mua hàng, tạo điều kiện cho khách hàng tiếp cận nhiều sản phẩm và dịch vụ trên một nền tảng duy nhất. Việc hợp nhất các kênh này có thể làm giảm chi phí thu hút khách hàng. Ví dụ trong lĩnh vực ngân hàng, các hệ sinh thái này có thể giúp tiết kiệm khoảng 10-20% chi phí sở hữu khách hàng (CAC).

- Các hệ sinh thái này tạo ra giá trị cho doanh nghiệp và khách hàng thông qua việc phân tích dữ liệu. Chúng cho phép các công ty xây dựng hệ thống kiến thức chuyên sâu từ nhiều loại dữ liệu và tận dụng tối đa những thông tin này. Các doanh nghiệp hàng đầu ở nhiều lĩnh vực đang bổ sung thêm các dịch vụ mới vào danh mục hiện có, phát triển các mô hình kinh doanh mới và thậm chí bán trực tiếp các sản phẩm hoặc tiện ích dựa trên nền tảng dữ liệu. Ví dụ, các doanh nghiệp tiếp cận được nguồn dữ liệu sẽ có cái nhìn trực quan hơn về năng lực tài chính và thị hiếu của khách hàng. Những kiến thức này giúp chỉ ra những đối tượng khách hàng chưa được phục vụ, các cơ hội bán chéo và tạo ra giá trị đáng kể.

- Các hệ sinh thái này củng cố mối quan hệ với khách hàng và tăng cường việc giữ chân khách hàng. Một trong những lợi điểm bán hàng của hệ sinh thái khởi nghiệp là nó làm thay đổi cách các công ty tương tác với khách hàng. Ví dụ, các doanh nghiệp có thể tạo ra các điểm chạm hàng ngày có lợi, điều chỉnh các dịch vụ sản phẩm mới nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng, và giảm chi phí giao dịch, từ đó hạn chế tỷ lệ mất khách hàng và khách hàng rời đi.

- Những hệ sinh thái này giúp tăng giá trị định giá và giúp duy trì năng lực cạnh tranh. Ưu điểm khác của các hệ sinh thái này là khả năng thu hút đầu tư từ thị trường vốn. Do các doanh nghiệp trong hệ sinh thái khởi nghiệp thường được định giá dựa trên các chỉ số như mức độ tương tác với người dùng và doanh thu nên họ có thể được định giá cao ngay cả khi các chỉ số định giá truyền thống (EBIT và

The following factors will power this growth:

- Ecosystems decrease the cost of customer acquisitions. Ecosystems enable automation on a large scale and integrate purchasing pathways, giving customers access to a variety of products and services within a single platform. This consolidation of channels has the potential to reduce CAC. In the banking industry, for example, ecosystems can generate (CAC) savings of 10 to 20 percent.

- Ecosystems generate value for businesses and customers through data analytics. Ecosystems enable companies to generate insights from a wide range of data and make the most out of it. Leading companies from multiple sectors are adding new services to existing offerings, developing new business models, and even directly selling data-based products or utilities. For instance, companies with access to data will have greater visibility into customer preferences and financial capacity. These insights can highlight underserved customers and crossselling opportunities and create significant value.

- Ecosystems strengthen customer relationships and increase retention. One of the selling points of an ecosystem is that it changes the way companies can engage with customers. For example, businesses can create lucrative daily touchpoints, tailor new product offerings to meet customers' needs, and decrease transaction costs, thereby limiting customer loss and churn.





EBITDA<sup>(2)</sup>) vẫn thấp. Thông thường, các tình huống trong đó giá trị trọn đời của khách hàng cao hơn chi phí sở hữu khách hàng thường mở ra cơ hội định giá cao dựa trên mức độ gắn kết người dùng thay vì chỉ dựa trên lợi nhuận. Mặc dù gần đây các dự án kinh doanh mới bị ép phải sinh lời sớm nhưng nhiều dự án trong số đó vẫn được định giá cao trong nhiều năm trước khi chúng mang lại lợi nhuận.

### CƠ SỞ HÌNH THÀNH HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP – BA VÍ DỤ

Không chỉ dừng lại là các doanh nghiệp thuần số, các công ty Việt Nam cũng đang phá vỡ cấu trúc hiện nay và tham gia vào cuộc đua với tư cách là những doanh nghiệp tham gia hệ sinh thái khởi nghiệp. Trong năm 2019, ba trong số bảy doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam<sup>(3)</sup> là Masan Group, Techcombank, và VinGroup đã thành lập One Mount Group nhằm tạo dựng hệ sinh thái khởi nghiệp lớn nhất của Việt Nam. Thay vì cạnh tranh trong lĩnh vực thương mại điện tử vốn đã có nhiều doanh nghiệp tham gia, liên doanh mới thành lập của One Mount Group là VinShop hiện chú trọng vào thị trường B2B2C bằng cách tập trung vào giải quyết tình trạng thiếu hiệu quả trong chuỗi cung ứng. VinShop hiện cung cấp một nền tảng kỹ thuật số cho hàng nghìn chủ cửa hàng truyền thống để họ có thể đặt hàng tiêu dùng nhanh từ các nhà cung cấp và đại lý. Do vậy, hệ sinh thái này được hưởng lợi từ nguồn tài sản sẵn có và hoạt động đa ngành của các công ty sáng lập, tạo tiềm năng mở rộng quy mô nhanh hơn so với các doanh nghiệp thuần số.

Chúng ta có thể lấy ví dụ khác về một công ty truyền thống đang cố gắng tự tạo ra đột phá. Doanh nghiệp này có thể được xem là một trong những tập đoàn đa ngành lớn nhất Việt Nam và nó hiện đang tìm cách xây dựng hệ sinh thái của mình liên quan tới các dịch vụ du

- Ecosystems provide valuation upsides and help maintain competitiveness. Another upside of ecosystems is their potential to draw investment from capital markets. Since ecosystem businesses are typically valued based on metrics such as user engagement and top-line revenue, they can achieve high valuations even when traditional value metrics (EBIT and EBITDA<sup>(2)</sup>) are still low. Typically, situations where customer lifetime value is higher than CAC open the door for a high valuation based on user engagement rather than on profitability alone. Although there has recently been a strong push towards driving early profitability among new ventures, many of them still enjoy high valuations years before they become profitable.

### THE CASE FOR CREATING AN ECOSYSTEM — THREE EXAMPLES

Beyond digital natives, established Vietnamese companies are also disrupting the incumbent structure and entering the arena as ecosystem players. In 2019, three of the seven largest Vietnamese companies<sup>(3)</sup>; Masan Group, Techcombank, and VinGroup established One Mount Group to create the country's greatest ecosystem. Instead of competing in the already crowded e-commerce space, One Mount Group's newly formed venture, VinShop, captures value in the B2B2C market by addressing inefficiencies in the supply chain. VinShop offers thousands of traditional store owners a digital platform where they can order fast-moving consumer goods from suppliers and vendors. The ecosystem then benefits from pre-existing assets and diverse industry presence of its founding companies, potentially enabling it to scale faster than digital natives.

Another example of a traditional company working to disrupt itself can be seen in one of the country's largest diversified conglomerates. It is currently seek-

<sup>(2)</sup> Thu nhập trước lãi suất và thuế, và thu nhập trước thuế, thuế và khấu hao

<sup>(3)</sup> Bảy công ty Việt Nam được vinh danh trong danh sách "Tốt nhất hơn một tỷ tỷ" của Forbes Châu Á; xem Jonathan Burgos, "200 người giỏi nhất châu Á trên một tỷ năm 2019 của Forbes", Forbes, ngày 27 tháng 8 năm 2019, forbes.com.

<sup>(2)</sup> Earnings before interest and taxes, and earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization

<sup>(3)</sup> Seven Vietnamese companies were named in Forbes Asia's "Best over a billion" list; see Jonathan Burgos, "Forbes Asia's 200 best over a billion 2019," Forbes, August 27, 2019, forbes.com.



lịch, hậu cần, bất động sản và tài chính. Gần đây, doanh nghiệp này cũng thành lập một liên doanh mới nhằm đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số trong các hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình, khởi động và đầu tư vào các doanh nghiệp số mới, và xây dựng các quan hệ đối tác gia tăng giá trị. Bằng cách khai thác tài sản và cơ sở người dùng hiện có, tập đoàn này đặt mục tiêu nhanh chóng tăng số lượng người dùng số và tần suất tương tác của người dùng trong hệ sinh thái mới.

Trong khi đó, tập đoàn viễn thông Viettel đã bắt đầu phát triển các hệ sinh thái nội bộ phục vụ cả doanh nghiệp quốc doanh và tư nhân. Với khả năng tiếp cận các khách hàng doanh nghiệp lớn và đội ngũ kỹ sư tài năng tại Việt Nam, tập đoàn này đang tìm cách thu hút khách hàng mới bằng các sản phẩm cốt lõi của mình: giải pháp kinh doanh và phần mềm CNTT. Đồng thời, Viettel còn tìm cách bán chéo các sản phẩm mới không phải là sản phẩm cốt lõi như các bộ giải pháp bảo mật, đám mây và Internet Vạn Vật. Các dự án đầu tư khác nhau vào các ứng dụng tương tác trực tiếp với người tiêu dùng trong lĩnh vực thanh toán, khách hàng thân thiết và hậu cần có thể mở ra con đường mới cho Viettel để khai thác cơ sở khách hàng lớn nhằm mở rộng phạm vi cung cấp các sản phẩm B2C.

### MỞ RỘNG QUY MÔ VÀ VƯỢT RA KHỎI GIAI ĐOẠN NON TRẺ

Bất chấp những phát triển tích cực trên, hầu hết các hệ sinh thái số ở Việt Nam hiện vẫn còn non trẻ. Hiện tổng quy mô của các hệ sinh thái số tại Việt Nam - được xác định là quy mô của các giao dịch trên nền tảng số trong đó có ít nhất một bước trong quyết định mua hàng được thực hiện trực tuyến ngay cả khi giao dịch cuối cùng được thực hiện ngoại tuyến - bằng khoảng 1% so với quy mô tất cả các hệ sinh thái của Trung Quốc (Việt Nam có quy mô vào khoảng 50 tỷ USD so với mức 4.900 tỷ USD của Trung Quốc), và doanh thu của các hệ sinh thái khởi nghiệp tại Việt Nam chỉ đạt 4 tỷ USD, tương đương khoảng 0,16% so với mức 2.486 tỷ USD của Trung Quốc. Ngoài ra, trong khi ở Trung Quốc hay Hoa Kỳ, doanh thu của các hệ sinh thái số chiếm khoảng 19% tổng doanh thu nền kinh tế (bao gồm cả giá trị gia tăng của phần doanh số đạt được từ việc bán và phân phối hàng hóa và dịch vụ) thì con số này chỉ đạt 2% tại Việt Nam (Hình 29).

ing to build its ecosystem around travel, logistics, real estate, and financial services. The company also recently established a new venture designed to accelerate digital transformation of its core businesses, launch and invest in new digital businesses, and build value-adding partnerships. By harnessing its existing assets and user base, the group aims to quickly build the number of its digital users and frequency of their interactions within the new ecosystem.

Telecommunications player Viettel, meanwhile, has started to develop institutional ecosystems serving public and private enterprises. With access to large-enterprise customers and an in-house engineering talent pool in Vietnam, the company is seeking to acquire new customers with its core products: IT software and business solutions. At the same time, Viettel seeks to cross-sell new, currently non-core products such as security suites, cloud networks, and the Internet of Things. Various ventures into consumer-facing applications in payments, loyalty, and logistics could give Viettel an additional way to leverage its large consumer base to broaden the scope of its B2C offerings.

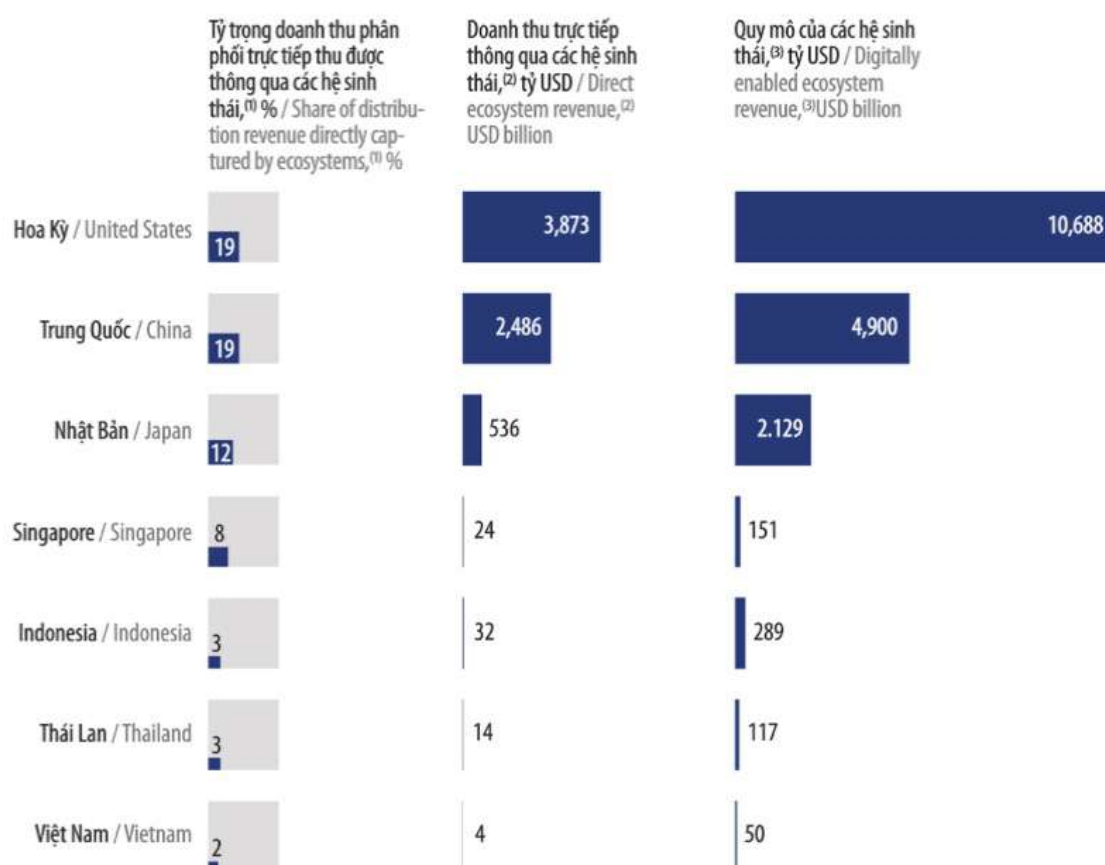
### SCALING UP AND GETTING OUT OF THE NASCENT STAGE

Despite these positive developments, most digital ecosystems in Vietnam are still nascent. Today, the combined size of Vietnamese digital ecosystems—defined as the size of digitally enabled transactions where at least one step of the purchasing decision is captured online, even if the final transaction is offline—is about a hundredth of Chinese ecosystems (USD 50 billion in Vietnam versus USD 4,900 billion in China), and the share of revenue directly captured via ecosystems in Vietnam is considerably lower (USD 4 billion) than in China (USD 2,486 billion), at approximately 0.16 percent. Additionally, while some 19 percent of distribution revenue in the economy (which comprises the value-add of sales that comes from the sale and distribution of goods and services) gets directly captured by digital ecosystems in China or the United States, this number is only 2 percent in Vietnam (Exhibit 29).



**Hình 29: HIỆN QUY MÔ CỦA NỀN KINH TẾ HỆ SINH THÁI TẠI VIỆT NAM VẪN THẤP HƠN SO VỚI CÁC NỀN KINH TẾ CÓ MỨC ĐỘ SỐ HÓA CAO HƠN**

**Figure 29: TODAY THE SIZE OF VIETNAM'S ECOSYSTEM ECONOMY IS STILL LOWER THAN IN MORE DIGITIZED ECONOMIES**



<sup>(1)</sup>Doanh thu phân phối tương ứng với giá trị gia tăng của bất kỳ hoạt động bán nào không ếm từ việc sản xuất hàng hóa và dịch vụ mà là từ việc bán và phân phối - đại diện cho phần "có thể giải quyết được" của nền kinh tế của một quốc gia đối với hệ sinh thái. Tỷ lệ này bằng cách lấy doanh thu hệ sinh thái trực tiếp chia cho tổng doanh thu phân phối. <sup>(1)</sup>Distribution revenue corresponds to the value-add of any sale that does not come from the production of goods and services but rather its sale and distribution-which is a proxy for the "addressable" portion of the economy of a country for ecosystems. The ratio is obtained by dividing the direct ecosystem revenue by the total distribution revenue.

<sup>(2)</sup>Tương ứng với doanh thu trực tiếp thông qua các hệ sinh thái. <sup>(2)</sup>Corresponds to the revenue that is directly captured by ecosystems

<sup>(3)</sup>Tương ứng với doanh thu được tạo ra với ít nhất một bước trong quyết định mua hàng được thực hiện trên hệ sinh thái số, ngay cả khi giao dịch cuối cùng diễn ra ngoại tuyến. <sup>(3)</sup>Corresponds to the revenue generated with at least one step of the purchase decision occurring on the digital ecosystem, even if the final transaction is offline

Nguồn: HIS World Industry Service; Phân tích của McKinsey  
Source: HIS World Industry Service; McKinsey analysis

Điều quan trọng là thị trường tại Việt Nam vẫn còn phân tán khi Việt Nam hiện có 30 loại ví điện tử trên thị trường và hiện vẫn chưa thể khẳng định rõ doanh nghiệp nào sẽ đứng đầu thị trường Việt Nam. Trong một thời gian dài, nhiều công ty Việt Nam cố gắng sao chép các mô hình thành công của Trung Quốc như Alibaba và Tencent; tuy nhiên, do môi trường thị trường tại Việt Nam phân tán hơn với mức độ thâm nhập kỹ thuật số thấp hơn và sức mua của người tiêu dùng yếu hơn nên chúng ta có thể mất nhiều thời gian hơn để phát triển hai hoặc ba hệ sinh thái hàng đầu vì phải đối mặt với nhiều thách thức hơn.

Câu hỏi thực sự đặt ra cho các doanh nghiệp tham gia hệ sinh thái khởi nghiệp là làm thế nào họ có thể đổi mới và đạt thành công trong môi trường này. Sự xuất hiện của các hệ sinh thái khởi nghiệp thường xoay quanh thương mại điện tử, truyền thông xã hội hoặc thanh toán và dịch vụ tài chính. Tuy nhiên, tại Việt Nam, việc thiết lập các hệ sinh thái hàng đầu có thể đòi hỏi những nỗ lực đặc biệt, chẳng hạn như đầu tư tập trung để hợp nhất tất cả các lĩnh vực này nhằm đảm bảo thành công lâu dài.

Một câu hỏi khác liên quan đến lợi nhuận.<sup>(4)</sup> Cơ sở định giá đã tới Việt Nam và chi phí sở hữu khách hàng khá cao trong đó nhiều công ty tích cực đầu tư vào việc thu hút người dùng và huy động thêm tài chính. Nhiều doanh nghiệp mà chúng ta thấy trên thị trường hiện nay sẽ gặp khó khăn trong việc biến mô hình kinh doanh của họ thành các dự án kinh doanh sinh lời.

### BA HÌNH MẪU MỚI ĐANG LÀM GIÁN ĐOẠN CÁC HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP

Một thế giới hệ sinh thái mới bắt đầu xuất hiện sẽ tác động đáng kể đến toàn bộ các doanh nghiệp, ngay cả những doanh nghiệp không có ý định phát triển



Importantly, the landscape in Vietnam remains fragmented, illustrated by more than 30 e-wallets already in the market, and yet it is still unclear who will emerge as the leading aggregator in the country. For a long time many companies in Vietnam tried to copy proven models from China such as those of Alibaba and Tencent; however, since the market environment in Vietnam is more fragmented, with less digital penetration, and lower consumer spending power, the emergence of two or three leading ecosystems will likely take longer as it will be more challenging.

The real question for ecosystem players is how to innovate and succeed in this environment. Traditionally, ecosystems emerged around e-commerce, social media, or payments and financial services. In Vietnam, however, establishing leading ecosystems may require special effort, such as concentrated investments to consolidate all these areas in order to achieve lasting success.

Another question concerns profitability.<sup>(4)</sup>

<sup>(4)</sup> Để biết thêm thông tin, tham khảo bài "How the best companies create value from their ecosystems", ngày 21/11/2019, McKinsey.com; Miklos Dietz, Hamza Khan, và Istvan Rab, "How do companies create value from digital ecosystems?," ngày 7/8/2020, McKinsey.com.

<sup>(4)</sup> For more, see How the best companies create value from their ecosystems, November 21, 2019, McKinsey.com; Miklos Dietz, Hamza Khan, and Istvan Rab, "How do companies create value from digital ecosystems?," August 7, 2020, McKinsey.com.



hoặc tham gia vào một hệ sinh thái. Hiện tại, ba hình mẫu sau<sup>(5)</sup> đang xác định thực tế mới đối với hầu hết các doanh nghiệp:

### 1. Đồi đầu với nhiều đối thủ cạnh tranh hơn.

Các hệ sinh thái khởi nghiệp chủ yếu cạnh tranh để thu hút sự chú ý và giành được “sự gắn bó” của khách hàng. Khi một hệ sinh thái phát triển được một tập hợp người dùng thân thiết và thường xuyên, điều này sẽ trở thành lợi thế cạnh tranh, cho phép hệ sinh thái này thâm nhập vào các ngành mới với chi phí thấp hơn. Trong thế giới các hệ sinh thái khởi nghiệp, nếu các doanh nghiệp có chi phí sở hữu khách hàng và giữ chân khách hàng thấp hơn, họ sẽ phải đối đầu với nhiều đối thủ hơn và ở đó, mọi doanh nghiệp cũng có thể trở thành đối thủ của doanh nghiệp khác.

**2. Cuộc chiến giành nhân tài trở nên khốc liệt hơn trong thế giới hệ sinh thái khởi nghiệp và giữa các ngành.** Trong quá trình các công ty Việt Nam tìm cách tăng cường những nỗ lực đổi mới, họ sẽ cần phải tuyển dụng và ươm mầm nhân tài cũng như trao quyền cho các nhân tài này thông qua việc cung cấp phương thức làm việc linh hoạt. Tuy nhiên, khả năng hạn chế trong việc tiếp cận nhân tài kỹ thuật số có thể kìm hãm sự tăng trưởng của các hệ sinh thái khởi nghiệp tại Việt Nam.

**3. Dữ liệu tạo ra giá trị.** Cho dù doanh nghiệp của bạn có kế hoạch xây dựng hoặc tham gia vào một hệ sinh thái khởi nghiệp hay đơn giản chỉ nhằm mục đích bảo vệ hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình trong bối cảnh cạnh tranh mới thì chìa khóa của việc này nằm ở khả năng khai thác và phân tích dữ liệu quy mô lớn. Các hệ sinh thái khởi nghiệp đang cố gắng xây dựng lợi thế cạnh tranh áp đảo bằng cách thu thập, phân tích chéo và kiếm tiền từ dữ liệu trong tất cả các ngành. Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng cần phải học cách chịu trách nhiệm về dữ liệu người dùng của mình và bảo vệ tài sản này không bị các doanh nghiệp khác khai thác.

Valuation hype has already reached Vietnam and CAC is quite high with many players actively investing in recruiting users and raising additional financing. Many of the players we see in the market now will have a hard time turning their business models into profitable ventures.

## THREE NEW PARADIGMS ARE DISRUPTING THE ECOSYSTEMS

As a new world of ecosystems begins to emerge, this will significantly impact all businesses, even those that aren't inclined to build or be a part of one. Currently, three paradigms<sup>(5)</sup> define this new reality for most businesses:

**1. The competitive set broadens.** Ecosystems primarily fight for customers' attention and “stickiness.” Once an ecosystem builds a pool of sticky and frequent users, this becomes a competitive advantage, enabling it to enter new industries at lower cost. In a world of ecosystems, the competitive set of any industry becomes disrupted by the lower CAC and customer retention cost achievable by such players. In this world, anyone can become a competitor.

**2. The fight for talent becomes a lot tougher in a world of ecosystems and across industry boundaries.** As Vietnamese companies look to step up their innovation efforts, recruiting and cultivating strong talent—as well as empowering them through agile ways of working—will become essential. Limited access to digital talent could restrain growth of Vietnamese ecosystems.

**3. Data generate value.** Whether your company plans to build or join an ecosystem or simply defend its core business in the new competitive landscape, the ability to harness and analyze data at scale is key. Ecosystems are trying to build an unfair advantage by

<sup>(5)</sup> Violet Chung, Miklós Dietz, Istvan Rab, và Zac Townsend, “Ecosystem 2.0: Climbing to the next level,” McKinsey Quarterly, ngày 11/9/2020, McKinsey.com.

<sup>(5)</sup> Violet Chung, Miklós Dietz, Istvan Rab, and Zac Townsend, “Ecosystem 2.0: Climbing to the next level,” McKinsey Quarterly, September 11, 2020, McKinsey.com.

### CÁCH CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM CÓ THỂ GIÀNH CHIẾN THẮNG TRONG THẾ GIỚI HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP

Việc nắm bắt các hệ sinh thái khởi nghiệp sẽ đòi hỏi các doanh nghiệp phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh của mình. Hiện có sáu nguyên tắc có thể hỗ trợ các nhà điều hành doanh nghiệp trong quá trình chuyển đổi này.

#### ÁP DỤNG TƯ DUY HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP

Đầu tiên, các doanh nghiệp cần mở rộng cái nhìn của mình về đối thủ cạnh tranh và cơ hội, sử dụng lăng kính đa ngành và xác định các hệ sinh thái khởi nghiệp và các ngành nơi thay đổi sẽ diễn ra nhanh nhất. Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng nên xác định các nguồn lực mới mang lại giá trị có ý nghĩa nhất cho tập hợp người dùng đang ngày càng mở rộng.

Về cơ bản, để phác thảo lộ trình xây dựng hệ sinh thái trong tương lai, các doanh nghiệp cần phải điều chỉnh tầm nhìn phù hợp và đặt câu hỏi cho đội ngũ lãnh đạo của mình:

- Những yếu tố gây bất ngờ hoặc làm gián đoạn nào có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp? Làm thế nào để đón đầu chúng? Doanh nghiệp sẽ cần những tài sản và nguồn lực nào?
- Làm thế nào để có thể chuyển đổi các tài sản hữu hình và các mối quan hệ khách hàng lâu dài thành những kiến thức sâu nhằm đảm bảo vị thế của doanh nghiệp trên thị trường đồng thời tạo ra lợi thế so với các đối thủ, bao gồm cả những gã khổng lồ trong lĩnh vực kỹ thuật số?

#### KHAI THÁC DỮ LIỆU

Trong một thế giới không có biên giới, dữ liệu đóng vai trò như một loại tiền tệ có giá trị. Một hệ sinh thái cạnh tranh hiệu quả phải có khả năng tổng hợp khối lượng dữ liệu khổng lồ cũng như phát triển các năng lực lưu trữ, xử lý và phân tích dữ liệu đó để tạo ra những hiểu biết kinh doanh sâu rộng có thể biến thành hành động.

Các doanh nghiệp có thể có được những hiểu biết dữ

managing to capture, cross-analyze, and monetize data across industries. Companies also need to learn how to take responsibility of their user data and protect this asset from being harnessed by other players.

#### HOW VIETNAMESE COMPANIES CAN WIN IN THE ECOSYSTEM WORLD

Embracing ecosystems will require companies to adjust their business strategy. Six principles can aid executives in this transition.

#### ADOPT AN ECOSYSTEM MINDSET

First, companies need to widen their perspective of competitors and opportunities, adopting a truly multi-sectoral lens and defining the ecosystems and industries where change will be fastest. They should also identify critical new sources that bring the most meaningful value for an expanding consumer base.

In essence, to chart a path to build an ecosystem future, companies must refine their vision and ask questions to their leadership team:

- What surprising or disruptive factors might affect our company? How do we get ahead of them? What assets and resources would we need?
- How can we translate our physical assets and long-term customer relationships into insights that secure our market position while establishing an advantage over competitors, including the digital giants?

#### FOLLOW THE DATA

In a borderless world, data serves as valuable currency. Competing effectively as an ecosystem means aggregating massive volumes of data as well as building capabilities to store, process, and analyze that data to generate actionable business insights.

Companies can gain deeper data insights from ideas that sound good on the surface, but often fall short of their potential to become winning models. For example, loyalty and consumer-facing mobility



liệu sâu hơn từ những ý tưởng nghe có vẻ hay nhưng thường không có tiềm năng trở thành các mô hình hiệu quả. Ví dụ như các ứng dụng di động tương tác trực tiếp với người tiêu dùng và dành cho khách hàng thân thiết là công cụ tuyệt vời để các doanh nghiệp có thể tiết kiệm đáng kể cho người tiêu dùng và kết nối với khách hàng của mình. Những hiểu biết từ các ứng dụng này cho phép các doanh nghiệp tìm ra các cơ hội phát triển mới, đồng thời biết được nhu cầu và sở thích của khách hàng để từ đó phục vụ khách hàng tốt hơn.

### **XÂY DỰNG TÌNH CẢM GẮN KẾT VỚI KHÁCH HÀNG**

Ngày nay, việc nhận được sự ủng hộ trung thành của khách hàng nhờ hoạt động kết nối cảm xúc được xem là phần thưởng có giá trị nhất. Các doanh nghiệp đang đầu tư vào các công cụ để làm được điều này, chẳng hạn như dữ liệu giúp tùy chỉnh các sản phẩm và dịch vụ, nội dung để thu hút khách hàng và các mô hình số nhằm hỗ trợ khách hàng xuyên suốt và giải quyết các khó khăn, bất cập. Nhờ xây dựng các kết nối cảm xúc với khách hàng, các công ty có thể giành được không gian hấp dẫn trong các hệ sinh thái quan trọng.

Ví dụ, Google và Alibaba đã tự phát triển được cơ sở dữ liệu khách hàng lớn của riêng mình. Tuy nhiên, các tập đoàn này đã đổi mới và tung ra nhiều sản phẩm khác nhau như Chrome, Gmail, Alipay và nền tảng tài chính Yu'E Bao bởi họ muốn mở rộng ra các phân khúc khách hàng mới ngoài cơ sở dữ liệu khách hàng hiện tại của mình. Việc nắm bắt được các nguồn doanh thu mới là lợi ích bổ sung cho mục đích này.

### **ĐÁNH GIÁ CƠ CHẾ QUẢN TRỊ VÀ CHIẾN LƯỢC NHÂN TÀI HIỆN TẠI ĐỒNG THỜI ĐIỀU CHỈNH CÁC MÔ HÌNH HOẠT ĐỘNG THEO HÌNH MẪU MỚI**

Trong thế giới các hệ sinh thái khởi nghiệp nơi ranh giới giữa các ngành chuyển dịch nhanh chóng và việc phân tích dữ liệu trở thành lợi thế cạnh tranh cốt lõi, các doanh nghiệp cũng sẽ cần phải thu hút nhân tài phù hợp, đồng thời phát triển các mô hình quản trị và cách thức làm việc linh hoạt cần thiết để đổi mới nhanh chóng. Đặc biệt là ở Việt Nam nơi các nhân tài kỹ thuật số hàng đầu đang được chào đón, các doanh nghiệp ở các lĩnh vực khác nhau sẽ ngày càng cần

applications are great tools for businesses to provide significant savings for consumers and connect with their customers. The insights from these applications in turn allow businesses to uncover new growth opportunities and, at the same time, understand their customers' needs and preferences to serve them better.

### **BUILD EMOTIONAL TIES TO CUSTOMERS**

Today, winning customers' loyalty through an emotional connection is the ultimate prize. Businesses are investing in tools to do so, such as data to customize their product and service offerings, content to engage customers, and digital models to support seamless customer journeys and address pain points. By building emotional connections with customers, companies can also occupy an attractive space in critical ecosystems.

For instance, Google and Alibaba already have large existing customer bases on their own. But they innovated and launched various products—such as Chrome, Gmail, Alipay, and the financial platform Yu'E Bao—because they wanted to expand into new customer segments outside of their bases. Capturing new sources of revenue was an additional bonus to this purpose.

### **EVALUATE EXISTING GOVERNANCE AND TALENT STRATEGY, AND ADJUST OPERATING MODELS TO THE NEW PARADIGM**

In a world of ecosystems where industry boundaries move fast and data analytics becomes a core competitive advantage, companies will also need to attract the right talent and develop governance models and agile ways of working that are necessary for rapid innovation. In Vietnam specifically, where top digital talent is in high demand, this means companies across industries will increasingly need to spend resources to recruit, onboard, and train these talents, while also ensuring they are placed in an environment where they can perform and deliver.

This might also require Vietnamese companies to



dành nhiều nguồn lực để tuyển dụng, tiếp nhận và đào tạo những nhân tài này, đồng thời đảm bảo môi trường làm việc phù hợp cho nhân tài để họ có thể làm việc hiệu quả và mang lại giá trị.

Điều này cũng đòi hỏi các doanh nghiệp Việt Nam cần phải bắt tay vào thực hiện những cách thức mới để thu hút nhân tài. Để đảm bảo đổi mới, ngoài việc định hình lại cách thức quản lý nhân tài nội bộ, các doanh nghiệp nên cân nhắc hợp tác chặt chẽ hơn với các đối tác bên ngoài như các công ty khởi nghiệp hoặc quỹ đầu tư mạo hiểm, đây là cách thức hiệu quả để xây dựng tư duy đột phá và tiếp cận các nhân tài mới.

### THAY ĐỔI HÌNH MẪU QUAN HỆ ĐỐI TÁC

Nền kinh tế hệ sinh thái mang lại cơ hội mới cho chuyên môn hóa. Để tận dụng lợi thế này, các doanh nghiệp cần nhiều loại hình quan hệ đối tác khác nhau hơn. Trong hàng chục thị trường trên toàn cầu, bao gồm cả Brazil, Nga, Thổ Nhĩ Kỳ, và Việt Nam, nơi các tập dữ liệu hiện có không lớn mạnh bằng các khu vực khác, làn sóng quan hệ đối tác mới đang được hình thành nhằm tạo ra sức mạnh tổng thể lớn hơn so với từng thị trường đơn lẻ. Nhiều ngân hàng trên toàn cầu đang trở thành hình mẫu trong lĩnh vực này, họ phát triển các mối quan hệ đối tác với nhiều doanh nghiệp kinh doanh nhỏ lẻ nhằm tạo ra cổng kết nối tài chính cho tất cả các nhu cầu thường nhật của khách hàng (ví dụ như đặt bàn tại nhà hàng hoặc mua vé xem phim).

Bất kể doanh nghiệp có vị trí địa lý, lĩnh vực kinh doanh chính và mức độ sẵn sàng dữ liệu như thế nào thì các giám đốc điều hành doanh nghiệp cũng có thể bắt đầu đặt ra câu hỏi nhằm xác định những khoảng trống họ cần lấp đầy, đối tác nào có thể làm việc đó tốt nhất, và nên đưa ra tuyên bố giá trị nào mà đôi bên cùng có lợi. Họ cũng cần xem xét cách thiết kế cơ sở hạ tầng và khuôn khổ hoạt động để hỗ trợ việc trao đổi dữ liệu, ý tưởng và dịch vụ một cách ổn định với các thực thể bên ngoài, tạo động lực quan trọng cho đổi mới sáng tạo.

### TẠO SỰ KHÁC BIỆT VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC PHÙ HỢP

Bất kỳ nhà lãnh đạo nào ở Việt Nam sẽ sớm phải



embark on new ways of acquiring talent. To ensure innovation, apart from reimagining internal talent management, companies should consider closer cooperation with external parties such as start-ups or venture-capital funds—this is a proven way to start thinking outside of the box and introduce new, positively disruptive talent.

### CHANGE YOUR PARTNERSHIP PARADIGM

An ecosystem economy offers new opportunities for specialization. To take advantage of them, companies need more and diverse partners. In a dozen markets across the globe—including Brazil, Russia, Turkey, and Vietnam, where data sets are currently less robust compared with those of other regions—a new wave of partnerships is aiming to make the whole greater than the sum of its parts. Many banks globally are already leading by examples in this space, developing multiple partnerships with lifestyle companies to create a financial gateway for all of a customer's daily needs (for instance, booking a restaurant table or tickets to the movies).

Regardless of an organization's geography, primary industry, and level of data-readiness, executives



đưa ra chiến lược hệ sinh thái khởi nghiệp của mình, thấu hiểu các gián đoạn trong ngành và đưa ra lựa chọn. Họ có thể duy trì doanh nghiệp của mình như hiện nay, thực hiện hiện đại hóa và số hóa doanh nghiệp, hợp tác với các doanh nghiệp khác để cùng phát triển lợi thế cạnh tranh thành một hệ sinh thái, hoặc tham gia vào một hệ sinh thái sẵn có hoặc thậm chí tự phát triển hệ sinh thái riêng cho mình. Không phải mọi doanh nghiệp cũng có thể trở thành “nhạc trưởng” trong dàn nhạc hệ sinh thái; điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải có cơ sở người dùng lớn mạnh hoặc tài sản giúp doanh nghiệp dễ dàng thu hút được khách hàng với chi phí thấp. Tuy nhiên, các doanh nghiệp vẫn có thể thu được giá trị đáng kể bằng cách trở thành đối tác hoặc nhà cung cấp. Các doanh nghiệp không có dự định phát triển hệ sinh thái mới nhưng đang cân nhắc lựa chọn trở thành đối tác sẽ cần đảm bảo rằng họ có bản tuyên bố giá trị dịch vụ hoặc sản phẩm phù hợp có thể bảo vệ được doanh nghiệp cũng như các doanh nghiệp kỹ thuật số khác khó có thể sao chép lại, và họ có thể “kết nối” chính mình vào các nền tảng kỹ thuật số và coi đó là một kênh bổ sung.

Trong bối cảnh này, các giám đốc điều hành phải hiểu rõ về nguồn lực tạo ra giá trị trong ngành của mình, rủi ro và bản chất của gián đoạn kỹ thuật số, cũng như những năng lực nội tại của mình. Dựa trên đánh giá này, hầu hết các doanh nghiệp tham gia hệ sinh thái khởi nghiệp sẽ tự mình hoặc hợp tác với các doanh nghiệp khác định hình một chiến lược, giúp doanh nghiệp định hướng hoạt động trong thế giới hệ sinh thái khởi nghiệp.

Việc áp dụng sáu quy tắc vàng này sẽ mang lại hiệu quả tốt nhất trong việc phát triển các hệ sinh thái khởi nghiệp nhằm tạo ra giá trị cao hơn. Chúng tôi cho rằng các nhà lãnh đạo nên thường xuyên đánh giá và đánh giá lại năng lực của mình theo từng quy tắc nhằm phát triển hoặc đạt được các điều kiện cần thiết để mang lại thành công. ■

can start by asking what white spaces they need to fill, which partners can best fill those gaps, and what value proposition might be mutually beneficial. They must also consider how to design an infrastructural and operational framework that supports a steady exchange of data, ideas, and services with outside entities—critical fuel for innovation.

### **DISTINGUISH AND TAILOR—FIT YOUR STRATEGY**

Any leader in Vietnam will soon need to define their ecosystem strategy, understand how their industry is getting disrupted, and make a choice. They can defend the business as is, modernize and digitize it, partner with others to develop the same competitive advantage as an ecosystem, or join (or even build) an ecosystem. Not all businesses will become an orchestrator of an ecosystem; this will require a strong existing user base, or assets that make it easy to gain customers at low cost. But businesses can still capture substantial value by being a partner or a supplier. Companies that don't aspire to shape an ecosystem but consider being a partner will need to ensure they have a defensible product or service-value proposition that is hard to replicate for the digital players, and possibly plug themselves into digital platforms—treating them as one more channel.

In this context, executives must be clear on their source of value creation for the industry, the risk and nature of digital disruption, and also their internal capabilities. Based on this assessment, most players will shape a strategy that, either alone or through partnership, helps the company navigate the ecosystem world.

The six golden rules are best practices in developing ecosystems that create higher value. We advise leaders to regularly assess and reevaluate their capabilities in each of these categories to build or acquire what they need to succeed. ■





**BẢN QUYỀN:**

Bản báo cáo nội bộ này cung cấp thông tin phục vụ cho các doanh nghiệp VNR và các đối tác, khách hàng của Vietnam Report.

Công ty Vietnam Report giữ bản quyền về nội dung và thiết kế. Mọi sao chép tái bản báo cáo này cần được sự đồng ý của Vietnam Report.

**Thông tin liên hệ:**

VIETNAM REPORT JSC

Phòng 205, Nhà E, Số 3 Thành Công, Ba Đình, Hà Nội

Tel: (024) 35160138

Fax: (024) 35140805

Email: [info@vietnamreport.net](mailto:info@vietnamreport.net)

Website: [www.vietnamreport.net](http://www.vietnamreport.net)

[www.vnr500.com.vn](http://www.vnr500.com.vn)

[www.profit500.vn](http://www.profit500.vn)

[www.fast500.vn](http://www.fast500.vn)

[www.toptenvietnam.vn](http://www.toptenvietnam.vn)

**Phối hợp tổ chức:**

Báo điện tử VietnamNet

