

Tiêu đề: PTGD PwC Việt Nam: Chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình, con ruột chưa chắc bằng cháu, có khi không bằng người ngoài!

Tác giả: Phương Ánh

Nguồn: CafeF đăng ngày 10/07/2019

Link: <http://cafef.vn/ptgd-pwc-viet-nam-chuyen-giao-trong-doanh-nghiep-gia-dinh-con-ruot-chua-chac-bang-chau-co-khi-khong-bang-nguoi-ngoai-20190705152519265.chn>



PTGD PwC Việt Nam: Chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình, con ruột chưa chắc bằng cháu, có khi không bằng người ngoài!

"Kế hoạch chuyển giao phải làm càng sớm càng tốt. Nuôi dưỡng một thế hệ kế cận phù hợp, đạt chất lượng như ý là một công việc mất rất nhiều năm", ông Hoàng Hùng, Phó Tổng giám đốc (PTGD) Công ty PwC Việt Nam nói với báo Trí Thức Trẻ về vấn đề kế nghiệp ở các doanh nghiệp gia đình Việt Nam.

KHI "GIỌT MÁU ĐÀO / HƠN AO NƯỚC LÃ"

Khi nói đến doanh nghiệp gia đình ở Việt Nam, ngay lập tức, ông sẽ nghĩ đến điều gì?

Tôi thường liên tưởng đến một mô hình gia đình đậm chất phong kiến xưa, nặng văn hóa truyền thống mà chúng ta hay gắn với hình ảnh "cha truyền con nối".

Từ lúc bắt đầu kinh doanh đến lúc thành công, người ta đã luôn muốn ưu tiên đưa toàn bộ thành viên trong nhà vào các vị trí chủ chốt vì họ thấy có sự tin tưởng. Họ có quan điểm "một

Tiêu đề: PTGD PwC Việt Nam: Chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình, con ruot chưa chắc bằng cháu, có khi không bằng người ngoài!

Tác giả: Phương Ánh

Nguồn: CafeF đăng ngày 10/07/2019

Link: <http://cafe.f.vn/ptgd-pwc-viet-nam-chuyen-giao-trong-doanh-nghiep-gia-dinh-con-ruot-chua-chac-bang-chau-co-khi-khong-bang-nguoi-ngoai-20190705152519265.chn>

giọt máu đào hơn ao nước lã" hay "lột sàng xuống nia" thay vì xem xét thấu đáo vấn đề năng lực và/hoặc sự phù hợp.

Đây là một thực tế phổ biến mà tôi quan sát và ghi nhận được ở Việt Nam. Tuy nhiên, đặc thù là các gia tộc kinh doanh lớn ở Việt Nam đa số đang ở thế hệ đầu tiên, mới chỉ bắt đầu có sự chuyển giao dần sang thế hệ thứ hai. Do vậy, khi nói về nhóm doanh nghiệp này, các nghiên cứu chính thống vẫn còn nhiều hạn chế.

Định nghĩa về doanh nghiệp gia đình Việt Nam có sự khác biệt với khái niệm này trên thế giới?

Với các doanh nghiệp gia đình trên thế giới, PwC sử dụng nhất quán cách hiểu là: Doanh nghiệp gia đình do một nhóm người trong gia đình, thân cận với nhau có thể đưa ra quyết định chi phối hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đó. Các doanh nghiệp này có thể sử dụng các chuyên gia cho các vị trí điều hành nhưng các cổ đông lớn, người cầm trịch là người trong gia đình.

Tại Việt Nam, mức độ "gia đình" đậm đặc, mang tính bao phủ hơn. Người trong gia đình theo đó sẽ tham gia vào từ những vị trí nhỏ nhất, như là bảo vệ, đến kế toán, điều hành cấp cao... Đây là xét về mặt hình thức, tổ chức là như vậy. Còn về khía cạnh khác, như là tính chuyên nghiệp, thì còn rất xa để doanh nghiệp gia đình Việt Nam đạt đến trình độ chuyên nghiệp, minh bạch như ở các nước khác.

Tiêu đề: PTGD PwC Việt Nam: Chuyên giao trong doanh nghiệp gia đình, con ruột chưa chắc bằng cháu, có khi không bằng người ngoài!

Tác giả: Phương Ánh

Nguồn: CafeF đăng ngày 10/07/2019

Link: <http://cafef.vn/ptgd-pwc-viet-nam-chuyen-giao-trong-doanh-nghiep-gia-dinh-con-ruot-chua-chac-bang-chau-co-khi-khong-bang-nguoi-ngoai-20190705152519265.chn>



Mức độ "gia đình" trong doanh nghiệp gia đình Việt Nam đậm đặc, mang tính bao phủ hơn. Người nhà được bố trí những vị trí nhỏ nhất, như là bảo vệ, đến kế toán, điều hành cấp cao!

ÔNG HOÀNG HÙNG

PTGD PwC Việt Nam

Ông nhấn mạnh đến sự không chuyên nghiệp trong doanh nghiệp gia đình tại Việt Nam, điều này thường dẫn đến những vấn đề gì?

Thứ nhất là tính minh bạch và chia sẻ thông tin rõ ràng bị thiếu. Trong nhiều trường hợp, đối với doanh nghiệp gia đình, ngay cả người bố cũng không chia sẻ thông tin đầy đủ cho con của mình. Điều này khác với các doanh nghiệp thông thường, họ bắt buộc phải đặt các vấn đề lên bàn, để cùng thảo luận.

Tiêu đề: PTGD PwC Việt Nam: Chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình, con ruột chưa chắc bằng cháu, có khi không bằng người ngoài!

Tác giả: Phương Ánh

Nguồn: CafeF đăng ngày 10/07/2019

Link: <http://cafef.vn/ptgd-pwc-viet-nam-chuyen-giao-trong-doanh-nghiep-gia-dinh-con-ruot-chua-chac-bang-chau-co-khi-khong-bang-nguoi-ngoai-20190705152519265.chn>

Việc chỉ một số ít người nắm thông tin, đặc biệt là người đứng đầu, dẫn đến một thể khó khác khi doanh nghiệp tính đến việc chuyển giao kế nghiệp. Giữa những thế hệ và các thành viên mà không có sự hoà đồng và chia sẻ thông tin, ví dụ như bố không nói chuyện được với con cái, thì việc kế nhiệm sẽ là điều rất khó khăn.

Thứ hai là về tính công bằng trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp đôi khi không tránh khỏi được một số thành viên gia đình ý lại, cho rằng mình có đặc quyền đặc lợi. Mặt khác, dù một chủ doanh nghiệp có cố gắng đến đâu để thể hiện tính công minh thì những nhân viên khác không thuộc gia đình đó cũng nghĩ có sự thiên vị hoặc phân biệt đối xử. Trong một môi trường như thế, sẽ rất khó để tạo động lực, thúc đẩy hoặc gắn bó người lao động.

Thứ ba là sự đổi mới trong doanh nghiệp thường gặp nhiều cản trở. Ví dụ thế hệ sau khi muốn đưa ra một quyết định mới, cải tổ, nhưng nếu bậc cha, chú trong công ty muốn áp chế, những ý tưởng này hoàn toàn có thể bị chết từ trong "trúng nước". Ở vai vế con cháu, họ rất khó mang quyền lãnh đạo để buộc người lớn trong gia đình tuân theo.

Bên cạnh những vấn đề này còn là sự thiếu tường minh về vị thế của các thành viên trong gia đình. Họ vừa là người chủ sở hữu, vừa là người trong gia tộc, cũng là người quản lý điều hành công việc. Chuyện này đặc biệt rõ nét với người sáng lập. Nó tạo ra một sự can thiệp không chuyên nghiệp xuyên qua các lớp điều hành thông thường của doanh nghiệp. Bởi vậy, họ không thể làm gương cho các thành viên khác trong gia đình cũng như trong doanh nghiệp, thể hiện qua sự thiếu tôn trọng đối với những nguyên tắc quản trị cơ bản đã được thiết lập.



Tiêu đề: PTGD PwC Việt Nam: Chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình, con ruột chưa chắc bằng cháu, có khi không bằng người ngoài!

Tác giả: Phương Ánh

Nguồn: CafeF đăng ngày 10/07/2019

Link: <http://cafe.vn/ptgd-pwc-viet-nam-chuyen-giao-trong-doanh-nghiep-gia-dinh-con-ruot-chua-chac-bang-chau-co-khi-khong-bang-nguoi-ngoai-20190705152519265.chn>

KHI CÓ YẾU TỐ / "BÊN NGOÀI"

Nếu doanh nghiệp không có sự minh bạch và chuyên nghiệp, họ có thể gặp những rủi ro gì khi chuyển giao?

Để đơn giản, tôi lấy ví dụ về một trường hợp mà tôi được biết. Ông bố là chủ doanh nghiệp bị bạo bệnh và mất khả năng giao tiếp, người mẹ bất đắc dĩ phải tạm thời quản lý tài sản và trông chờ vào người con mới chân ướt chân ráo tốt nghiệp đại học tham gia tiếp quản công ty.

Tận dụng điều này, một số người được xem là "công thần" ở trong công ty đã lạm quyền, trục lợi bằng những thông tin họ nắm giữ mà người tiếp quản không được biết. Đến thời điểm hiện tại, doanh nghiệp vẫn đang cố gắng để duy trì kinh doanh, nhưng tác động tiêu cực trước đó ảnh hưởng không hề nhỏ.

Vậy làm thế nào để kiểm soát được những người bên ngoài, đặc biệt là những "công thần" này, để họ phò tá thay vì lấn quyền?

Chúng ta phải quay lại với câu chuyện tính chuyên nghiệp của doanh nghiệp gia đình. Tôi cho rằng cần phải minh bạch thông tin để khi người đứng đầu hoặc người ở vị trí chủ chốt không ở đó, bất cứ ai ngồi vào vị trí này cũng có đầy đủ thông tin và có thể điều hành được công việc một cách tốt nhất và không có sự tiềm quyền.

Như vậy với doanh nghiệp gia đình sẽ thấy hai mặt của một vấn đề kế thừa chuyển giao: có sự tham gia của thành viên gia đình hay có sự tham gia của các thành viên bên ngoài – hướng nào thì tốt hơn? Một cấu trúc quản trị hiệu quả và chuyên nghiệp trong doanh nghiệp gia đình sẽ giải quyết được bài toán này.

Tiêu đề: PTGD PwC Việt Nam: Chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình, con ruột chưa chắc bằng cháu, có khi không bằng người ngoài!

Tác giả: Phương Ánh

Nguồn: CafeF đăng ngày 10/07/2019

Link: <http://cafe.vn/ptgd-pwc-viet-nam-chuyen-giao-trong-doanh-nghiep-gia-dinh-con-ruot-chua-chac-bang-chau-co-khi-khong-bang-nguoi-ngoai-20190705152519265.chn>



“

Cần phải minh bạch thông tin để khi người đứng đầu hoặc người ở vị trí chủ chốt không ở đó, bất cứ ai ngồi vào vị trí này cũng có đầy đủ thông tin, có thể điều hành được công việc một cách tốt nhất và không có sự tiềm quyền.

ÔNG HOÀNG HÙNG

PTGD PwC Việt Nam

Dù nói rằng không có công thức chuyển giao thế hệ nào giống nhau, nhưng có một quy tắc nào chung không cho việc kế thừa, chuyển giao?

Ở đây phải phân tách được chuyện chuyển giao cho "người có quyền thừa kế trong gia đình" hay là cho "người kế cận". Người kế cận được hiểu rộng hơn, bao hàm cả người được thừa kế và người bên ngoài, và nhằm chỉ tất cả những người có năng lực phù hợp cho vị trí điều hành,

Tiêu đề: PTGD PwC Việt Nam: Chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình, con ruột chưa chắc bằng cháu, có khi không bằng người ngoài!

Tác giả: Phương Ánh

Nguồn: CafeF đăng ngày 10/07/2019

Link: <http://cafe.f.vn/ptgd-pwc-viet-nam-chuyen-giao-trong-doanh-nghiep-gia-dinh-con-ruot-chua-chac-bang-chau-co-khi-khong-bang-nguoi-ngoai-20190705152519265.chn>

quản lý doanh nghiệp, thay thế cho thế hệ đầu tiên. Và quan trọng nhất là phải thấy được bản chất "chuyển giao tài sản thì dễ nhưng chuyển giao doanh nghiệp thì khó".

Việc xây dựng kế hoạch chuyển giao phải làm càng sớm càng tốt. Bởi để nuôi dưỡng được thế hệ kế cận phù hợp, đúng với yêu cầu đặt ra, cần mất rất nhiều năm. Cần phải xác định được ai là người kế cận của mình.

Thậm chí con mình chưa chắc đã phải, cháu có khi tốt hơn. Có gia đình con trưởng không tốt bằng con thứ, hoặc có nhà thì tất cả con cháu đều không phù hợp, vậy phải có tính toán từ đầu là ai sẽ tiếp cận vị trí kế nhiệm. Tôi cho rằng cần phải để cho người kế cận lẫn người có quyền thừa kế nhận biết họ được đặt vai trò gì, lợi ích gì trong doanh nghiệp được chuyển giao.

Cần luôn luôn xác định quyền sở hữu về tài sản không nhất định là quyền điều hành, chúng ta phải thật rạch ròi điều này, như thế doanh nghiệp mới bền lâu được.

NẾU CON KHÔNG THỂ / HƠN CHA?

Nghiên cứu khảo sát của PwC trên toàn cầu cho biết thường thì thế hệ đầu sẽ đạt được doanh thu cao nhất, khi sang đến thế hệ sau thì sẽ giảm dần. Tại sao lại như vậy, trong khi rõ ràng là các thế hệ sau được học tập tốt hơn, được thừa hưởng nhiều thứ hơn?

Thông thường, thế hệ kinh doanh đầu tiên cũng như thứ hai tập trung rất nhiều năng lượng, trọng tâm vào những mảng cốt lõi của doanh nghiệp. Các thế hệ tiếp sau, dù được tiếp nhận đầy, nhưng sẽ có sự phân tán về dòng tộc, có khác biệt về quan điểm, trào lưu kinh doanh cũng như thiếu cảm xúc hoặc sự tập trung cần thiết.

Họ có xu thế mở rộng ra nhiều lĩnh vực khác nhau. Thậm chí nhiều trường hợp từ bỏ việc kế nghiệp để làm một thứ mới hoàn toàn. Nhiều người không muốn sống dưới cái ô thành công của gia đình nữa. Do vậy, mức độ sụt giảm về tăng trưởng sẽ xảy đến. Nhưng chúng ta lưu ý vẫn có những tỷ lệ nhỏ duy trì được sự tăng trưởng và thành công.

Tiêu đề: PTGD PwC Việt Nam: Chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình, con ruột chưa chắc bằng cháu, có khi không bằng người ngoài!

Tác giả: Phương Ánh

Nguồn: CafeF đăng ngày 10/07/2019

Link: <http://cafe.f.vn/ptgd-pwc-viet-nam-chuyen-giao-trong-doanh-nghiep-gia-dinh-con-ruot-chua-chac-bang-chau-co-khi-khong-bang-nguoi-ngoai-20190705152519265.chn>

Trong nhiều trường hợp, vì con cháu trong gia đình không có năng lực phải chuyển giao cho người ngoài nhưng lại xảy ra mâu thuẫn trong gia đình. Doanh nghiệp nên xử lý như thế nào trong tình huống này?

Đó là lúc mà gia tộc phải đặt lên bàn xem xét nhằm định hướng được bước tiếp theo của doanh nghiệp là gì. Như tôi nói lúc đầu, cần phải phân biệt được với doanh nghiệp gia đình, lợi ích có được từ tài sản sở hữu tách riêng với thù lao nhận được do công việc điều hành.

Khối tài sản nếu được đầu tư, vận hành tốt, mức sinh lời đương nhiên thuộc về người trong gia đình. Nghĩa là dù không có năng lực điều hành, nhưng thành viên đó vẫn nhận được lợi ích dành cho mình. Nếu đặt trong vai trò ngược lại, để họ tự kinh doanh, thua lỗ, chính họ sẽ bị thiệt.

Người điều hành – kể cả là người trong gia đình hay ngoài gia đình – với nhiệm vụ tăng trưởng tài sản cho gia tộc đó, sẽ nhận được mức thù lao tương xứng. Phải rõ ràng trong việc phân vai cũng như lợi ích các bên sẽ nhận được là như thế nào. Các doanh nghiệp gia đình cũng cần phải làm quen hoặc thay đổi nhận thức về việc có người bên ngoài tham gia những vị trí chủ chốt nhưng cũng phải có cơ chế chuyên nghiệp để bảo vệ sản nghiệp của gia đình.

Các nghiên cứu gần đây đều nhắc đến doanh nghiệp gia đình cần một bộ quy tắc điều hành, ông có thể giải thích thêm điều này sẽ giúp ích gì cho doanh nghiệp?

Hiểu nôm na là bộ quy tắc sẽ cụ thể hoá, luật định nguyên tắc trong gia đình. Nó còn có thể được gọi là hiến pháp gia đình. Người đứng đầu sẽ đề xuất hoặc nhờ các chuyên gia tư vấn về những nguyên tắc cần thiết. Ví dụ người chủ sở hữu sẽ có những quyền hạn hay quyền lợi gì? Nếu muốn tham gia vào việc quản lý hoặc điều hành doanh nghiệp cần những tiêu chí gì?



“

Các doanh nghiệp gia đình cũng cần phải làm quen hoặc thay đổi nhận thức về việc có người bên ngoài tham gia những vị trí chủ chốt.

PTGD PwC Việt Nam

Tiêu đề: PTGD PwC Việt Nam: Chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình, con ruột chưa chắc bằng cháu, có khi không bằng người ngoài!

Tác giả: Phương Ánh

Nguồn: CafeF đăng ngày 10/07/2019

Link: <http://cafef.vn/ptgd-pwc-viet-nam-chuyen-giao-trong-doanh-nghiep-gia-dinh-con-ruot-chua-chac-bang-chau-co-khi-khong-bang-nguoi-ngoai-20190705152519265.chn>

Nếu không hoàn thành công việc được kỳ vọng sẽ bị xử lý như thế nào? Phương án rút lui hay nhượng lại quyền sở hữu, điều hành ra sao...

Trên cơ sở các nguyên tắc này, cần xác định và thiết lập cấu trúc sở hữu, cấu trúc quản trị của các thành viên gia đình với chức năng hỗ trợ như hội đồng tư vấn, hội đồng kế nghiệp...



Nhìn ra thế giới, như Nhật, Mỹ có những doanh nghiệp hàng trăm năm, chúng ta cũng mơ ước một ngày Việt Nam có những gia tộc kinh doanh với thương hiệu kéo dài như vậy...

Đúng thế. Phần lớn các doanh nghiệp gia đình ở Việt Nam mới đang ở đời đầu hoặc đời thứ hai. Vậy nên các chủ gia đình phải thay đổi nhận thức, cố gắng càng sớm càng tốt tạo nên tính chuyên nghiệp trong doanh nghiệp cũng như rạch ròi các "vai" khi tham gia điều hành. Việc chuyển giao quyền sở hữu tài sản cũng cần tách biệt với vai trò điều hành doanh nghiệp, giả sử nếu cộng gộp vào cũng phải thật minh bạch. Tôi luôn nhấn mạnh một điều là tính minh bạch, rõ ràng hướng tới chuyên nghiệp hóa!

Cảm ơn ông!