



www.pwc.com/NextGenurvey

Khảo sát Thế hệ Kế nghiệp 2019

Tâm điểm Việt Nam

Tháng Ba, 2020



www.pwc.com/vn



“Lắng nghe
ý kiến và cho
phép thể hệ
kế nghiệp thử
nghiệm những
ý tưởng mới...”

Thể hệ kế nghiệp Việt Nam

Lời ngỏ



Hoàng Hùng

Lãnh đạo khối Doanh nghiệp
tư nhân & Doanh nghiệp
gia đình

PwC Việt Nam

Các doanh nghiệp gia đình (DNGD) thường được xem như xương sống của nhiều nền kinh tế trên thế giới. Theo dữ liệu từ Family Firm Institute (Viện DNGĐ), ước tính hàng năm, các doanh nghiệp này đóng góp khoảng 70-90% vào GDP toàn cầu và tạo ra 50-80% việc làm ở hầu hết các quốc gia trên thế giới. Tại Việt Nam, khu vực kinh tế tư nhân (bao gồm cả doanh nghiệp gia đình) ước tính đóng góp khoảng 42% vào GDP của cả nước năm 2018⁽¹⁾.

Một điểm đáng chú ý là tầm nhìn và động lực phát triển có được từ thế hệ sáng lập ngày càng mờ nhạt qua từng thế hệ. Trên thế giới, chỉ có khoảng 30% doanh nghiệp gia đình thực hiện chuyển giao thành công sang thế hệ kế nghiệp thứ hai, 12% tồn tại được đến thế hệ thứ ba và chỉ 3% duy trì được đến thế hệ thứ tư, thứ năm⁽²⁾... Phần lớn các DNGĐ Việt Nam cũng gặp khó khăn trong việc chuyển giao quyền điều hành cho thế hệ tiếp theo. Việc xây dựng và phát triển thế hệ kế nghiệp vì thế được coi là một trong những khó khăn lớn nhất đối với các DNGĐ.

Thấu hiểu khó khăn đó, PwC luôn tận tâm hỗ trợ các doanh nghiệp gia đình trong việc quản trị doanh nghiệp, tăng trưởng và xây dựng giá trị kế thừa cho tương lai. Chúng tôi bắt đầu từ việc tiếp cận gần hơn những thành viên thuộc Thế hệ kế nghiệp (NextGen) của doanh nghiệp gia đình để hiểu hơn về họ thông qua các khảo sát toàn cầu từ nhiều năm trước. Khảo sát NextGen quy mô lớn nhất tính đến thời điểm hiện tại với hơn 1.000 người tham gia bao gồm những người đã, đang hoặc mong muốn trở thành lãnh đạo doanh nghiệp gia đình trong tương lai giúp chúng tôi có cơ hội lắng nghe từ họ. Thông qua khảo sát này, các đại diện của Thế hệ kế nghiệp chia sẻ về những mong muốn, thách thức và cách họ xây dựng niềm tin cũng như những yếu tố họ cần để thành công. Năm 2019 đánh dấu lần đầu tiên thế hệ kế nghiệp tại Việt Nam đóng góp tiếng nói và quan điểm của mình và Việt Nam vinh dự đứng top 3 về số lượng đại biểu tham gia khảo sát với sự đồng hành và hỗ trợ quý báu của Hiệp hội Doanh nghiệp gia đình Việt Nam (VFBA) và Câu lạc bộ Kế nghiệp (NextGen Club).

Kết quả khảo sát khá tích cực khi chỉ ra rằng NextGen không chỉ mong muốn tham gia sâu rộng hơn vào công việc kinh doanh gia đình mà còn thể hiện khát khao được lãnh đạo. Thế hệ kế nghiệp Việt Nam cũng xác định được những thách thức và hạn chế của mình trong việc tạo ra ảnh hưởng tích cực mong muốn đến doanh nghiệp. Do thế hệ kế nghiệp ở Việt Nam đa phần có tuổi đời còn trẻ, những thách thức và hạn chế đó có thể thành trở ngại đáng kể trong quá trình chứng tỏ bản thân trong vai trò lãnh đạo. Báo cáo này bao gồm kết quả cuộc khảo sát ở Việt Nam được so sánh với số liệu toàn cầu và những đề xuất đi cùng. Chúng tôi hy vọng người đọc, đặc biệt là thế hệ kế nghiệp thấy hữu ích với những thông tin trong báo cáo này.

⁽¹⁾ Tổng Cục thống kê Việt Nam, số liệu truy cập vào tháng 3, 2020.

⁽²⁾ Báo cáo nghiên cứu điều hành được thực hiện bởi Phòng nghiên cứu kinh tế quốc gia thuộc Hiệp hội doanh nghiệp Gia đình.

Giới thiệu

Là một phần của doanh nghiệp mang tên gia đình mình hoặc do gia đình mình gây dựng nên là một đặc quyền đi kèm trách nhiệm lớn lao. Điều này càng trở nên phức tạp hơn khi gần đây thế giới chứng kiến những thay đổi lớn trong nhiều lĩnh vực như công nghệ, nhân khẩu học, pháp lý và kinh tế. Những thay đổi này ngày càng ảnh hưởng lớn đến việc kinh doanh, khiến thế hệ lãnh đạo doanh nghiệp tương lai gặp phải nhiều thách thức, đồng thời cũng đón nhận nhiều cơ hội hơn thế hệ đi trước.

Những thông tin chúng tôi ghi nhận được từ kết quả khảo sát và kinh nghiệm làm việc với thế hệ kế nghiệp cho thấy đây là một thế hệ sẵn sàng chấp nhận thử thách và có niềm tin vào năng lực của bản thân, rằng họ

có thể trở thành “Transformer” (Thế hệ Chuyển đổi) mà doanh nghiệp gia đình đang cần. Thế hệ kế nghiệp mong muốn được tham gia sâu rộng hơn và tích cực hơn vào hoạt động doanh nghiệp gia đình trong năm năm tới. Nhưng đồng thời, họ cũng thể hiện lo ngại rằng thế hệ lãnh đạo hiện tại chưa hoàn toàn tin tưởng thế hệ kế cận do kinh nghiệm và chuyên môn của họ còn thiếu. Thế hệ kế nghiệp cũng nêu rõ công nghệ đang tác động sâu sắc đến hoạt động kinh doanh, vì thế, một chiến lược kinh doanh phù hợp với thời đại số không còn là yếu tố “có thì tốt” – mà nên trở thành chiến lược ưu tiên hàng đầu với doanh nghiệp.

Sự hỗ trợ, giúp đỡ để nâng cao năng lực chuyên môn và kinh nghiệm là những yếu tố

NextGen đang tìm kiếm để chinh phục thành công. Thế hệ kế nghiệp có những nhu cầu và mục tiêu rất khác nhau, vì thế chúng tôi cũng cần xây dựng những cách tiếp cận khác nhau dựa trên sự thấu hiểu những mục tiêu và nhu cầu đó. Chúng tôi thực hiện khảo sát này cũng nhằm cung cấp đề xuất cần thiết cho quá trình phát triển tiếp theo của thế hệ kế nghiệp.

Chúng tôi trân trọng mời độc giả tham khảo kết quả khảo sát dưới đây để tìm hiểu những thách thức mà thế hệ kế nghiệp đang phải đối mặt, cũng như những hỗ trợ cần thiết từ thế hệ lãnh đạo hiện tại.



Mục lục

8

NextGen -
Tham gia
điều hành

13

NextGen -
Quan điểm
kinh doanh

17

NextGen –
Tác động và
thách thức

25

NextGen:
Phân nhóm kế nghiệp
& Đề xuất

Giới thiệu: Khảo sát Thể hệ kế ngiệp (NextGen) của PwC

Khảo sát toàn cầu đầu tiên

về thể hệ lãnh đạo tương lai của doanh nghiệp gia đình được ra mắt năm 2014.

2019 là năm đầu tiên

có báo cáo kết quả khảo sát dành riêng cho Việt Nam, đưa Việt Nam vào nhóm quốc gia có số lượng người tham gia khảo sát đông đảo nhất.

Là một phần trong những nỗ lực không ngừng nghỉ

của chúng tôi trong cam kết đồng hành cùng thể hệ doanh nhân kế nghiệp trẻ trong doanh nghiệp gia đình.

3 tháng

thực hiện khảo sát trực tuyến (10/06/2019 đến 13/09/2019)

Ý kiến ghi nhận từ

956

lãnh đạo của doanh nghiệp gia đình, trong đó 383 đến từ Châu Á - Thái Bình Dương, bao gồm cả Việt Nam

69

quốc gia và vùng lãnh thổ trên toàn thế giới

14

vùng lãnh thổ Khu vực Châu Á - Thái Bình Dương

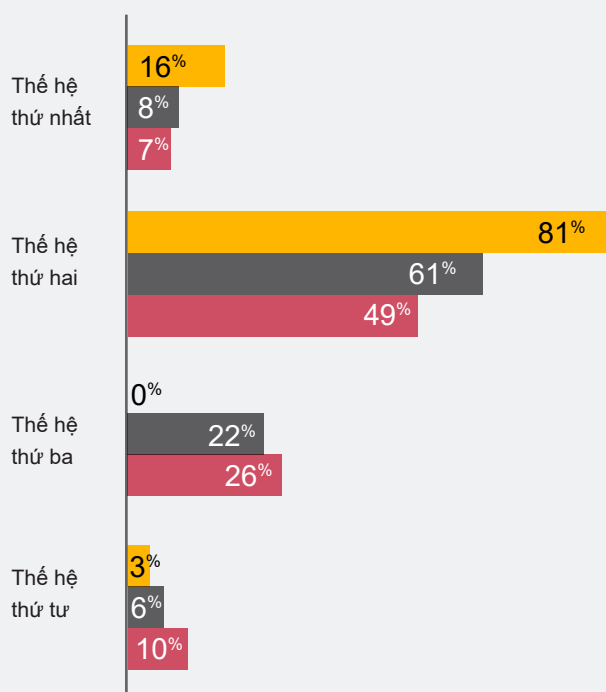
Gặp gỡ Thế hệ kế nghiệp tại Việt Nam

81% người tham gia khảo sát ở Việt Nam thuộc thế hệ kế nghiệp thứ hai, cao hơn rất nhiều so với tỉ lệ của khu vực Châu Á – Thái Bình Dương và trên toàn thế giới. Không có đại diện nào của Việt Nam đến từ thế hệ kế nghiệp thứ 5.

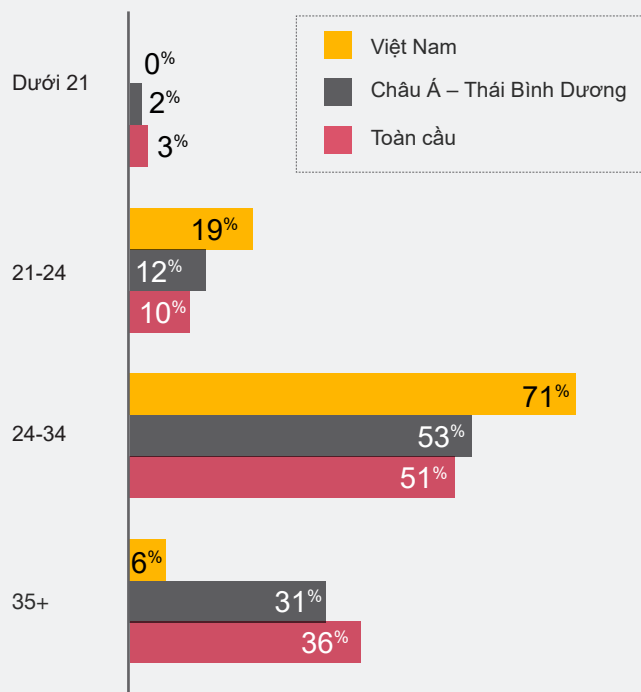
Thống kê trên cũng phù hợp với số đại biểu ở Việt Nam phần lớn là người trẻ, thể hiện ở 90% đại biểu tham gia khảo sát nằm trong độ tuổi 21-34, tỷ lệ này cao hơn hẳn so với khu vực Châu Á - Thái Bình Dương (65%).

Sản xuất công nghiệp và bán lẻ là hai nhóm ngành phổ biến nhất đối với các doanh nghiệp gia đình tại Việt Nam tham gia khảo sát.

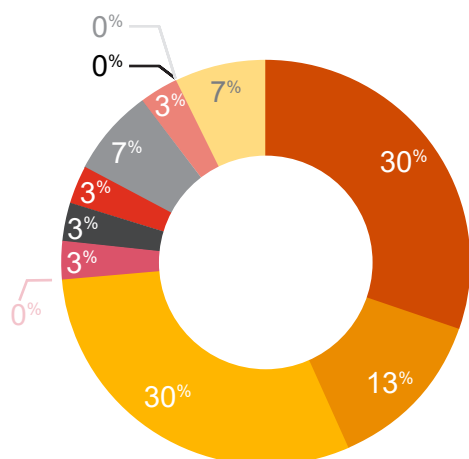
Q. Anh/chị thuộc thế hệ nào?



Q. Nhóm tuổi của anh/chị?



Q. Doanh nghiệp gia đình anh/chị chủ yếu thuộc nhóm ngành nào?



1.NextGen

- Tham gia điều hành



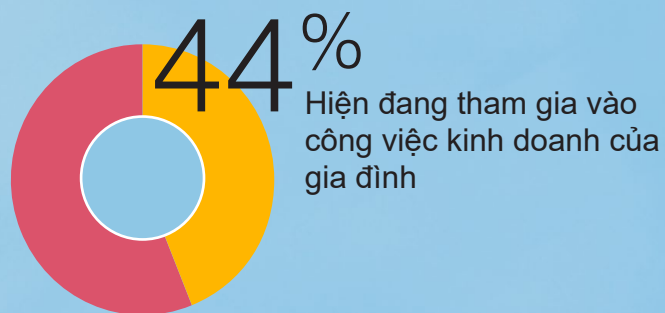
“Đặt ra vai trò và nhiệm vụ, trao quyền cho thế hệ tiếp nối. Cho thế hệ sau cơ hội lãnh đạo...”

Thế hệ kế nghiệp Việt Nam

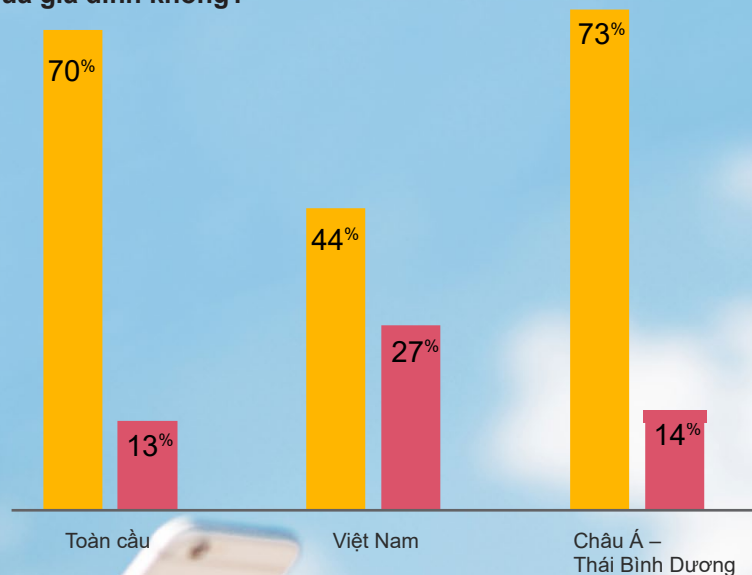
Gần một nửa Thế hệ kế nghiệp tại Việt Nam tham gia tích cực vào doanh nghiệp gia đình

Khảo sát cho thấy, tuy có gần một nửa Thế hệ kế nghiệp Việt Nam đã và đang tham gia tích cực vào doanh nghiệp của gia đình, con số này vẫn thấp hơn nhiều so với khu vực Châu Á - Thái Bình Dương (73%) và trên toàn cầu (70%).

Thế hệ kế nghiệp Việt Nam cũng cho thấy tín hiệu tích cực khi cam kết sẽ đồng hành cùng doanh nghiệp trong 5 năm tới, với 27% người được khảo sát trả lời họ có dự định tham gia vào các hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai (cao hơn 13% so với khu vực Châu Á - Thái Bình Dương).



Q. Anh/chị hiện có đang tham gia vào công việc kinh doanh của gia đình không?



- Có, tôi hiện đang tham gia vào doanh nghiệp gia đình
- Không, nhưng tôi có dự định tham gia vào doanh nghiệp gia đình trong tương lai

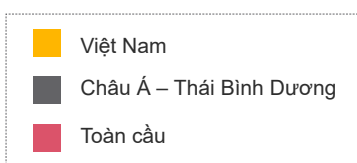
Sẵn sàng tham gia điều hành

Hiện nay, 28% Thế hệ kế nghiệp tại Việt Nam đang đảm nhiệm vai trò quản lý, trong đó có 16% nắm giữ vai trò Giám đốc điều hành. Số liệu thống kê này khá phù hợp do độ tuổi của những người tham gia khảo sát tại Việt Nam tương đối trẻ (21-34). Họ có thể chưa đủ kinh nghiệm và chuyên môn để nắm quyền điều hành công ty tại thời điểm hiện tại.

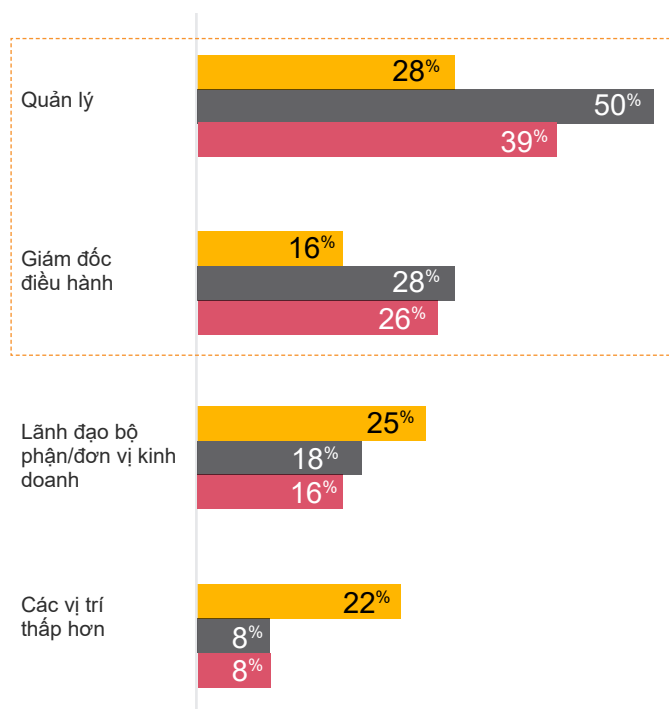
Tuy nhiên, phần lớn các NextGen Việt Nam bày tỏ nguyện vọng được dẫn dắt quá trình đổi mới trong doanh nghiệp, họ nhìn nhận bản thân như những “Transformer”⁽³⁾ (Thế hệ Chuyển đổi), nhóm có khả năng nắm giữ vai trò lãnh đạo trong 5 năm tới.

- 41% số người trả lời khảo sát tại Việt Nam mong muốn đảm nhiệm vai trò quản lý vào năm 2025;
- 38% người mong muốn nắm giữ vị trí Giám đốc điều hành, tăng từ 16% của năm 2019.

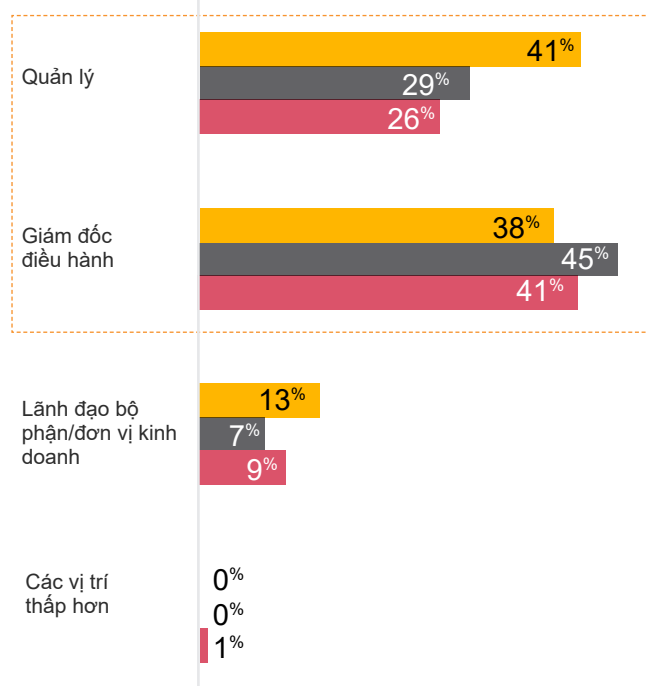
Mặt khác, số người có mục tiêu trở thành lãnh đạo bộ phận hoặc lãnh đạo một đơn vị kinh doanh sẽ giảm trong vòng 5 năm tới, từ 25% xuống còn 13%. Xu hướng này cũng diễn ra tương tự ở các vị trí thấp hơn.



Q. Hiện tại anh/chị đang đảm nhiệm vị trí gì?



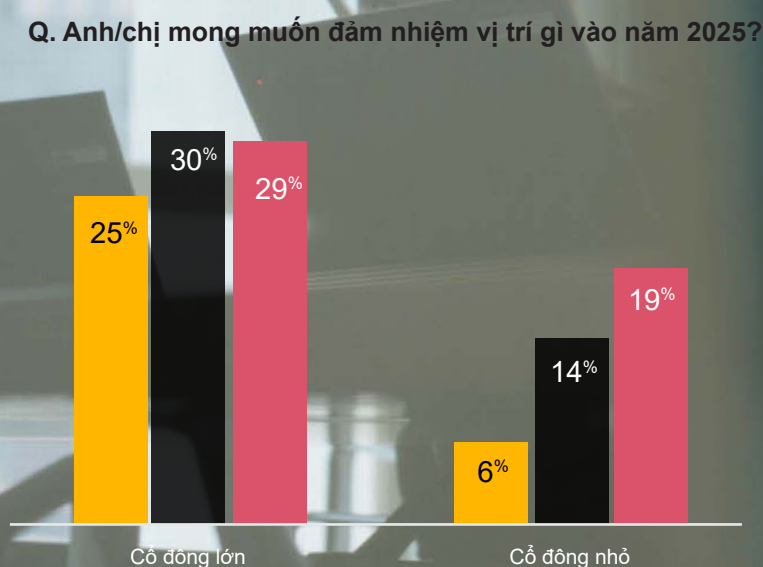
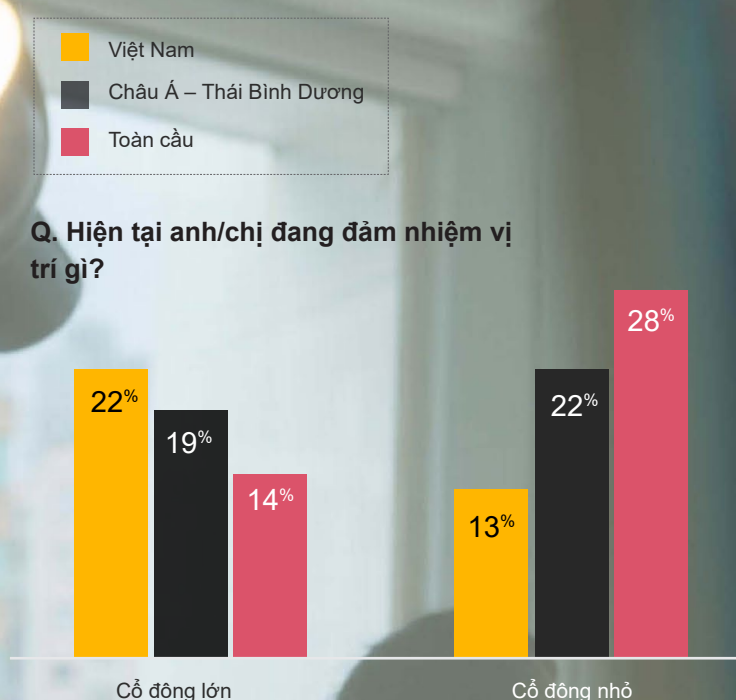
Q. Anh/chị mong muốn đảm nhiệm vị trí gì vào năm 2025?



⁽³⁾ Vui lòng tham khảo định nghĩa trang 26

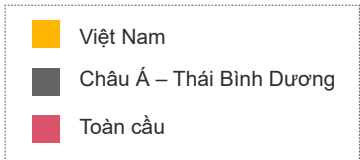
Gần một phần tư người trả lời khảo sát ở Việt Nam là cổ đông lớn trong doanh nghiệp gia đình. Con số này được kỳ vọng sẽ giữ ổn định trong 5 năm tới, so với các quốc gia khác trong khu vực Châu Á – Thái Bình Dương.

Báo cáo cũng ghi nhận số lượng Thế hệ kế nghiệp giữ vai trò “Stewards”⁽⁴⁾ (Thế hệ Kế thừa) ngày càng tăng, đặc biệt là vị trí Giám đốc không điều hành/ Thành viên hội đồng quản trị (từ 3% năm 2019 tăng lên 13% năm 2025) trong khi tỉ lệ này đối với nhóm kế nghiệp nắm giữ vai trò quản trị khác là không đổi.



⁽⁴⁾ Vui lòng tham khảo định nghĩa trang 26

NextGen kỳ vọng được điều hành kinh doanh với sự hậu thuẫn từ gia đình



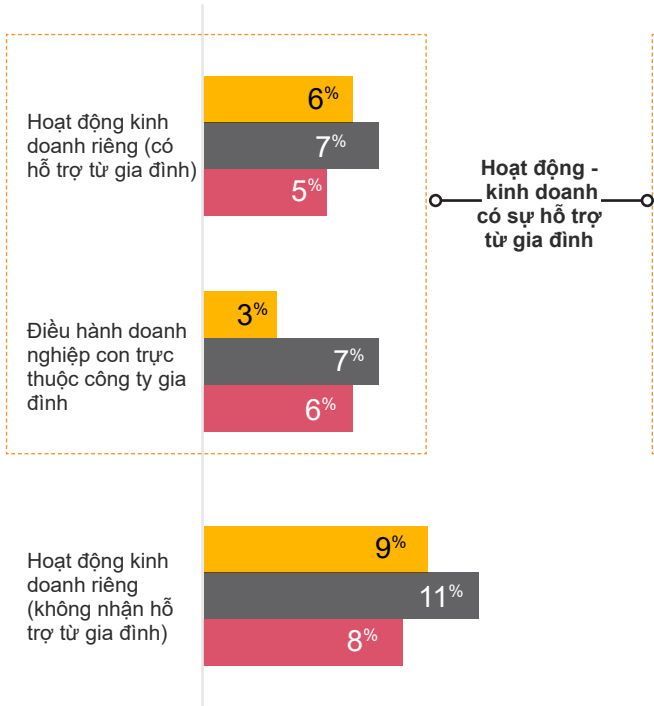
Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra ngày càng có nhiều Thế hệ kế nghiệp ở Việt Nam muốn tạo lập doanh nghiệp riêng/kinh doanh riêng với sự hỗ trợ từ gia đình (từ 6% năm 2019 lên tới 22% năm 2025).

Thế hệ kế nghiệp ở Việt Nam có nguyện vọng được điều hành doanh nghiệp con trực thuộc công ty gia đình (“Intrapreneurship”⁽⁵⁾ – Thế hệ Đột phá), với 16% số người trả lời khảo sát kỳ vọng sẽ nắm giữ vị trí này tính đến năm 2025, so với con số 3% ở thời điểm hiện tại.

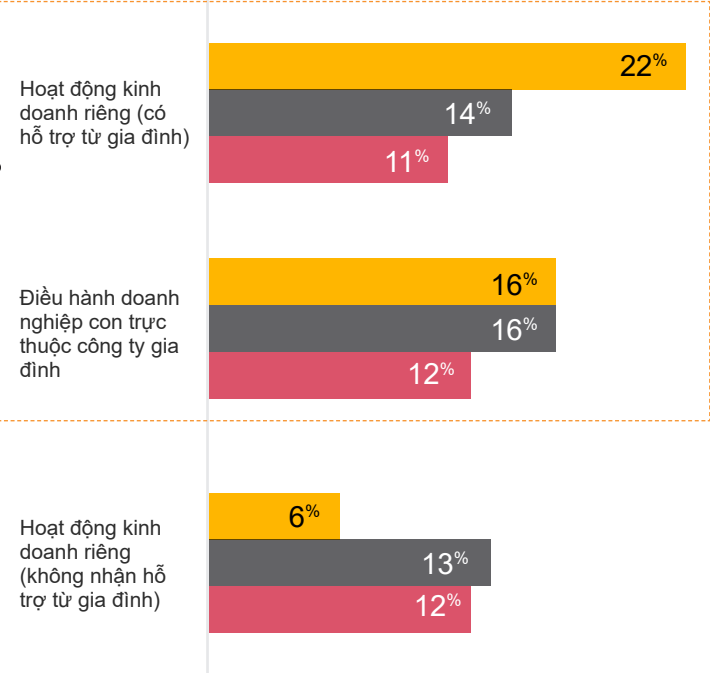
Trải nghiệm điều hành kinh doanh thực tiễn trên sẽ giúp các nhà lãnh đạo tương lai rèn giũa những kỹ năng cần thiết để phát triển.

Một điểm đáng chú ý khác, những người muốn tạo lập doanh nghiệp riêng không phụ thuộc vào doanh nghiệp gia đình của mình đang ngày một trở nên thận trọng hơn. Đến năm 2025, chỉ 6% NextGen ở Việt Nam có dự định mở doanh nghiệp riêng (so với 9% năm 2019), thấp hơn một nửa so với các quốc gia khác trong Châu Á – Thái Bình Dương.

Q. Hiện tại anh/chị đang đảm nhiệm vị trí gì?



Q. Anh/chị mong muốn đảm nhiệm vị trí gì vào năm 2025?



⁽⁵⁾ Vui lòng tham khảo định nghĩa trang 26



2.NextGen Quan điểm kinh doanh

“Công nghệ sẽ là động lực thúc đẩy thay đổi kinh doanh...”

Thế hệ kế nghiệp Việt Nam

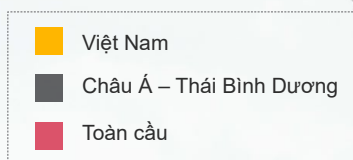
Đổi mới công nghệ, cạnh tranh và nhu cầu của khách hàng là những động lực chính thúc đẩy thay đổi

Thuộc thế hệ “digitally-savvy” - thông thạo công nghệ nhất từ trước tới nay, NextGen Việt Nam cho rằng đổi mới công nghệ đứng đầu danh sách thúc đẩy thay đổi (74%), cao hơn tỉ lệ 59% của Châu Á và 61% của toàn cầu.

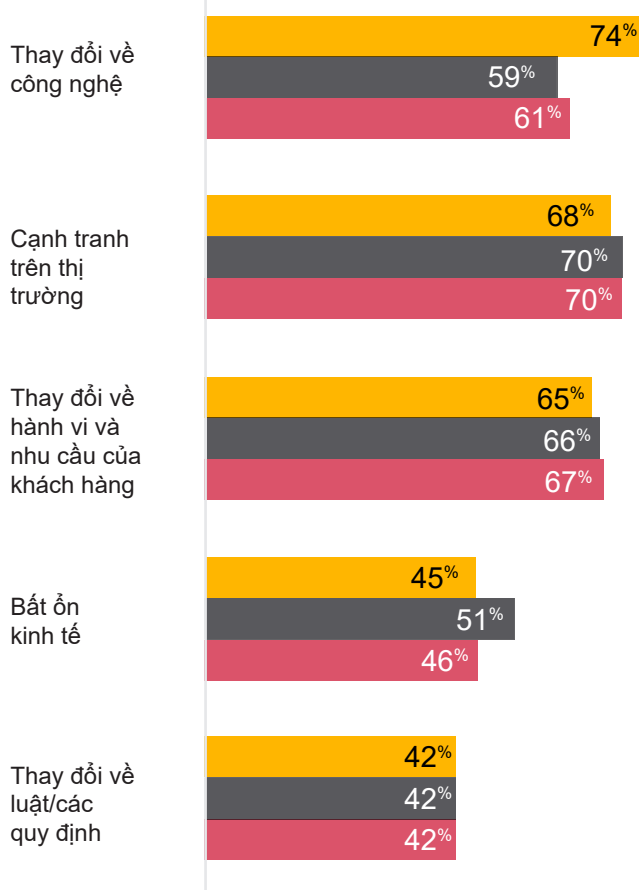
Ngoài yếu tố công nghệ, NextGen Việt Nam còn xác định những yếu tố khác tác động đến tăng trưởng gồm gia tăng cạnh tranh và sự thay đổi về nhu cầu – hành vi của khách hàng. Sự gia tăng của những người thuộc tầng lớp trung lưu và giàu có, đi kèm với tăng trưởng thu nhập của hộ gia đình và mức lương tối thiểu sẽ thúc đẩy chi tiêu, từ đó hình thành thị trường tiêu dùng mới, với sự chuyển dịch sang hình thức bán lẻ hiện đại, hướng đến sự tiện lợi và giá trị tương xứng.

90%

người được khảo sát lựa chọn “Internet của vạn vật” (Internet of Things - IoT) là xu hướng công nghệ mới nổi có tác động lớn nhất đến các doanh nghiệp gia đình trong tương lai. Tỉ lệ này ở Việt Nam cao hơn đáng kể so với khu vực Châu Á - Thái Bình Dương (76%).



Q. Nhân tố nào thúc đẩy sự thay đổi cho doanh nghiệp gia đình của anh/chị?

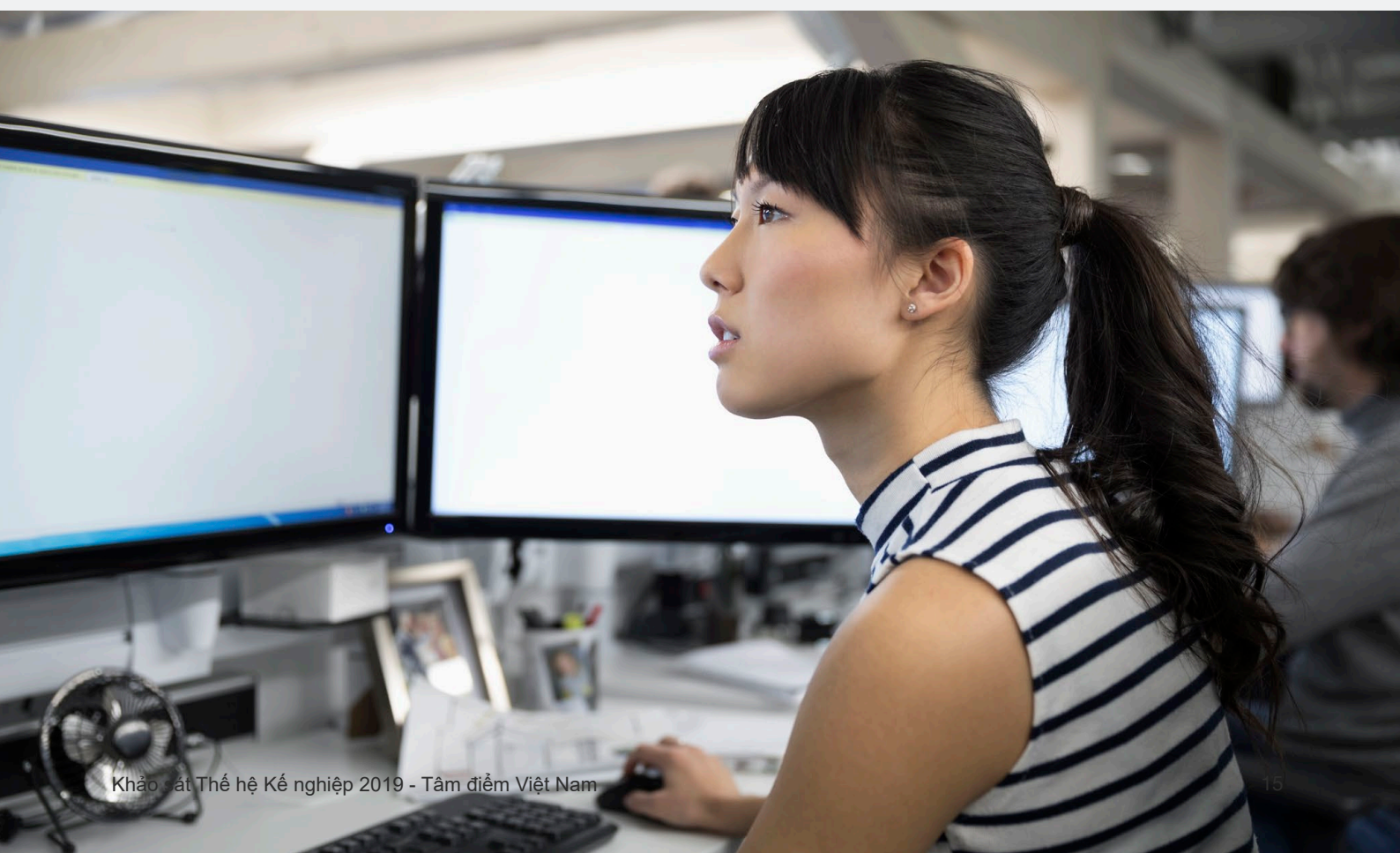
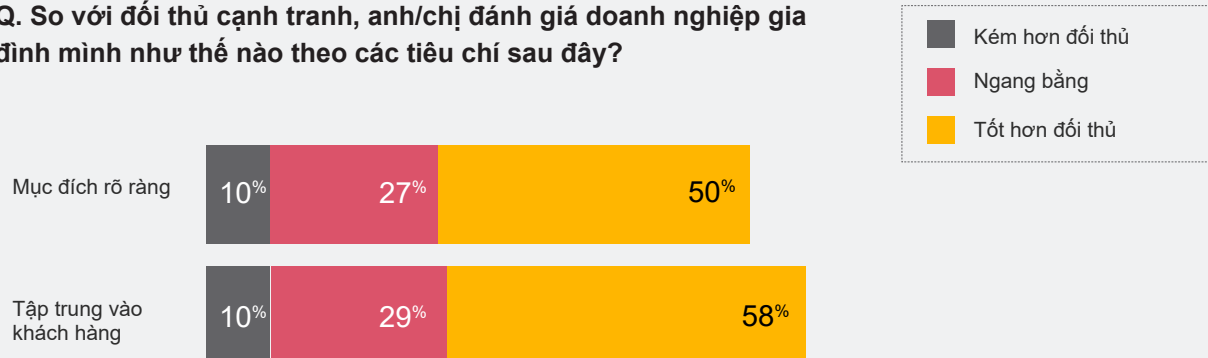


Doanh nghiệp gia đình có lợi thế cạnh tranh trong việc lấy khách hàng làm trọng tâm và có mục tiêu rõ ràng

Thay đổi về hành vi và nhu cầu của khách hàng không chỉ là yếu tố quan trọng thúc đẩy thay đổi, mà còn được 58% người tham gia khảo sát ở Việt Nam xác định là lĩnh vực mà doanh nghiệp gia đình của mình có lợi thế hơn so với đối thủ cạnh tranh.

Theo khảo sát Doanh nghiệp gia đình toàn cầu do PwC thực hiện năm 2018, giá trị và mục tiêu góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Có mục tiêu chung rõ ràng được coi là yếu tố quan trọng giúp gắn kết các thành viên trong gia đình. Kết quả khảo sát NextGen 2019 cho thấy 50% Thế hệ kế nghiệp Việt Nam cũng tin rằng việc có chung mục tiêu rõ ràng là lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ.

Q. So với đối thủ cạnh tranh, anh/chị đánh giá doanh nghiệp gia đình mình như thế nào theo các tiêu chí sau đây?



Tuy nhiên, NextGen ít tự tin hơn trong việc sử dụng hiệu quả công nghệ và xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Có thể nhận thấy phần lớn doanh nghiệp gia đình Việt Nam không có lợi thế cạnh tranh rõ ràng so với các đối thủ về phương diện sử dụng hiệu quả công nghệ và xây dựng văn hóa doanh nghiệp đón đầu thay đổi.

80% số người tham gia khảo sát Doanh nghiệp gia đình toàn cầu do PwC thực hiện năm 2018 cho rằng số hóa, đổi mới sáng tạo và công nghệ được xem như các thách thức lớn đối với sự thành công của doanh nghiệp.

Vì thế, sẵn sàng đón đầu đột phá công nghệ là yếu tố thiết yếu đối với các doanh nghiệp ngày nay. Thế hệ lãnh đạo hiện tại cần nhận thức rằng thế hệ trẻ đón nhận và am hiểu các tiến bộ công nghệ tốt hơn họ, vì thế doanh nghiệp có sự tham gia của các thế hệ tiếp theo sẽ giúp tận dụng triệt để những cơ hội mà công nghệ mang lại.

Q. So với đối thủ cạnh tranh, anh/chị đánh giá doanh nghiệp gia đình mình như thế nào theo các tiêu chí sau đây?

Sử dụng hiệu quả công nghệ

23%

39%

35%

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp để đón đầu thay đổi

19%

42%

35%

■ Kém hơn đối thủ
■ Ngang bằng
■ Tốt hơn đối thủ



3.NextGen

Tác động và thách thức

“Chuyển giao kiến thức và kinh nghiệm. Cho phép thế hệ trẻ tham gia vào việc ra những quyết định quan trọng...”

Thế hệ kế nghiệp Việt Nam

Chuyên nghiệp hóa và nâng cao kỹ năng nguồn nhân lực là những ưu tiên hàng đầu để thích ứng với tương lai nhiều biến động

Tuy Thế hệ kế nghiệp Việt Nam nhìn nhận thay đổi công nghệ là động lực chính thúc đẩy thay đổi, song ưu tiên hàng đầu để chuẩn bị cho doanh nghiệp thích ứng với tương lai là chuyên nghiệp hóa và nâng cao kỹ năng nguồn nhân lực.

Ưu tiên chuyên nghiệp hóa và nâng cao kỹ năng nguồn nhân lực được lý giải bằng việc Việt Nam vẫn đang trong giai đoạn phát triển và khu vực kinh tế tư nhân đang dần phát triển và được khẳng định trong thời gian gần đây. Sự bùng nổ của doanh nghiệp tư nhân, cùng với dòng vốn của các nhà đầu tư nước ngoài đã tạo ra nhu cầu để các doanh nghiệp gia đình đánh giá lại và cải thiện phương thức quản lý của mình.

Bên cạnh đó, khi các doanh nghiệp gia đình tăng trưởng về sản xuất và quy mô, việc đưa ra các quyết định trở nên ngày càng phức tạp – quá trình này sẽ có sự tham gia của nhiều bên liên quan, không còn hoàn toàn phụ thuộc vào lãnh đạo sở hữu doanh nghiệp. Do đó nhu cầu chuyên nghiệp hóa và hiện đại hóa phương thức quản lý trở nên ngày một cấp thiết.

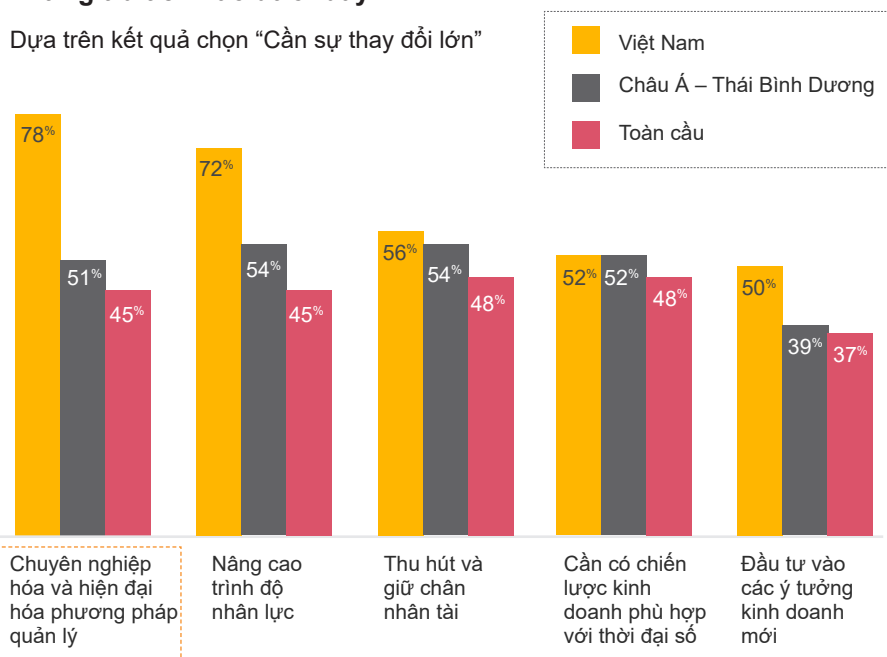
Đồng thời ưu tiên thứ hai về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực sẽ cần có những thay đổi đáng kể trong doanh nghiệp. Trong bối cảnh các tiến bộ công nghệ đang có ảnh hưởng sâu rộng đến mọi ngành nghề, phổ cập kỹ năng công nghệ cho nhân viên để bắt kịp làn sóng 4.0 là điều rất quan trọng đối với các doanh nghiệp.

23%

NextGen Việt Nam tham gia khảo sát cảm thấy “Phương pháp quản lý chuyên nghiệp và hiệu quả” là lĩnh vực mà doanh nghiệp gia đình của họ chưa bằng hoặc đang ít lợi thế cạnh tranh hơn so với đối thủ.

Q. Anh/chị cho rằng doanh nghiệp gia đình mình nên tập trung vào những ưu tiên nào dưới đây?

Dựa trên kết quả chọn “Cần sự thay đổi lớn”



NextGen tin rằng họ có thể đóng góp giá trị và tạo ảnh hưởng

60%

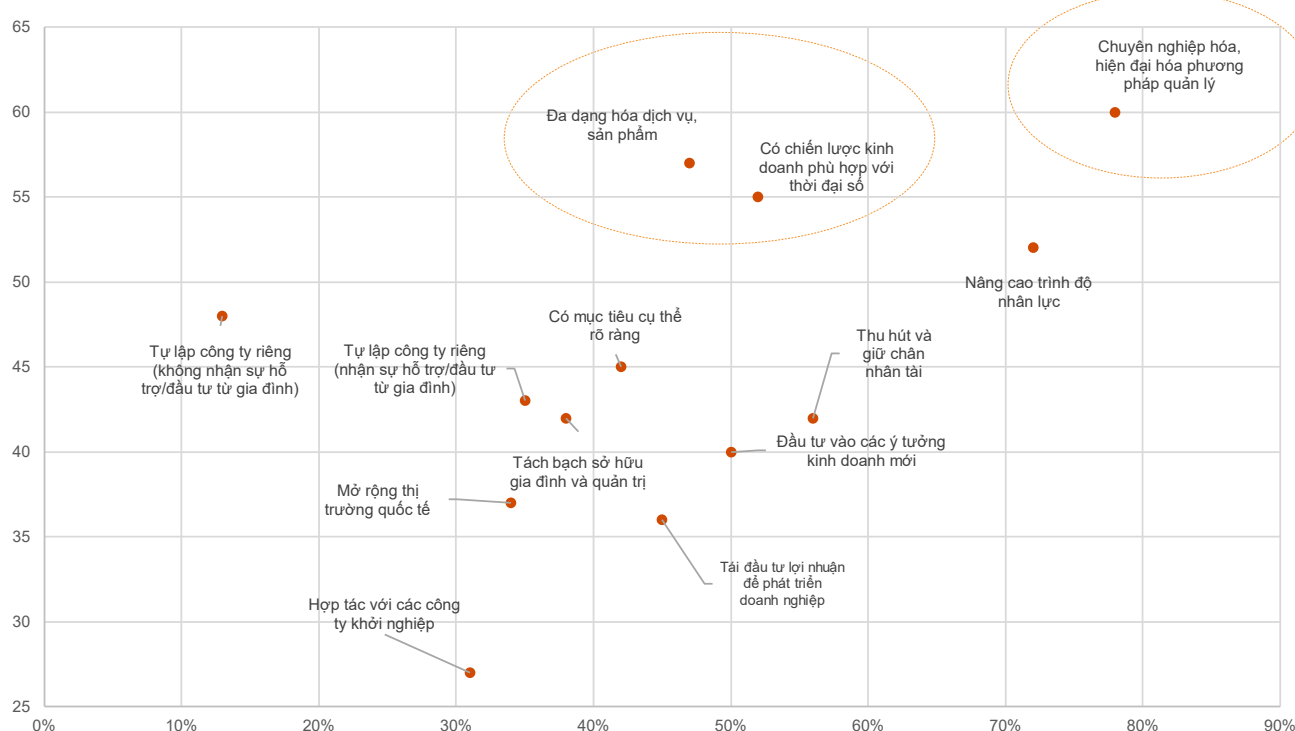
cho rằng họ có thể đóng góp đáng kể cho quá trình chuyên nghiệp hóa và hiện đại hóa phương pháp quản lý.

Nhìn chung, có mối liên kết khá chặt chẽ giữa các ưu tiên của doanh nghiệp và lĩnh vực mà Thế hệ kế nghiệp tin rằng mình có thể mang lại giá trị.

Cụ thể, 60% Thế hệ kế nghiệp cho rằng họ có thể đóng góp đáng kể cho quá trình chuyên nghiệp hóa và hiện đại hóa phương pháp quản lý. Trong quá trình phát triển, các doanh nghiệp cần có chính sách và quy trình kinh doanh chuẩn mực, xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ và quản trị doanh nghiệp chất lượng, góp phần giảm thiểu rủi ro và duy trì tăng trưởng lợi nhuận lâu dài.

Phát triển kinh doanh cũng là lĩnh vực được các NextGen quan tâm cao: với 57% người tham gia khảo sát chia sẻ, họ có thể đóng góp đáng kể cho việc phát triển doanh nghiệp, thông qua việc đa dạng hóa các dịch vụ và sản phẩm. Ngoài ra, là thế hệ thành thạo công nghệ, NextGen tự tin vào năng lực bản thân trong việc giúp doanh nghiệp gia đình thích nghi với kỷ nguyên kỹ thuật số (55%).

Những mục nào dưới đây anh/chị cho rằng cá nhân mình có thể đóng góp giá trị lớn nhất trong việc hiện thực hóa mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp gia đình?



Anh/chị cho rằng doanh nghiệp gia đình mình nên tập trung vào những ưu tiên nào dưới đây?

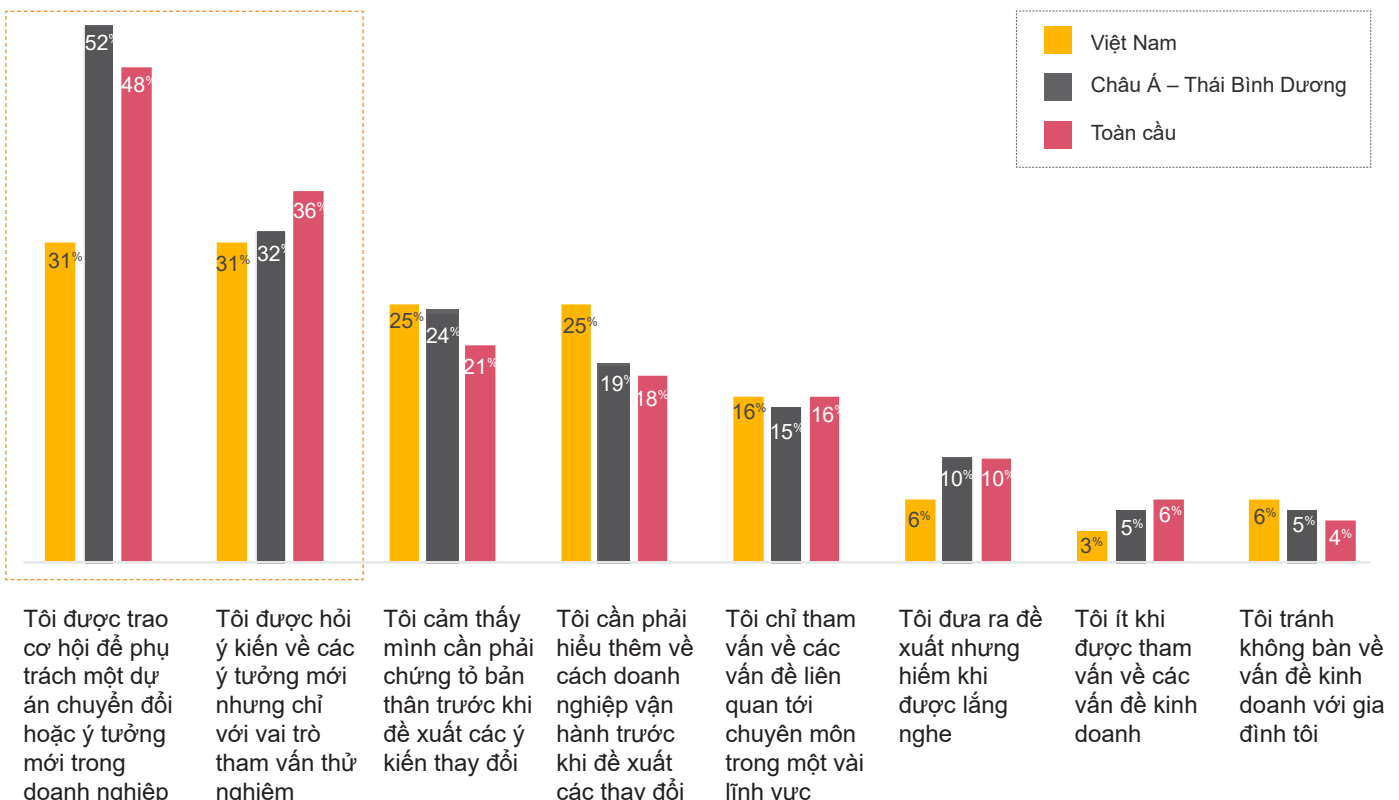
Tuy nhiên, hiện tại chỉ có khoảng một phần ba NextGen Việt Nam được trao cơ hội để lãnh đạo

Bên cạnh mặt tích cực rằng thế hệ tiếp theo có khao khát, cam kết cống hiến và có khả năng tạo ra ảnh hưởng tới doanh nghiệp, họ cũng cảm thấy “bị bó hẹp” và thiếu cơ hội để phát triển. Điều này phần nào lý giải cho tỉ lệ NextGen tham gia vào doanh nghiệp gia đình còn khá thấp, khi:

- Chỉ có một phần ba người tham gia khảo sát cho biết họ được giao nhiệm vụ điều hành một số lĩnh vực kinh doanh quan trọng của doanh nghiệp gia đình, so với con số 52% của khu vực Châu Á – Thái Bình Dương và;
- Cũng chỉ có một phần ba người tham gia khảo sát được hỏi ý kiến về các ý tưởng mới nhưng chỉ với vai trò tham vấn thử nghiệm.

Kết quả cho thấy nhiều người tham gia khảo sát tin rằng “trình độ chuyên môn và kinh nghiệm” là trở ngại lớn trong việc tạo ra tầm ảnh hưởng mong muốn trong doanh nghiệp gia đình của mình. Kết quả đưa ra dựa trên những nhận định như “Tôi cảm thấy cần chứng tỏ bản thân mình trước khi đưa những ý tưởng để thay đổi” và “Tôi cần phải hiểu thêm về cách doanh nghiệp vận hành trước khi đề xuất các thay đổi”.

Q. Mức độ đóng góp hiện tại của anh/chị đối với doanh nghiệp gia đình?

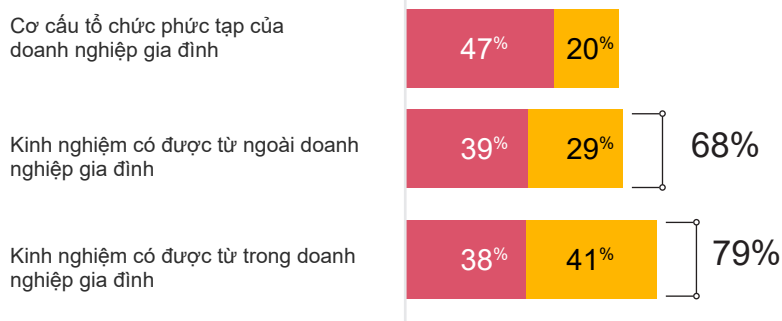


NextGen cho rằng trình độ kinh nghiệm của mình là rào cản chính trong việc tạo ra tầm ảnh hưởng mong muốn

Nhìn chung, so với thế hệ kế nghiệp ở khu vực Châu Á – Thái Bình Dương, NextGen Việt Nam tuy có khao khát cống hiến, song họ phải đối mặt với nhiều trở ngại tiềm ẩn đáng kể để có thể chứng minh tầm ảnh hưởng.

Kinh nghiệm và trình độ chuyên môn là hai trở ngại chính đối với Thế hệ kế nghiệp. Lần lượt 79% và 68% số người tham gia khảo sát cho biết kinh nghiệm trong và ngoài doanh nghiệp gia đình là rào cản với họ để điều hành công ty. Điều này có thể giải thích bởi độ tuổi trung bình còn khá trẻ của những người tham gia khảo sát.

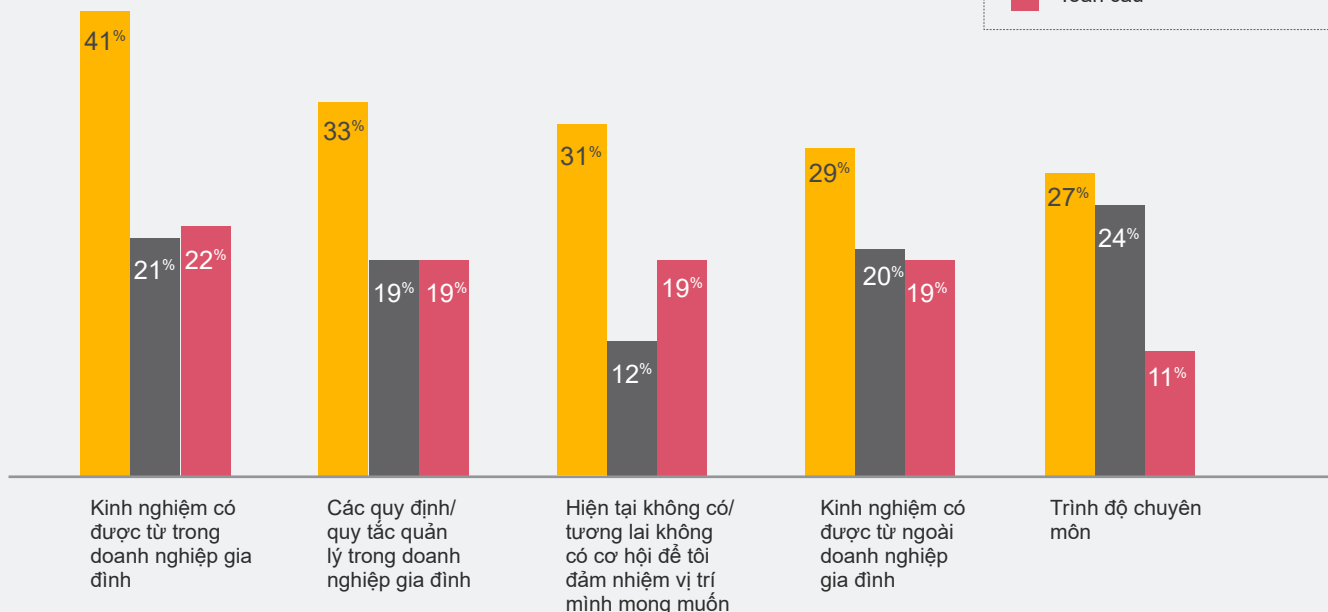
Một vài hạn chế nổi bật có khả năng ảnh hưởng tới việc NextGen đóng góp cho doanh nghiệp gia đình mình



Ngoài ra, 3 trong 10 người được khảo sát cho rằng phương pháp quản trị trong doanh nghiệp gia đình là yếu tố hạn chế ảnh hưởng của họ trong doanh nghiệp. Đó cũng là tỉ lệ số người cảm thấy không có cơ hội được đảm nhận vai trò mong muốn.

Q. Những hạn chế sau đây ảnh hưởng thế nào tới việc anh/chị đóng góp cho doanh nghiệp gia đình mình?

Dựa trên trả lời lựa chọn “Gây ảnh hưởng lớn”



NextGen nhận thức rõ ràng về cách họ có thể đóng góp thêm giá trị cho doanh nghiệp gia đình của mình

Vì chưa thể tham gia vào quá trình ra quyết định một cách trọn vẹn, Thế hệ kế nghiệp Việt Nam chỉ ra rằng thiếu kinh nghiệm là điều cản trở họ mang lại những tác động mong muốn.

Trả lời câu hỏi “Điều gì sẽ giúp anh/chị đóng góp thêm giá trị cho doanh nghiệp gia đình?”, 65% NextGen lựa chọn cách thức phát triển kỹ năng.

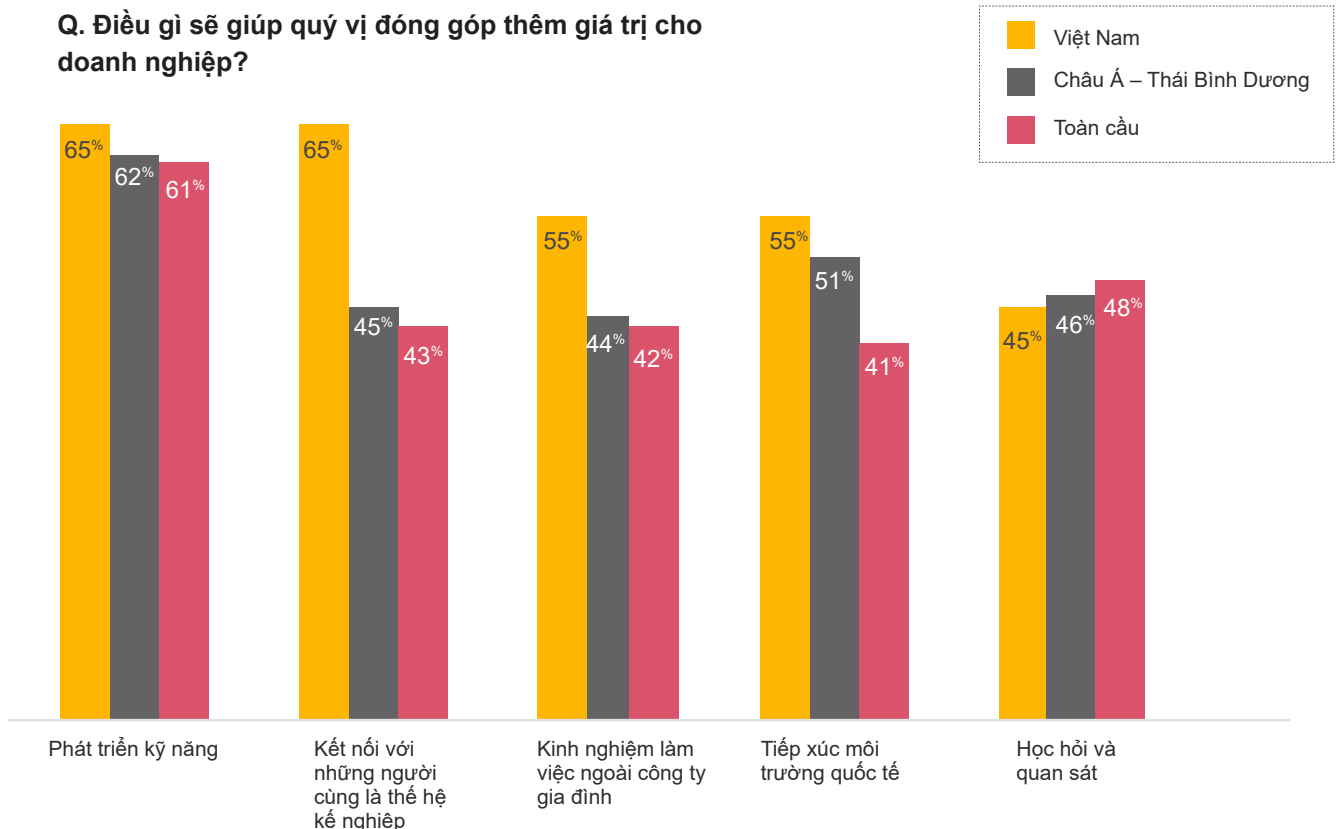
Kết nối với mạng lưới thế hệ kế nghiệp cũng được đề cao, giúp doanh nghiệp gia đình có thêm thông tin và tạo dựng các mối quan hệ hợp tác mới. Từ đó, thế hệ kế nghiệp cùng nhau giải quyết những sự thay đổi lớn có tác động tới doanh nghiệp của mình (ví dụ như chuyển đổi công nghệ, cạnh tranh và những thay đổi trong hành vi - nhu cầu của người tiêu dùng).

Bên cạnh các cách tiếp cận truyền thống như học hỏi hoặc quan sát cách làm việc của thế hệ trước, làm việc tại môi trường ngoài công ty gia đình và học hỏi thêm kinh nghiệm quốc tế cũng là những phương pháp quan trọng.

65%

cho biết phát triển kỹ năng và kết nối với những người cùng là thế hệ kế nghiệp sẽ giúp họ đóng góp thêm cho doanh nghiệp gia đình

Q. Điều gì sẽ giúp quý vị đóng góp thêm giá trị cho doanh nghiệp?



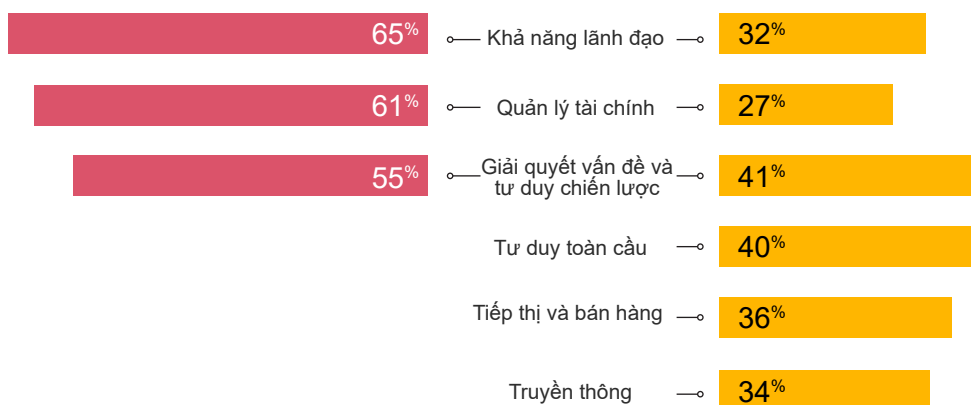
Phát triển kỹ năng cần thiết phù hợp với nhu cầu kinh doanh sẽ giúp NextGen thành công



Khả năng lãnh đạo, quản lý tài chính, giải quyết vấn đề và tư duy chiến lược là những kỹ năng hàng đầu được Thế hệ kế nghiệp Việt Nam đề cao cần thiết cho vị trí lãnh đạo mà họ mong muốn.

3 kỹ năng NextGen cho là thiết yếu nhất đối với doanh nghiệp...

cũng là những kỹ năng họ cảm thấy có thể đóng góp “đáng kể giá trị” cho doanh nghiệp



Nhìn chung, có khoảng cách nhất định giữa năng lực của Thế hệ kế nghiệp và những kỹ năng họ cho là quan trọng đối với người lãnh đạo. Chỉ có 41% NextGen Việt Nam đánh giá họ đạt mức 5 trở lên (trong thang đánh giá từ 1 – 6 với 6 là cao nhất) đối với kỹ năng giải quyết vấn đề và tư duy chiến lược, trong khi tỉ lệ này ở kỹ năng lãnh đạo và quản lý tài chính lần lượt là 32% và 27%.

Thế hệ kế nghiệp Việt Nam được khuyến khích phát huy những thế mạnh của họ, trong đó có tư duy toàn cầu, tiếp thị - bán hàng và truyền thông. Làm chủ những kỹ năng mềm này sẽ giúp NextGen được trang bị toàn diện hơn khi tiếp nhận các vai trò cấp cao hơn, cũng như để trở thành chủ doanh nghiệp trong tương lai.

Hoàn thiện những kỹ năng mong muốn sẽ giúp NextGen tạo ảnh hưởng sâu rộng hơn

Thế hệ kế nghiệp Việt Nam tin rằng giáo dục chính quy sẽ giúp họ trang bị các kỹ năng cần thiết.

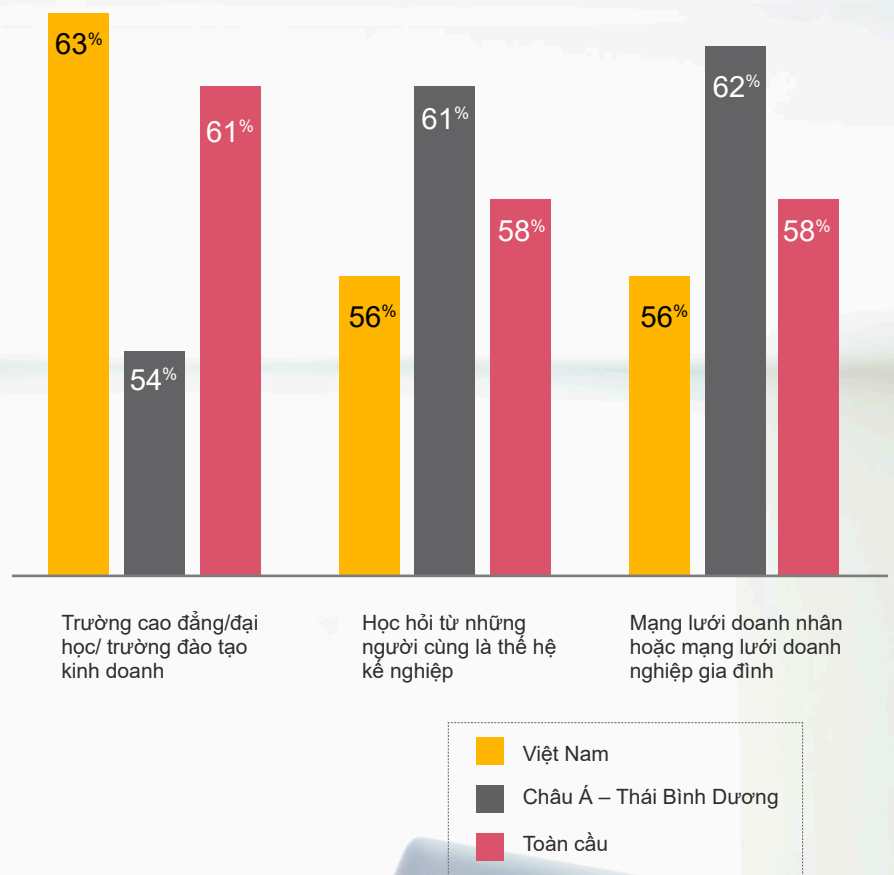
Trong khi đó Thế hệ kế nghiệp ở khu vực Châu Á – Thái Bình Dương lại có xu hướng học hỏi dựa trên kinh nghiệm của người khác, qua bạn bè và qua mạng lưới quan hệ của doanh nghiệp gia đình.

Khi thực hiện khảo sát này, chúng tôi đưa ra câu hỏi cho những người tham gia khảo sát về việc làm thế nào để những lãnh đạo đương nhiệm có thể hỗ trợ họ nhiều nhất có thể. Các câu trả lời tập trung vào việc xây dựng lòng tin, cơ hội được định hướng và cổ vũ, chia sẻ kinh nghiệm cũng như khả năng tiếp nhận ý tưởng mới.

“Thắt chặt quan hệ, tạo dựng, kết nối và thúc đẩy trao đổi kinh nghiệm giữa những người thuộc thế hệ kế nghiệp và những doanh nhân khác...”

— Thế hệ kế nghiệp Việt Nam

Q. Anh/chị đang và sẽ làm gì để đạt được những kỹ năng hay năng lực trên?



4. NextGen: Phân nhóm kế nghiệp & Đề xuất



Gặp gỡ NextGen: Phân nhóm Thế hệ kế nghiệp

Trong báo cáo về Thế hệ kế nghiệp toàn cầu của PwC năm 2017, chúng tôi đưa ra khái niệm bốn nhóm thế hệ kế nghiệp gồm: Thế hệ Chuyển đổi (“Transformer”), Thế hệ Kế thừa (“Stewards”), Thế hệ Đột phá (“Intrapreneurs”) và Thế hệ Khởi nghiệp (“Entrepreneurs”).

Chúng tôi khuyến khích các cá nhân thuộc Thế hệ kế nghiệp tham gia trắc nghiệm ngắn (bên cạnh) để tìm hiểu những đề xuất phát triển phù hợp với định hướng kế nghiệp của mình.

<https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/nextgen-survey/quiz.html>



Thế hệ Chuyển đổi



Nhóm “Chuyển đổi” tập trung vào việc đổi mới và sáng tạo cho doanh nghiệp gia đình, tận dụng năng lực bản thân cùng với sự hỗ trợ của thế hệ đương nhiệm.

Thế hệ Đột phá



Nhóm “Đột phá” cũng có những ý tưởng đổi mới, tuy nhiên họ chọn áp dụng những thay đổi đó ở quy mô nhỏ hơn (công ty con) thay vì ở quy mô toàn doanh nghiệp. Những công ty con này có thể mang hơi hướng khởi nghiệp, song họ vẫn nhận sự hậu thuẫn cũng như nguồn vốn từ doanh nghiệp gia đình.

Thế hệ Kế thừa



Nhóm “Kế thừa” có xu hướng đi theo lĩnh vực kinh doanh truyền thống của doanh nghiệp gia đình. Họ rèn luyện, học hỏi và chuẩn bị hành trang cho bản thân, đảm bảo doanh nghiệp gia đình về mặt doanh thu và chuyên nghiệp về mặt quản lý.

Thế hệ Khởi nghiệp



Nhóm “Khởi nghiệp” hoàn toàn tách biệt khỏi doanh nghiệp gia đình. Họ muốn gây dựng doanh nghiệp riêng.



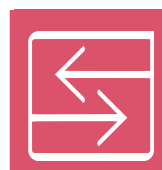
Đề xuất của chúng tôi

Qua khảo sát này, chúng tôi nhận thấy Thế hệ kế nghiệp của Việt Nam có khả năng đưa ra cái nhìn toàn diện về doanh nghiệp gia đình của họ. Họ hiểu những kỹ năng nào là cần thiết và tin rằng bản thân có đủ tố chất để đạt được thành công với vai trò lãnh đạo.

Thế hệ kế nghiệp cũng tự đánh giá những điểm chưa hoàn thiện của bản thân, đồng thời thuyết phục thế hệ đương nhiệm hỗ trợ để họ phát triển các kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết đó.

Họ muốn được lắng nghe ở các lĩnh vực mà họ có thể đóng góp giá trị. Dù giá trị của đóng góp đó còn tùy thuộc vào đánh giá khách quan khác, thì bản thân họ đã xác định được lĩnh vực mà họ tin rằng mình có thể tạo ra tầm ảnh hưởng lớn nhất.

Dựa trên những phân tích và ghi nhận thực tế của chúng tôi từ trải nghiệm với NextGen, cũng như với những nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiện tại, chúng tôi đưa ra 4 đề xuất cho từng nhóm NextGen với hy vọng giúp họ từng bước đạt được hoài bão trở thành nhà lãnh đạo hàng đầu trong doanh nghiệp của mình.





Chuyển đổi

Đề xuất cho Thể hệ Chuyển đổi

Hiểu rõ quan điểm của thể hệ lãnh đạo đương nhiệm

Đặt câu hỏi và luôn lắng nghe, nhưng hãy tin vào chính bản thân mình. Hạn chế bày tỏ quan điểm theo hướng chỉ trích.

Đổi mới

Trong thời đại kinh doanh đang có nhiều tác động, đừng ngại đổi mới. Hãy hành động nhanh chóng.

Thể hiện sự biết ơn

Tôn trọng các lý do đưa ra quyết định của thể hệ đương nhiệm, cho dù thể hệ kế nghiệp có quan điểm cần phải thay đổi.

Mở rộng tầm nhìn

Hãy hợp tác nhiều hơn. Không chỉ so sánh bản thân với những đối thủ cạnh tranh truyền thống, hãy tái xác định thế nào là cạnh tranh và những giới hạn trong lĩnh vực kinh doanh của mình.

Đánh giá và theo dõi

Thường xuyên rà soát công việc, tìm kiếm phản hồi mang tính xây dựng và học hỏi từ những lỗi sai. Thể hệ Chuyển đổi cần thể hiện rằng sự đột phá của mình giúp xây dựng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.



Kế thừa

Đề xuất cho Thế hệ Kế thừa

Trân trọng những gì đang có

Nhận thức rõ vai trò của mình, đặt mục đích và kết quả kinh doanh làm mục tiêu hàng đầu.

Nắm vững chuyên môn

Nhận thức rõ di sản doanh nghiệp gia đình để lại cũng như những gì mà doanh nghiệp của mình đại diện cho.

Không cần phải biết mọi thứ

Sáng suốt, lắng nghe và đặt câu hỏi.

Tự tìm ra động lực cá nhân

Doanh nghiệp gia đình có ý nghĩa thế nào đối với những người thuộc nhóm Kế thừa điều hành? Mục tiêu nào khiến nhóm này làm việc? Hãy luôn tìm kiếm những điều làm động cơ thúc đẩy bản thân.

Tư duy sáng tạo

Dù đã có phương pháp tiếp cận ưa thích và truyền thống, hãy luôn để ý đến những xu thế mới trong và ngoài ngành kinh doanh của doanh nghiệp mình.



Đột phá

Đề xuất cho Thế hệ Đột phá

Dám mạo hiểm

Dám mạo hiểm nhưng phải có tính toán để đạt được những mục tiêu kinh doanh và mục tiêu cá nhân. Hãy giao tiếp rõ ràng và minh bạch về tiến độ công việc.

Nắm bắt cơ hội

Tìm kiếm cơ hội và tận dụng các nguồn lực cũng như mạng lưới quan hệ của gia đình để phát triển doanh nghiệp.

Trau dồi kiến thức

Phát triển kiến thức chuyên sâu về thị trường và lĩnh vực mong muốn đầu tư. Không tự thỏa mãn: luôn thúc đẩy bản thân để hoàn thiện.

Cân bằng các giá trị, mục tiêu cốt lõi

Công ty con mà nhóm kế nghiệp này điều hành là một phần của doanh nghiệp gia đình, vì vậy hãy giữ gìn và đảm bảo công ty con tuân theo những giá trị mà thế hệ lãnh đạo đương nhiệm đề ra.

Đổi mới

Luôn tìm kiếm những đổi mới công nghệ mới mang lại lợi ích cho doanh nghiệp mà mình đang điều hành hoặc doanh nghiệp gia đình của mình.



Khởi nghiệp

Đề xuất cho Thế hệ Khởi nghiệp

Kết nối với di sản sẵn có của doanh nghiệp gia đình

Nền tảng gia đình chính là nguồn kiến thức và kinh nghiệm kinh doanh quý báu. Tận dụng để học hỏi mọi thứ có thể.

Lĩnh hội kiến thức

Tìm hiểu thật kỹ về lĩnh vực mà nhóm khởi nghiệp có hứng thú trước khi thử bắt đầu công việc kinh doanh riêng.

Xây dựng tầm nhìn

Đặt ra mục tiêu kinh doanh cụ thể và đảm bảo những người tham gia đều hiểu rõ.

Tìm kiếm trợ giúp

Không nhất thiết phải làm mọi thứ một mình. Hãy học cách giao phó công việc cho người khác và lắng nghe lời khuyên cũng như sự giúp đỡ từ gia đình. Luôn đón nhận chọn lọc những ý kiến cố vấn.

Tin tưởng vào bản thân

Lắng nghe chính bản thân mình và tự đưa ra quyết định dựa trên những điều mà bản thân mình tin là đúng.

Liên hệ với chúng tôi

Hoàng Hùng

**Lãnh đạo khối Doanh nghiệp tư nhân
& Doanh nghiệp gia đình**

+84 243946 2246, số máy lẻ: 1010
hoang.hung@pwc.com



Tài liệu này chỉ nhằm mục đích cung cấp thông tin tổng quát và không được sử dụng thay cho ý kiến tư vấn của các tư vấn viên chuyên nghiệp.

©2020 Công ty TNHH PwC (Việt Nam). Bảo lưu mọi quyền. Tại PwC Việt Nam, mục tiêu của chúng tôi là tạo dựng uy tín trong xã hội và giải quyết các vấn đề quan trọng. Chúng tôi là thành viên của mạng lưới các công ty PwC tại 157 quốc gia với hơn 276.000 nhân viên luôn cam kết cung cấp các dịch vụ kiểm toán và đảm bảo, tư vấn quản lý tài chính, tư vấn thuế và pháp lý chất lượng cao. Hãy trao đổi với chúng tôi các vấn đề của bạn và tìm hiểu rõ hơn về chúng tôi bằng cách truy cập trang web www.pwc.com/vn

"PwC" là Công ty TNHH PwC (Việt Nam), và trong một số trường hợp có thể là mạng lưới PwC, trong đó mỗi công ty thành viên là một pháp nhân độc lập và riêng biệt. Vui lòng truy cập www.pwc.com/structure để biết thêm chi tiết.