

Từ niềm tin đến tầm ảnh hưởng

Tại sao doanh nghiệp gia đình
cần hành động ngay nhằm đảm bảo
di sản tương lai



Góc nhìn Việt Nam



Lời nói đầu

Những diễn biến bất ổn, chưa có tiền lệ đã xảy ra trong năm vừa qua là phép thử đặc biệt về khả năng phục hồi cho hầu hết các doanh nghiệp, trong đó có doanh nghiệp gia đình.

Chúng ta nhận thấy rằng khả năng phục hồi như một phần bản năng của các doanh nghiệp gia đình được sinh ra để giúp họ đương đầu thử thách. Như trong bất kỳ cuộc khủng hoảng nào, các chủ doanh nghiệp gia đình đã đoàn kết và thể hiện cam kết với doanh nghiệp mình đồng thời tạo nên tiếng nói chung. Dựa trên nền tảng vững chắc từ các cam kết về giá trị, tư duy dài hạn, vận dụng những đòn bẩy đúng đắn, các doanh nghiệp gia đình đã gửi đi những thông điệp mạnh mẽ đến nhân viên, đối tác kinh doanh và cộng đồng.

Doanh nghiệp gia đình được coi là xương sống của nhiều nền kinh tế trên thế giới. Tại Việt Nam, 100 doanh nghiệp gia đình lớn nhất đóng góp tới 25% vào GDP¹ của quốc gia. Các doanh nghiệp gia đình thực sự là động cơ tăng trưởng và phục hồi trong thời kỳ có nhiều thách thức.

Báo cáo góc nhìn Việt Nam khẳng định khả năng phục hồi, tín nhiệm doanh nghiệp và sự lạc quan về tương lai của các doanh nghiệp này nhưng cũng tiết lộ những thách thức mới cần phải giải quyết và vượt qua.

Thế giới đang thay đổi và công thức giúp các doanh nghiệp gia đình thành công lâu dài cũng vậy. Với tốc độ thay đổi ngày càng nhanh của môi trường kinh doanh hiện nay, lợi nhuận cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với mục đích kinh doanh. Các doanh nghiệp gia đình tại Việt Nam cần tiếp cận cách phát triển bền vững hơn để kiến tạo tương lai. Ưu tiên mở rộng hoạt động kinh doanh và ứng dụng công nghệ/ kỹ thuật số không còn là điều kiện đủ nữa. Các doanh nghiệp gia đình cần nghĩ xa hơn, vượt lên những mục tiêu kinh doanh hiện tại. Với tư cách là một công dân doanh nghiệp được tin nhiệm, doanh nghiệp gia đình sẽ cần phải đảm nhận vai trò lãnh đạo trong các hoạt động kinh doanh bền vững.

Các doanh nghiệp gia đình chỉ có thể củng cố thêm lòng tin và thiện chí kinh doanh khi họ chứng minh được sự cam kết kinh doanh bền vững bằng những hành động đúng đắn và cụ thể.



Johnathan Ooi Siew Loke

Lãnh đạo khối doanh nghiệp tư nhân
Phó tổng giám đốc
PwC Việt Nam

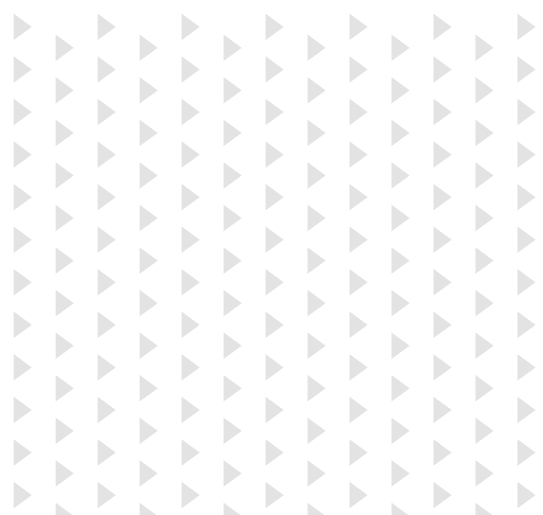
¹ VCCI - Diễn đàn: Doanh Nghiệp Gia Đình là cốt lõi của nền kinh tế, 2019





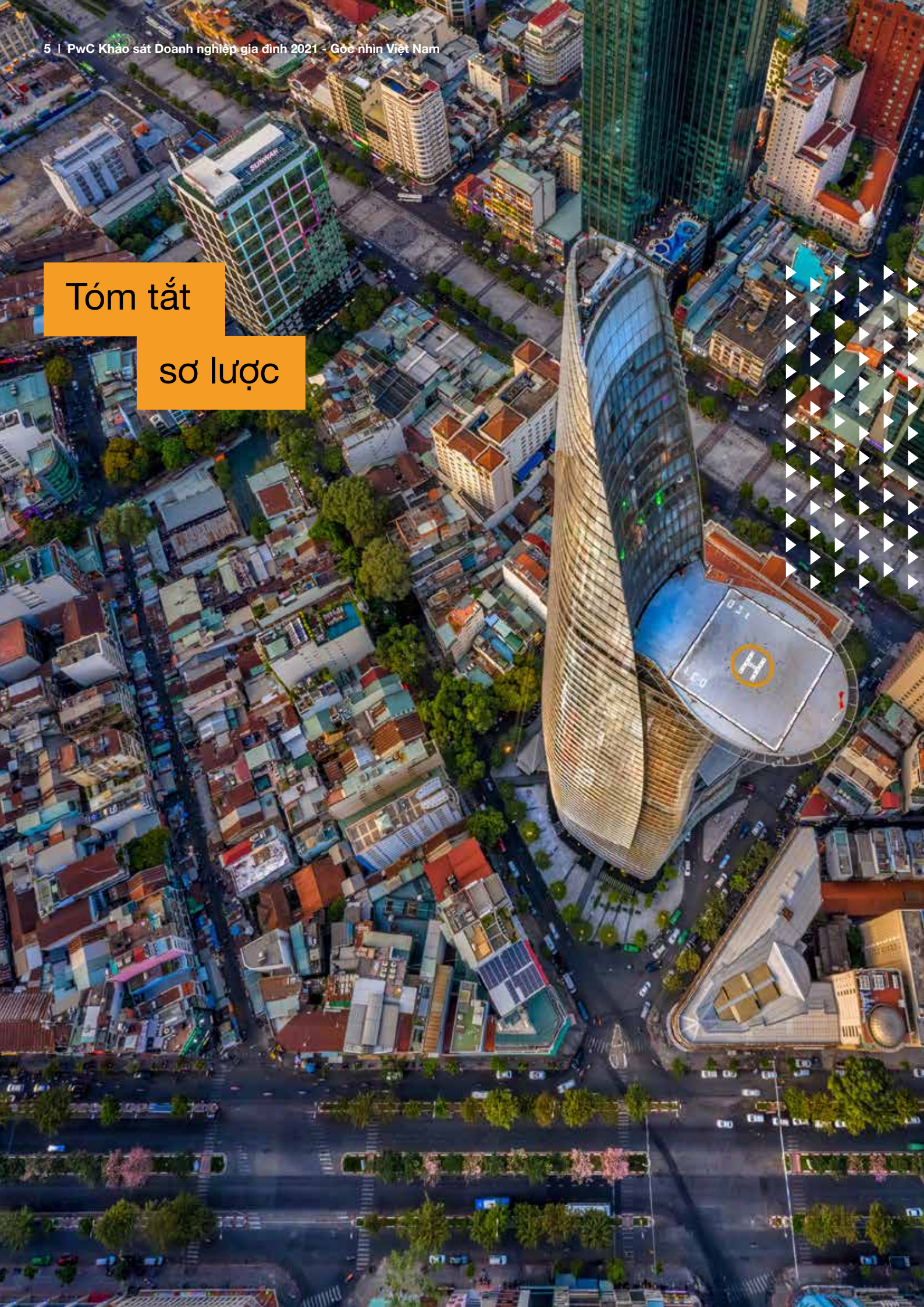
Nội dung

1. Tóm tắt sơ lược	05
2. Nội dung chính:	08
• Doanh nghiệp gia đình tại Việt Nam chịu tổn thất cho doanh nghiệp mình nhiều hơn so với các doanh nghiệp gia đình khác trên toàn cầu	09
• Sản phẩm và dịch vụ mới cùng công nghệ là ưu tiên hàng đầu	13
• Có sự chuyển hướng sang cơ cấu quản lý bởi nhân lực thuê ngoài nhiều hơn	16
• Thực hiện trách nhiệm cộng đồng nhưng chưa ưu tiên hoạt động kinh doanh bền vững	21
3. Các doanh nghiệp gia đình Việt Nam sẽ thúc đẩy phát triển bền vững như thế nào?	24
4. Về Khảo sát doanh nghiệp gia đình	28



Tóm tắt

sơ lược



Khảo sát doanh nghiệp gia đình là một cuộc khảo sát thị trường toàn cầu với các lãnh đạo hay các thành viên tham gia quản lý trong các doanh nghiệp gia đình tại một số lãnh thổ quan trọng của PwC. Mục đích của cuộc khảo sát này nhằm hiểu được quan điểm của các doanh nghiệp gia đình về những vấn đề trọng điểm hiện nay.

Ấn bản lần thứ 10 của Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu của PwC đánh dấu một mốc quan trọng đối với Việt Nam. Đây là lần đầu tiên các doanh nghiệp gia đình tại Việt Nam có cơ hội chia sẻ về góc nhìn của mình và quan điểm về những vấn đề mà họ quan tâm.

Toàn cầu



2,801

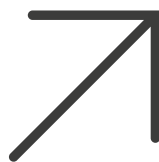
Người tham gia
khảo sát



87

Lãnh thổ

Việt Nam



33%

doanh nghiệp gia đình
được khảo sát chia sẻ
rằng hoạt động kinh
doanh có tăng trưởng từ
trước khi đại dịch xảy ra



75%

doanh nghiệp gia đình
được khảo sát tin rằng
hoạt động kinh doanh sẽ
tăng trưởng trở lại trong
năm 2022

Tổng kết

Tại Việt Nam, chúng tôi thực hiện phỏng vấn trực tuyến 33 doanh nghiệp gia đình (DNGĐ) để hiểu rõ hơn các vấn đề chính họ đang gặp phải. Đây là các phát hiện chính:



DNGĐ tại Việt Nam chịu tổn thất cho doanh nghiệp mình nhiều hơn so với các DNGĐ khác trên toàn cầu

Số DNGĐ tại Việt Nam chấp nhận hy sinh về tài chính chiếm 79%, nhiều hơn con số 57% của các DNGĐ toàn cầu trong bối cảnh đại dịch COVID-19.

33% DNGĐ tại Việt Nam cho rằng họ sẽ đạt mức tăng trưởng mạnh mẽ vào năm 2022, cao hơn tỷ lệ của các DNGĐ ở khu vực lẫn toàn cầu



Sản phẩm và dịch vụ mới cùng công nghệ là ưu tiên hàng đầu

55% DNGĐ Việt Nam tham gia khảo sát chia sẻ rằng họ sẽ tập trung vào việc ra mắt sản phẩm và dịch vụ mới, theo sau đó là tăng cường áp dụng các công nghệ mới (52%).

Các vấn đề liên quan đến hoạt động bền vững có mức độ ưu tiên thấp trong thứ tự các vấn đề cần ưu tiên của DNGĐ tại Việt Nam.



Có sự chuyển hướng sang cơ cấu quản lý bởi nhân lực thuê ngoài nhiều hơn

Trong năm năm tới, DNGĐ tại Việt Nam có sự chuyển hướng sang đa ngành, với sự tham gia quản lý của nhân lực thuê ngoài và Hệ thống kế toán nhiều hơn.

52% DNGĐ tại Việt Nam chia sẻ rằng thể hệ thứ hai sẽ trở thành cổ đông lớn. Đây sẽ là một sự thay đổi lớn về chuyển giao thế hệ trong giai đoạn tới.



Thực hiện trách nhiệm cộng đồng nhưng chưa ưu tiên hoạt động kinh doanh bền vững

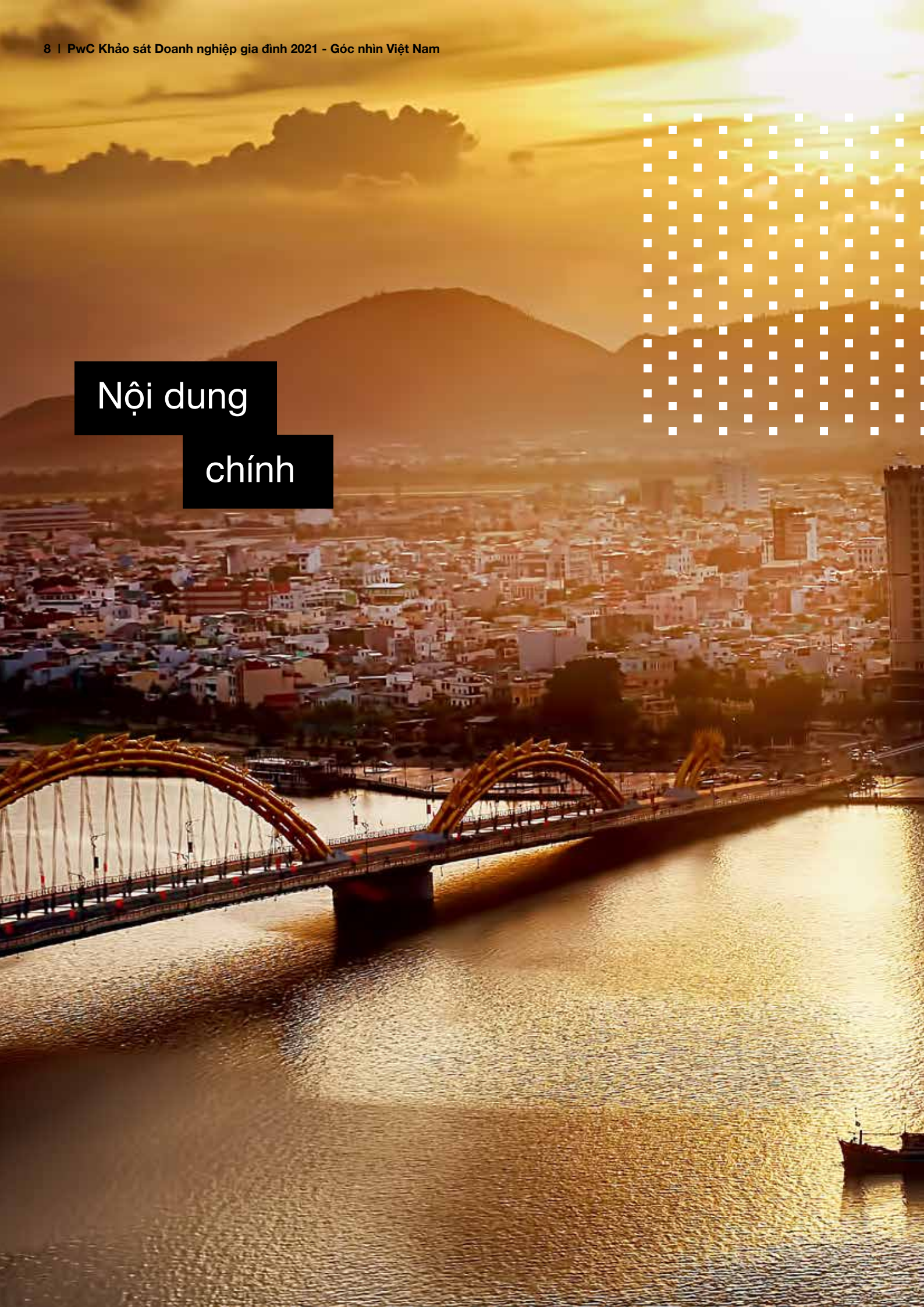
85% DNGĐ tại Việt Nam nói rằng họ đã tham gia vào các hoạt động trách nhiệm xã hội. Hoạt động này thường liên quan đến việc đóng góp cho cộng đồng địa phương hoặc các hình thức từ thiện truyền thống.

Tuy nhiên, chỉ 45% tin rằng DNGĐ tại Việt Nam có cơ hội để dẫn đầu các hoạt động kinh doanh bền vững.



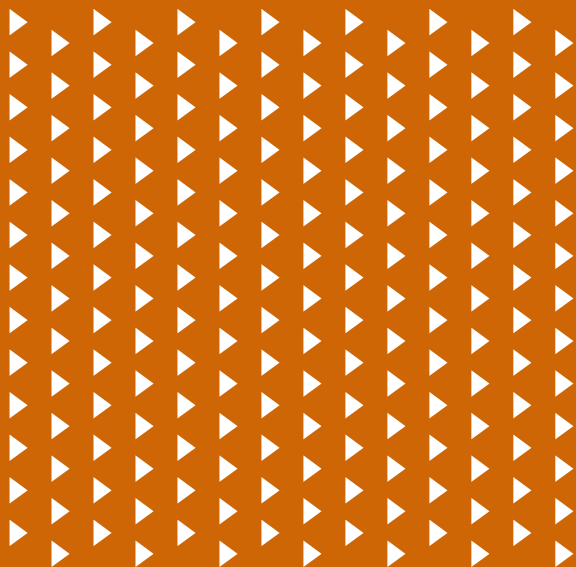
Nội dung

chính





Doanh nghiệp gia đình
tại Việt Nam chịu tổn
thất cho doanh nghiệp
mình nhiều hơn so với
các doanh nghiệp gia
đình khác trên toàn cầu



Khả năng phục hồi trong khủng hoảng

DNGĐ Việt Nam sẵn sàng chấp nhận tổn thất tài chính cho doanh nghiệp của mình trong giai đoạn diễn ra đại dịch vừa qua

Năm 2020 là một phép thử cho tất cả mọi người bởi COVID-19 đã làm gián đoạn cuộc sống cũng như công việc làm ăn kinh doanh. DNGĐ tại Việt Nam đã vươn lên để đối mặt với thách thức như họ đã từng trải qua vào thời điểm trước đây khi mà sự bất ổn về tài chính diễn ra. Trước đại dịch, 33% DNGĐ Việt Nam tham gia khảo sát kỳ vọng doanh nghiệp của họ tăng trưởng với mức một hay thậm chí là hai con số. Tuy nhiên, trong quý cuối cùng của năm 2020 - tức thời gian thực hiện cuộc

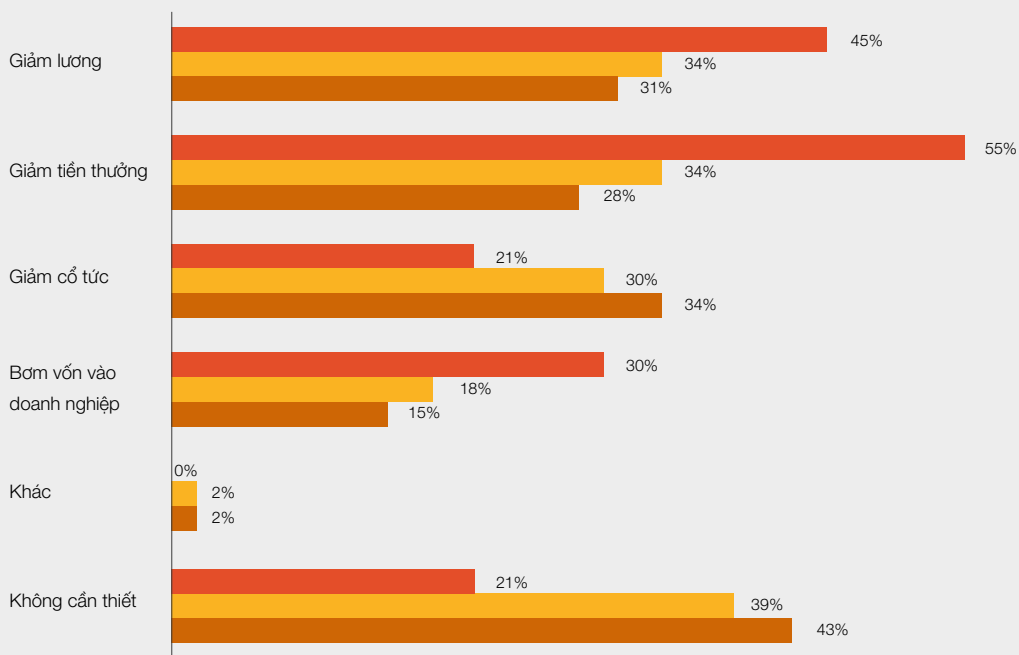
khảo sát này - 61% DNGĐ tại Việt Nam đã chứng kiến sự đi xuống trong lợi nhuận, con số này tại Châu Á - Thái Bình Dương là 55% và trên toàn cầu là 51%.

Mặc dù COVID-19 ít tác động đến nền kinh tế Việt Nam hơn nhưng khảo sát của chúng tôi chỉ ra rằng trong bối cảnh COVID-19, DNGĐ tại Việt Nam sẵn sàng chấp nhận tổn thất tài chính hơn các DNGĐ trên toàn cầu (79% so với 57%) (xem Hình 1)

Hình 1: Tổn thất đối với các cổ đông gia đình - Việt Nam so với Châu Á Thái Bình Dương và toàn cầu

Q: Các thành viên trong gia đình phải chịu tổn thất nào trong các tổn thất sau đây, nếu có?

■ Việt Nam ■ Châu Á Thái Bình Dương ■ Toàn cầu



79% doanh nghiệp gia đình tại Việt Nam chịu tổn thất tài chính
(Châu Á - Thái Bình Dương: 61% và toàn cầu: 57%)



Mục tiêu tăng trưởng đầy tham vọng cho năm 2022 nhưng vẫn thận trọng trong năm 2021

33% DNGĐ tại Việt Nam tin rằng họ sẽ có mức tăng trưởng mạnh vào năm 2022

Mặc dù Việt Nam đã kiểm soát được đại dịch nhưng khoảng 42% DNGĐ tại Việt Nam vẫn dự kiến sự sụt giảm doanh số như trong Hình 2.

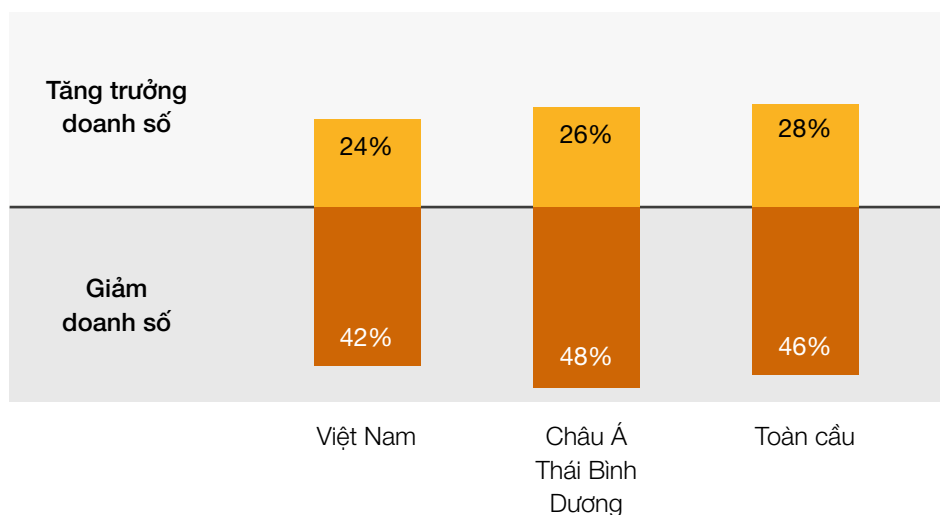
Hiện tại, khi nhìn về tương lai xa hơn sau đại dịch COVID-19, các DNGĐ tại Việt Nam cùng chung nguyện vọng tăng trưởng với các DNGĐ tại Châu Á - Thái Bình Dương và toàn

cầu trong năm 2021, với 65% kỳ vọng tăng trưởng dương.

Đặc biệt, kỳ vọng cho năm 2022 có mức tích cực cao hơn (75%) như được thể hiện trong Hình 3. Thêm vào đó, nhiều DNGĐ tại Việt Nam và Châu Á - Thái Bình Dương kỳ vọng mức tăng trưởng mạnh mẽ trong năm 2022 (lần lượt là 33% và 28%) cao hơn so với toàn cầu (21%).

Hình 2: Tác động của đại dịch COVID-19 đến tăng trưởng

Q: Bạn nghĩ tác động của đại dịch COVID-19 sẽ ảnh hưởng như thế nào đến doanh số bán hàng của công ty?

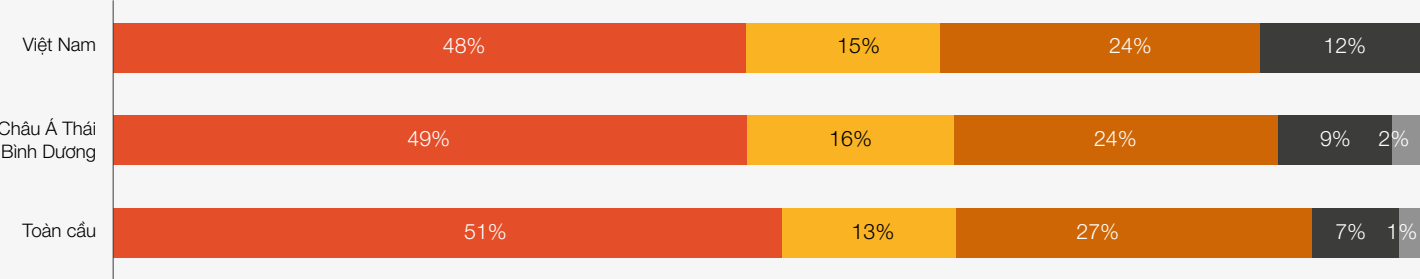


Hình 3: Tham vọng tăng trưởng cho các năm 2021 và 2022

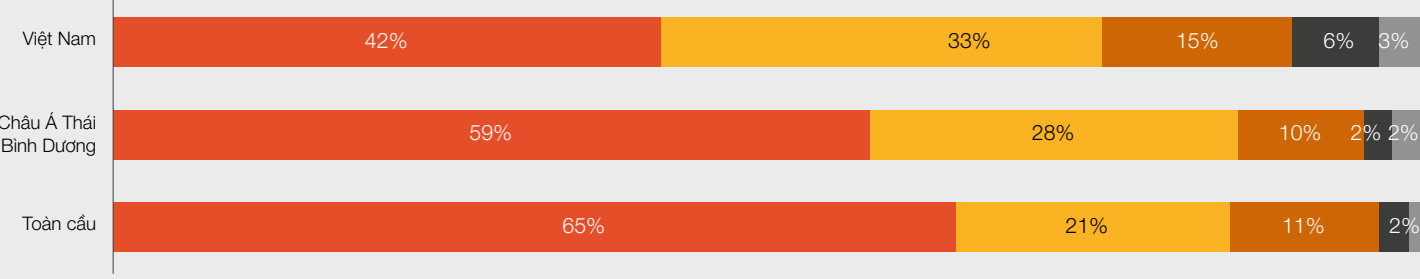
Q: Điều nào sau đây mô tả rõ nhất tham vọng của công ty bạn cho năm 2021 và 2022

■ Phát triển nhanh chóng & tích cực ■ Phát triển ổn định ■ Củng cố ■ Thu hẹp/giảm quy mô hoạt động để tồn tại ■ Khác

2021

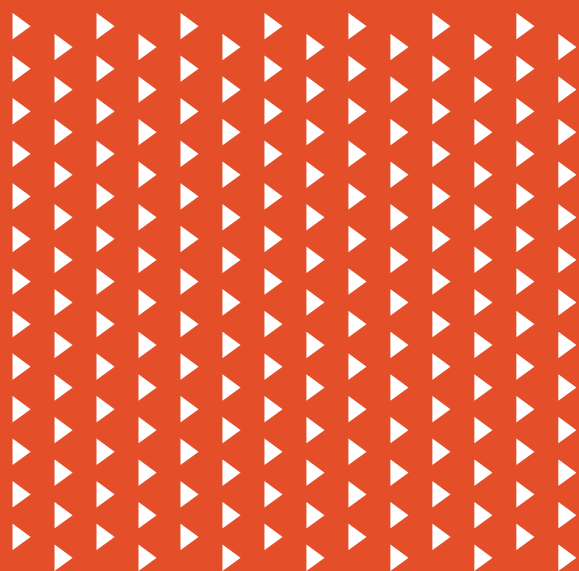


2022





Sản phẩm và dịch vụ
mới cùng công nghệ là
ưu tiên hàng đầu



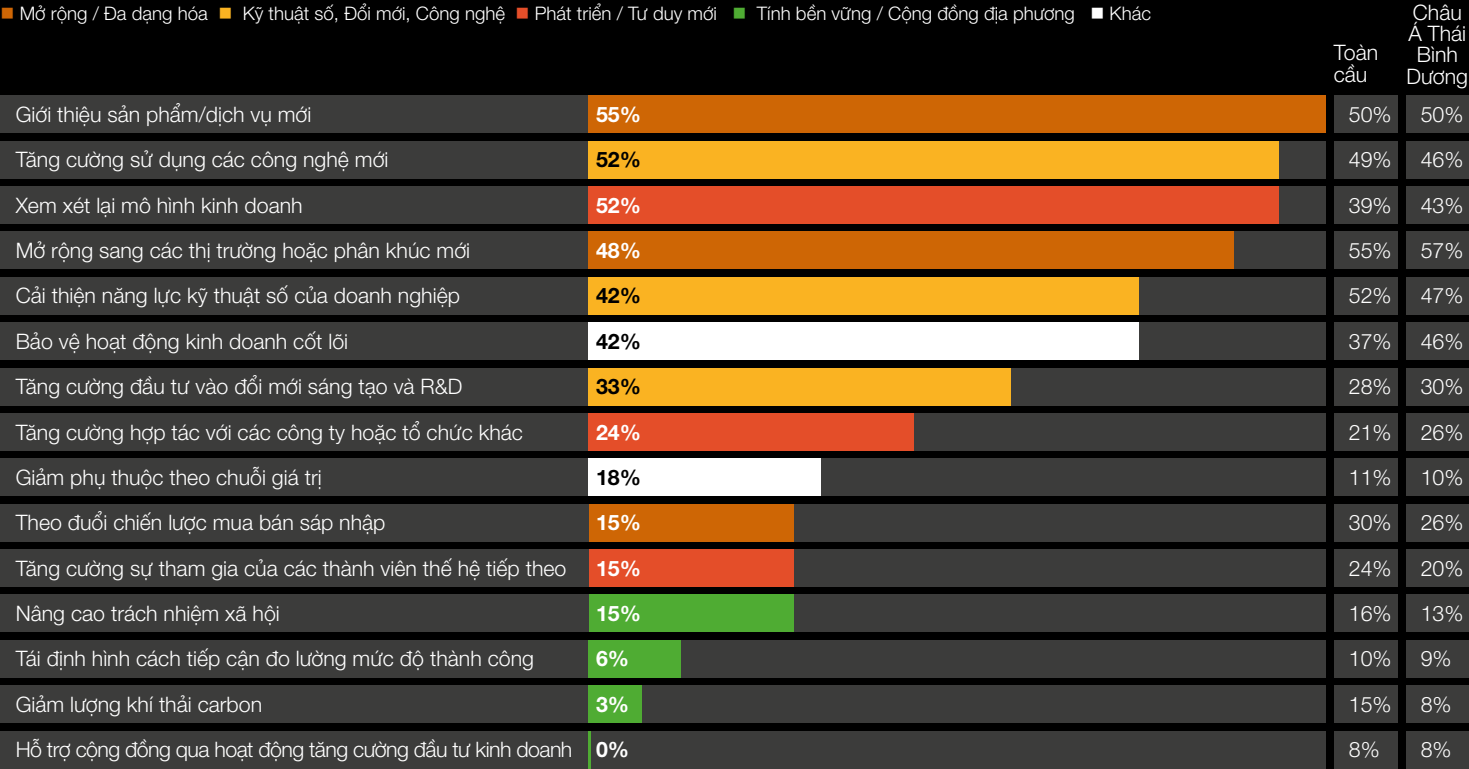
Mở rộng kinh doanh và ứng dụng công nghệ là các ưu tiên chính trong hai năm tới

Sự khả quan về tăng trưởng trong hai năm tới phụ thuộc vào việc lập kế hoạch và quản lý rủi ro. DNGĐ tại Việt Nam chia sẻ rằng họ sẽ tập trung vào việc phát triển doanh nghiệp bằng cách ra mắt sản phẩm và dịch vụ mới, đây là ưu tiên cao nhất (55%), tiếp đó là tăng cường áp dụng công nghệ mới (52%) (xem Hình 4).

So với các DNGĐ tại Châu Á - Thái Bình Dương và trên toàn cầu, DNGĐ tại Việt Nam ưu tiên hơn vào việc tái tư duy/ thích ứng cho mô hình kinh doanh, điều này phản ánh nhu cầu ngày càng tăng và tập trung ngày càng nhiều vào việc thúc đẩy chương trình kinh doanh. Hiện tại, DNGĐ tại Việt Nam chưa ưu tiên tính bền vững hay các hoạt động bền vững.

Hình 4: Các ưu tiên hàng đầu trong hai năm tới

Q. Đây là NĂM ưu tiên hàng đầu của công ty trong hai năm tới? Vui lòng chọn tối đa 5 ưu tiên?





Tuy nhiên, DNGĐ vẫn gặp trở ngại do tư tưởng ngại thay đổi và thiếu năng lực số

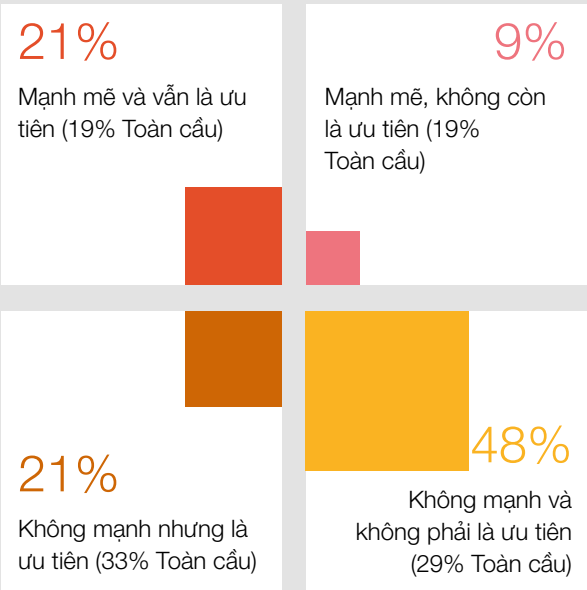
Các DNGĐ tại Việt Nam còn chậm trong chuyển đổi số

COVID-19 đã làm rõ các lợi ích của chuyển đổi số. Để đạt được các ưu tiên này, DNGĐ tại Việt Nam phải lưu tâm và lập kế hoạch để tiếp cận ba lĩnh vực chính bao gồm tinh thần chịu thay đổi thích ứng, đội ngũ lãnh đạo, năng lực số (xem Hình 5).

Ngoài ra, mặc dù các DNGĐ tại Việt Nam coi kỹ thuật số, đổi mới và công nghệ là ưu tiên thứ hai trong hai năm tới nhưng chỉ có 30% doanh nghiệp tin rằng họ có năng lực số cao. Trong số này chỉ có 9% doanh nghiệp hoàn toàn tự tin vào năng lực số của mình và không cần tiếp tục tập trung phát triển nữa (xem Hình 6).

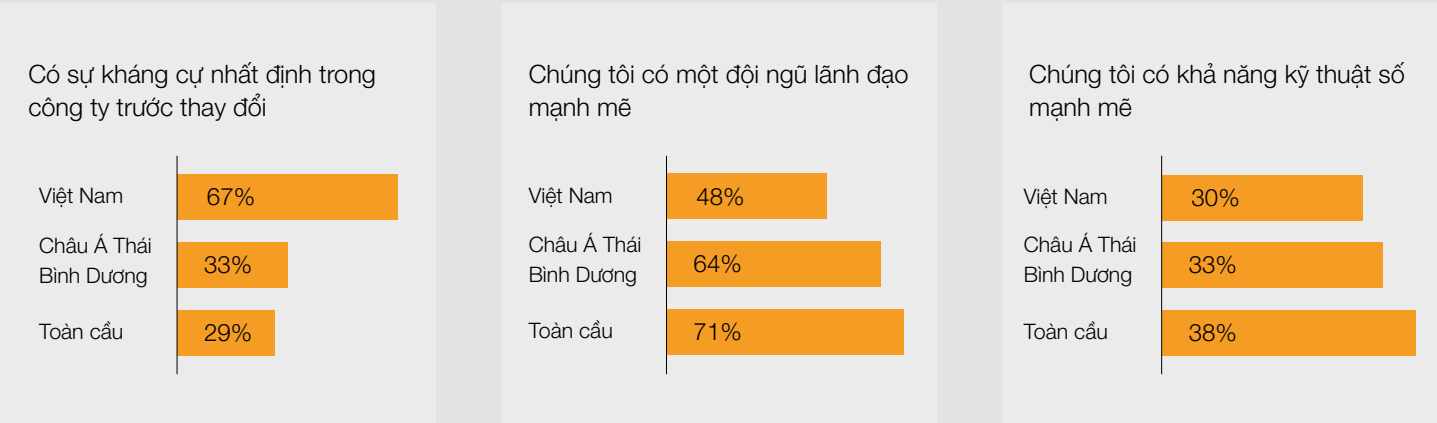
Hình 6: Các ưu tiên và phát triển về năng lực số của DNGĐ Việt Nam?

Q. Mức độ đồng ý hoặc không đồng ý của bạn với ý kiến sau như thế nào



Hình 5: Những thách thức chính trong tổ chức

Q. Mức độ đồng ý hoặc không đồng ý của bạn với ý kiến sau như thế nào...





Có sự chuyển hướng
sang cơ cấu quản lý
bởi nhân lực thuê ngoài
nhiều hơn



Phát triển đa ngành, đa dạng hóa kinh doanh

45% nói rằng DNGĐ
sẽ trở nên đa dạng trong năm
năm tới

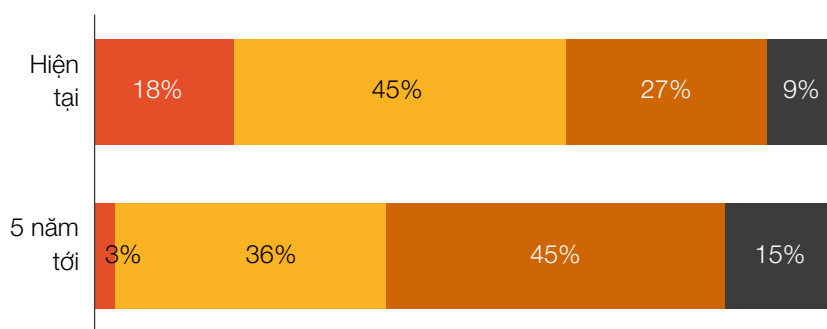
Trong khi khả năng phục hồi về tài chính tạo điều kiện cho các DNGĐ tại Việt Nam vững vàng để thành công thì kết quả từ cuộc khảo sát này cho thấy các DNGĐ cần điều chỉnh lại quan điểm về chính mình và về xã hội. Đáng mừng là trong năm năm tới, các DNGĐ tại Việt Nam đều hướng tới mục tiêu đa dạng hóa và có thể thấy rằng với các DNGĐ, đa dạng hóa là một trong những chìa khóa để thành công trong tương lai (xem Hình 7). Điều này cũng đúng với xu thế toàn cầu cùng số liệu tương tự của các DNGĐ tại Châu Á - Thái Bình Dương và toàn cầu.

Hình 7: Mô hình kinh doanh gia đình hiện tại và trong 5 năm tới

Q. Vui lòng cho biết là bạn nghĩ công ty của mình HIỆN TẠI đang thuộc mô hình kinh doanh nào?

Q. Bạn nghĩ rằng trong NĂM NĂM NỮA công ty sẽ hoạt động theo mô hình nào?

■ Kinh doanh khởi nghiệp ■ Kinh doanh tập trung ■ Kinh doanh đa ngành ■ Công ty đầu tư gia đình



Ngoài ra, kết quả cũng chỉ ra xu hướng ngày càng có nhiều DNGĐ tại Việt Nam quan tâm trở thành Công ty đầu tư gia đình. Theo báo cáo UBS/PwC Thông tin tỷ phú 2019², trong giai đoạn năm năm từ 2013 đến 2018, tổng tài sản của các tỷ phú đã tăng hơn 33% (tương đương 2,2 nghìn tỷ USD). Với khối tài sản ngày càng tăng ở Châu Á nói chung và Việt Nam nói riêng, không có gì ngạc nhiên khi các gia đình Châu Á đang lên kế hoạch trước và bắt đầu thể chế hóa việc quản lý tài sản gia đình. Chủ đề thành lập Công ty đầu tư gia đình giờ đây không chỉ còn là chuyện phiếm trong gia đình mà trở thành chủ động lập kế hoạch và thực hiện.

² UBS/PwC - Thông tin tỷ phú 2019, <https://www.pwc.ch/en/insights/fs/billionaires-insights-2019.html>



Theo hướng có cơ cấu quản lý, điều hành bởi nhân sự thuê ngoài nhiều hơn

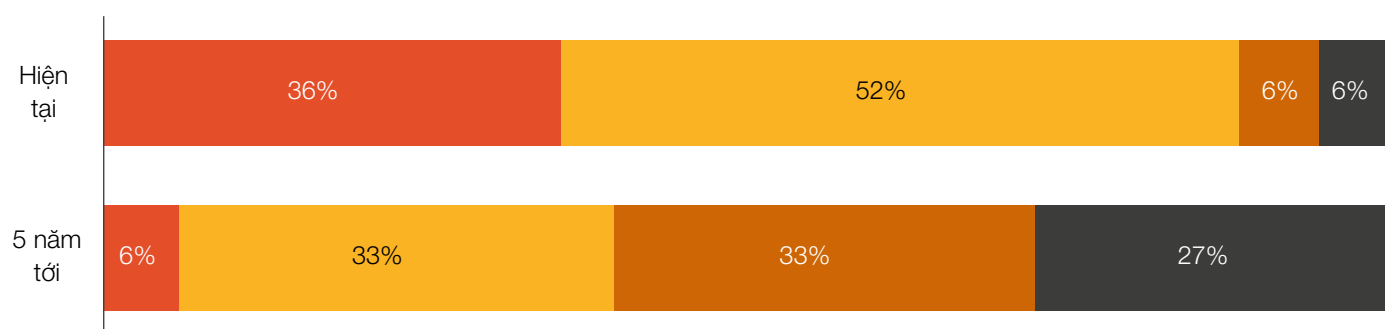
Mô hình hoạt động hiện tại của các DNGĐ tại Việt Nam tập trung vào hình thức doanh nghiệp do gia đình và chủ sở hữu doanh nghiệp quản lý (lần lượt là 52% và 36%). Tuy nhiên, số liệu khảo sát cho thấy trong năm năm tới, các DNGĐ tại Việt Nam sẽ thay đổi theo hướng có sự tham gia của bên ngoài nhiều hơn. Cụ thể, cơ cấu quản lý sẽ chuyển từ các doanh nghiệp do chủ sở hữu/gia đình quản lý (giảm từ 87% xuống 38%) sang hình thức doanh nghiệp do gia đình sở hữu/ được bên ngoài quản lý hoặc điều hành (tăng từ 12% lên 60%) (xem Hình 8). Điều này phù hợp với xu thế trên toàn cầu.

Hình 8: Cơ cấu DNGĐ hiện tại và trong 5 năm tới

Q. Vui lòng cho biết là bạn nghĩ công ty của mình HIỆN TẠI đang thuộc mô hình kinh doanh nào?

Q. Bạn nghĩ rằng trong NĂM NĂM NỮA công ty sẽ hoạt động theo mô hình nào?

■ Chủ sở hữu quản lý ■ Gia đình quản lý ■ Gia đình kiểm soát ■ Sở hữu gia đình (Thuê bên ngoài điều hành)



Khi công việc kinh doanh phát triển và cần một ban lãnh đạo để quản lý theo hướng quy củ hơn cùng với các hoạch định chiến lược chặt chẽ thì các chủ sở hữu DNGĐ sẽ cần xem xét việc chuyên nghiệp hóa công ty của mình. Do đó, cần thu hút thêm nhân tài để duy trì tăng trưởng và tận dụng những lợi ích mà nhân tài bên ngoài có thể mang lại cho doanh nghiệp như:

- **Thu hút các nhân tố từ bên ngoài** - Các giám đốc điều hành bên ngoài mang đến những kỹ năng mới và góc nhìn mới mẻ, giúp thu hút thêm các nhà đầu tư và nhân tài.
- **Hạn chế rủi ro trong hoạt động kinh doanh hàng ngày** - Điều này giúp những người thành lập doanh nghiệp có thêm thời gian để xây dựng tầm nhìn chiến lược dài hạn cho doanh nghiệp.
- **Đóng vai trò tác nhân thay đổi** - Họ có khả năng xoay chuyển tình hình kinh doanh, đặc biệt là khi giám đốc điều hành mới cam kết cải thiện hiệu quả kinh doanh và các hoạt động quản lý chính.³

³ PwC, AvS - Cố vấn đáng tin cậy quốc tế, INSEAD, Trung tâm quốc tế Wendel về DNGĐ, Giúp giám đốc điều hành thuê ngoài thành công trong quản lý DNGĐ, 2020, <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/assets/pwc-family-business-study.pdf>

Tăng cường sự tham gia và chuyển giao giữa các thế hệ

58% DNGĐ tại Việt Nam có thành viên trong gia đình thuộc thế hệ kế nghiệp làm việc trong doanh nghiệp.

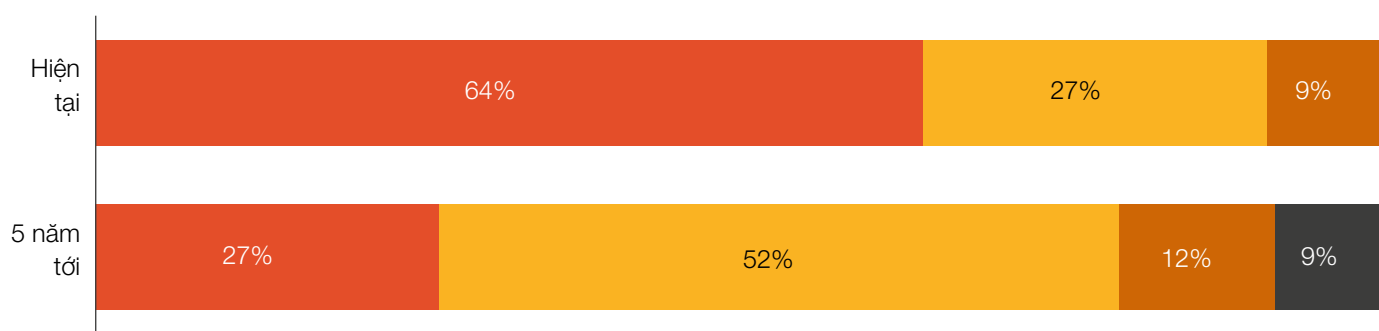
Các DNGĐ tại Việt Nam tương đối “trẻ” với gần 2/3 doanh nghiệp có Thế hệ đầu tiên là cổ đông lớn, so với con số 43% tại Châu Á - Thái Bình Dương và 32% trên toàn cầu. Trong năm năm tới sẽ có sự thay đổi lớn về thế hệ với 52% công ty cho biết họ sẽ có Thế hệ thứ 2 và khoảng 20% sẽ có Thế hệ thứ 3 hoặc thứ 4 là cổ đông lớn (xem Hình 9).

Hình 9: Cổ đông lớn của DNGĐ hiện tại và sau 5 năm nữa

Q. Vui lòng cho biết là bạn nghĩ công ty của mình HIỆN TẠI đang thuộc mô hình kinh doanh nào?

Q. Bạn nghĩ rằng trong NĂM NĂM NỮA công ty sẽ hoạt động theo mô hình nào?

■ Thế hệ thứ 1 ■ Thế hệ thứ 2 ■ Thế hệ thứ 3 ■ Thế hệ thứ 4



Sự chuyển dịch thế hệ vốn đã được dự báo trước này rất phù hợp với các ưu tiên kinh doanh cũng như lĩnh vực mà Thế hệ kế nghiệp tại Việt Nam tin rằng họ có thể đóng góp nhiều nhất. Theo báo cáo năm 2019⁴ của PwC Việt Nam về các Thế hệ kế nghiệp:

- **Chuyên nghiệp hóa** - 60% Thế hệ kế nghiệp tin rằng họ có thể làm tăng đáng kể giá trị cho việc chuyên nghiệp hóa và hiện đại hóa hoạt động quản lý
- **Đa dạng hóa** - 57% nói rằng họ có thể mang lại giá trị bằng cách đa dạng hóa các dịch vụ và sản phẩm của DNGĐ
- **Số hóa** - Là những người mạnh về kỹ thuật số, Thế hệ kế nghiệp tự tin vào khả năng giúp DNGĐ thích nghi với thời kỳ đột phá số hóa.

⁴ PwC Báo cáo NextGens Việt Nam năm 2019, <https://www.pwc.com/vn/en/publications/Viet-Nam-publications/nextgen-survey19.html>



Tuy nhiên, quá trình chuyển giao hiệu quả cần các thể chế rõ ràng từ nội bộ gia đình

Tương tác giữa các thành viên trong gia đình là một vấn đề nhạy cảm và các chủ đề như kế hoạch kế nghiệp có thể khá cảm tính.

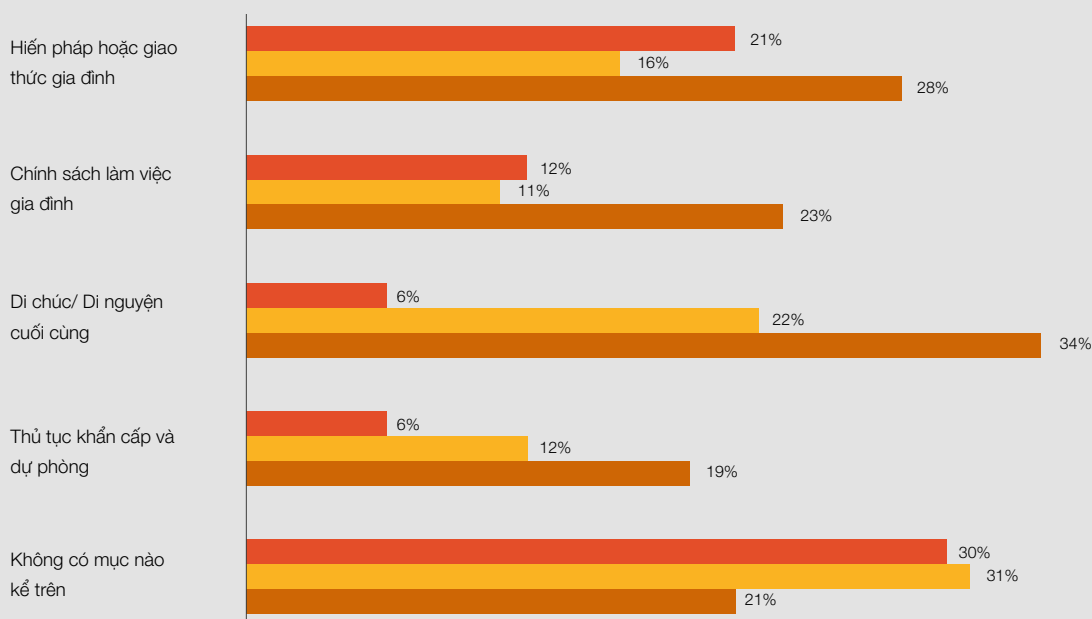
Kế hoạch kế nghiệp vẫn luôn là một vấn đề nhạy cảm. Chỉ có 36% DNGĐ tại Việt Nam tuyên bố rằng họ có kế hoạch kế nghiệp công minh, được lập thành văn bản và công bố rõ ràng; chỉ 6% có Di ngôn/Di chúc hoặc Thủ tục khẩn cấp/kế hoạch dự phòng. Ngoài ra, các kế hoạch này chưa được chuyển thành các chính sách quản trị công ty (xem Hình 10).

Kế hoạch tiếp quản và kế nghiệp đóng vai trò rất quan trọng để giúp doanh nghiệp đạt được một khối tài sản có giá trị lâu dài cũng như bao quát những vấn đề như xác định thời điểm các thành viên gia đình có thể làm việc trong doanh nghiệp, cách phân chia lợi nhuận, những người phục vụ trong hội đồng quản trị và cách lập kế hoạch cho thế hệ lãnh đạo tiếp theo. Việc không có kế hoạch rõ ràng có thể trở thành rủi ro cho các DNGĐ tại Việt Nam và các mối quan hệ trong gia đình.

Hình 10: Chính sách về Quản trị gia đình - Việt Nam so với Châu Á Thái Bình Dương và Toàn cầu

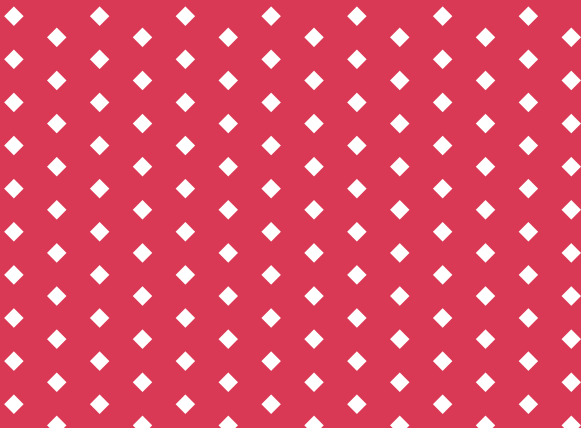
Q. Bạn đang sử dụng chính sách hay thủ tục nào sau đây?

■ Việt Nam ■ Châu Á Thái Bình Dương ■ Toàn cầu





Thực hiện trách nhiệm
cộng đồng nhưng chưa
ưu tiên hoạt động kinh
doanh bền vững





DNGĐ thực hiện trách nhiệm doanh nghiệp đối với xã hội

85% DNGĐ Việt Nam tham gia vào các hoạt động trách nhiệm xã hội.

Đóng góp xã hội được xem như là bản năng của các DNGĐ tại Việt Nam. Điều này thường liên quan đến việc đóng góp cho cộng đồng địa phương hoặc các hình thức từ thiện truyền thống (58%).

Bên cạnh việc ưu tiên phúc lợi của nhân viên, con số các DNGĐ tại Việt Nam hỗ trợ cộng đồng địa phương có cam kết rằng chương trình trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) là một phần trọng tâm trong văn hóa của tổ chức, chiếm 39% cao hơn các DNGĐ khác ở Châu Á Thái Bình Dương và toàn cầu (xem Hình 11).

Tuy nhiên, trong một vài lĩnh vực như thuế, các DNGĐ tại Việt Nam có quan điểm khác so với khu vực và toàn cầu. Cụ thể chỉ 39% cho rằng họ nhận thấy giá trị của việc đóng góp công bằng về thuế với tư cách công dân doanh nghiệp gương mẫu, thấp hơn so với số liệu 57% của các DNGĐ tại Châu Á - Thái Bình Dương và 56% trên toàn cầu. Điều này phần nào phản ánh sự tập trung vào phát triển kinh doanh và ưu tiên các cơ hội gắn liền với tăng trưởng của DNGĐ tại Việt Nam.

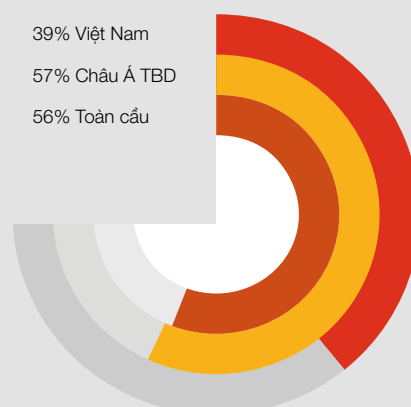
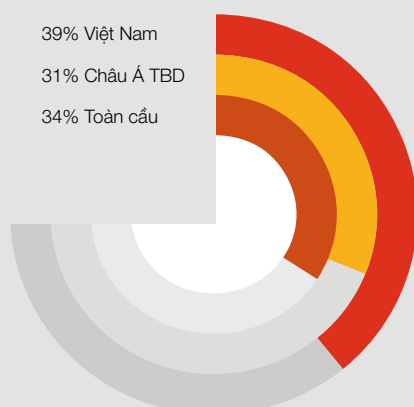
Hình 11: Quan điểm của DNGĐ như thế nào về vai trò của họ về Tác động tổng thể

Q. Những câu nào dưới đây mô tả rõ nhất cách bạn cảm nhận về vai trò của doanh nghiệp gia đình ngày nay?

■ Việt Nam ■ Châu Á Thái Bình Dương ■ Toàn cầu

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là cốt lõi của mọi việc chúng tôi làm

Chúng tôi nhìn thấy giá trị của việc nộp thuế công bằng với tư cách là những công dân doanh nghiệp gương mẫu





Phát triển bền vững mang tính thực tế, toàn diện và lâu dài

Tuy nhiên, chỉ có 45% tin rằng họ có cơ hội để dẫn đầu các hoạt động kinh doanh bền vững.

Về dự định trong tương lai, các DNGĐ tại Việt Nam phân làm hai quan điểm, 45% doanh nghiệp nhìn thấy cơ hội dẫn đầu trong các hoạt động kinh doanh bền vững, trong khi tỷ lệ tương tự cho rằng họ sẽ thực hiện vai trò của mình khi được yêu cầu. Điều này có thể giải thích phần nào mức độ ưu tiên

thấp hơn cho các vấn đề liên quan đến Môi trường, Xã hội và Quản trị (ESG), với chỉ 21% đồng ý rằng họ có trách nhiệm chống lại biến đổi khí hậu so với khoảng 50% ở cả khu vực Châu Á - Thái Bình Dương và toàn cầu.

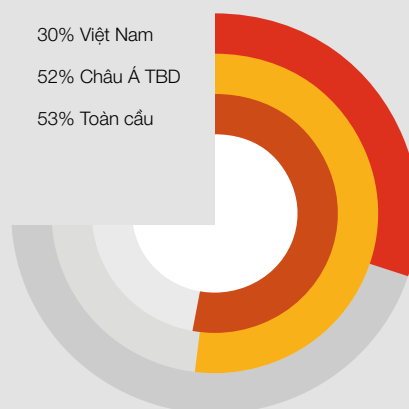
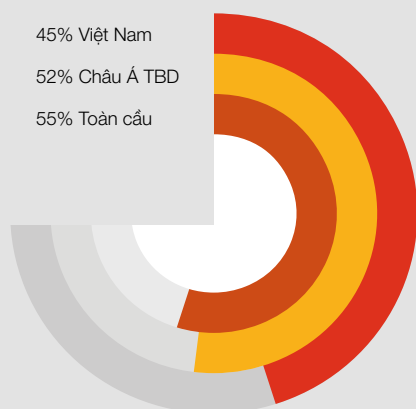
Hình 12: Quan điểm của DNGĐ như thế nào về vai trò của họ về Tác động tổng thể

Q. Những câu nào dưới đây mô tả rõ nhất cách bạn cảm nhận về vai trò của doanh nghiệp gia đình ngày nay?

■ Việt Nam ■ Châu Á Thái Bình Dương ■ Toàn cầu

Có một cơ hội cho các doanh nghiệp gia đình như chúng tôi để dẫn đầu trong thực tiễn kinh doanh bền vững

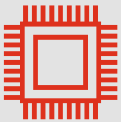
Để thành công chúng tôi sẽ cần mang đến nhiều lợi ích tốt đẹp hơn cho hành tinh và xã hội



Các doanh nghiệp gia đình Việt Nam
sẽ thúc đẩy phát triển bền vững
như thế nào?

Thời khắc để hành động

Kết luận cuối cùng của chúng tôi gồm ba lĩnh vực chính mà các DNGB tại Việt Nam cần tập trung giải quyết để đảm bảo công thức thành công lâu dài, đảm bảo di sản tương lai cho các thế hệ kế nghiệp.



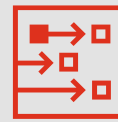
Khả năng chuyển đổi số

Những tác động của đại dịch COVID-19 cho thấy các doanh nghiệp có năng lực số tốt sẽ đương đầu khủng hoảng tốt hơn. Những DNGB chưa ưu tiên số hóa và chậm cải tiến sẽ phải đối mặt với những thách thức đáng kể trong việc bảo vệ di sản của họ.



Chuyên nghiệp hóa quản trị gia đình

Các DNGB Việt Nam cần tiếp tục cải thiện vấn đề quản trị nội bộ của mình bằng cách ứng dụng nhiều hoạt động quản trị công ty chuyên nghiệp hơn. Việc mã hóa các giá trị thông qua các tiêu chuẩn quản trị công ty phù hợp sẽ giúp ích cho cả hiệu quả kinh doanh lẫn giao tiếp trong gia đình.



Thực hiện chiến lược ESG

Các DNGB tại Việt Nam vốn rất quan tâm đến phúc lợi cho nhân viên và cộng đồng nơi họ hoạt động. Nhưng họ cũng có nguy cơ mất đi lợi thế thượng phong khi các công ty niêm yết lớn hơn đang tuyên bố theo đuổi chương trình ESG.

Các DNGB cần quan tâm đến cách tính toán cũng như báo cáo tính hiệu quả của chiến lược ESG của mình đến các đối tác liên quan.

Câu hỏi quan trọng dành cho các lãnh đạo DNGĐ:



Làm sao để đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số?

Để đẩy nhanh tiến độ chuyển đổi số cần có hiểu biết về giá trị của dữ liệu và các công cụ phân tích cũng như cam kết nâng cao kỹ năng cho lực lượng lao động của doanh nghiệp. Bạn cũng nên nhận ra rằng chuyển đổi là một phần tất yếu của thay đổi về văn hóa, đây là điều mà những nhà lãnh đạo có tính gắn kết cao đều đồng quan điểm. Hãy bắt đầu quy trình này bằng cách đặt ra những câu hỏi phù hợp:

- Làm cách nào để đưa ra quyết định nhanh hơn và sáng suốt hơn thông qua tối ưu hóa [tài sản dữ liệu](#)?⁵
- Đây là các [yếu tố thành công](#) quan trọng để chuyển đổi doanh nghiệp?⁶
- Nguồn [nhân lực](#) hiện tại đã sẵn sàng cho tương lai không?⁷



Làm cách nào để bắt đầu giải quyết vấn đề quản trị gia đình?

Tương tác giữa các thành viên trong gia đình luôn là vấn đề về mặt cảm xúc nhưng một khi đã giải quyết được vấn đề này sẽ đạt được kết quả đáng kể. Dưới đây là một số bước cơ bản giúp đảm bảo tốt mối quan hệ công việc trong DNGĐ:

- Tham gia mạng lưới doanh nghiệp giúp các chủ DNGĐ học hỏi lẫn nhau và cơ hội tìm được các cố vấn đáng tin cậy. Các mạng lưới này hoạt động tại khu vực và quốc tế, bao gồm Mạng lưới DNGĐ quốc tế (Family Business Network International) và Mạng lưới chủ sở hữu DNGĐ của PwC.
- Thường xuyên xem xét các quy định về quản trị gia đình dựa trên các kinh nghiệm thực tiễn phù hợp nhất.
- Tham khảo Khung chiến lược và tầm nhìn cho chủ doanh nghiệp ([PwC's Owner Agenda](#)), Chẳng hạn như phát triển khuôn khổ thiết thực nhằm giúp ưu tiên hóa các kế hoạch hành động.⁸
- Tổ chức các [cuộc họp chính thức](#) giữa các lãnh đạo DNGĐ bao gồm cả thể hệ kế nghiệp. Đây là một phương pháp đã được kiểm chứng hiệu quả, có thể thu hút sự tham gia của thể hệ kế nghiệp và cung cấp các hướng dẫn về lộ trình nghề nghiệp.⁹
- Xem xét và cân nhắc việc thay đổi [thành phần hội đồng quản trị](#). Một hội đồng quản trị đa dạng không bao gồm gia đình hoặc bạn bè của gia đình sẽ có thể giúp thúc đẩy thay đổi tư duy.¹⁰

Câu hỏi quan trọng dành cho các lãnh đạo DNGĐ:



Làm như nào để bắt đầu chương trình nghị sự về phát triển bền vững?

Dưới đây là ba lĩnh vực cần xem xét để đặt ESG vào tâm của các hoạt động kinh doanh và có sự tham gia của Hệ thống kế nghiệp và hội đồng quản trị của bạn trong quy trình này.

- Đo lường Tác động tổng thể của chương trình ESG. PwC đã tạo ra một khung [Quản lý và đo lường Tác động tổng thể](#) để giúp các công ty phát triển khả năng thực hiện các mục tiêu ESG và đưa ra các quyết định kinh doanh sáng suốt hơn.¹¹
- Thực hành theo các kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất về báo cáo phi tài chính. Gần đây, Diễn đàn Kinh tế thế giới đã công bố báo cáo [Đo lường chủ nghĩa tư bản toàn chủ thể](#), trong đó mô tả một loạt các thước đo tổng quát theo bốn điểm chính: con người, hành tinh, thịnh vượng và các nguyên tắc quản trị.¹²
- Gia đình của bạn là duy nhất và con của bạn cũng vậy. Tham gia một bài [trắc nghiệm ngắn](#) để tìm hiểu xem con của bạn có thể theo con đường của Hệ thống kế nghiệp nào, đồng thời tham khảo các nghiên cứu điển hình và một số đề xuất phù hợp cho thể hệ đương nhiệm và kế nghiệp.¹³

⁵ PwC, Dữ liệu và phân tích, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics.html>,

⁶ Al Kent, David Lancefield and Kevin Reilly, “Bốn khối xây dựng của sự biến đổi” strategy+business, 22 Oct. 2018, <https://www.strategy-business.com/article/The-Four-Building-Blocks-of-Transformation?gko=aa2b7>

⁷ PwC Việt Nam - Báo cáo mức độ sẵn sàng về kỹ năng số Việt Nam, 2021 <https://www.pwc.com/vn/en/publications/2021/pwc-Việt-Nam-digital-readiness-report-en.pdf>

⁸ PwC - Dịch vụ kinh doanh gia đình, <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business.html>

⁹ Bob Frisch & Cary Greene - Hội nghị thượng đỉnh lãnh đạo hiệu quả HBR, 03-2015, <https://hbr.org/2015/03/leadership-summits-that-work>

¹⁰ Jared Landaw (Barrington Capital Group LP) - “Tối đa hóa lợi ích của sự đa dạng trong hội đồng quản trị: Bài học kinh nghiệm từ việc đầu tư của nhà hoạt động” Diễn đàn của Trường Luật Harvard về Quản trị Doanh nghiệp, 14-07-2020, <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/07/14/maximizing-the-benefits-of-board-diversity-lessons-learned-from-activist-investing/>

¹¹ PwC - Đo lường và quản lý tác động tổng thể, 01-2021, <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/total-impact-measurement-management/assets/pwc-timm-report.pdf>

¹² Diễn đàn Kinh tế Thế giới - “Đo lường chủ nghĩa tư bản toàn chủ thể: Các công ty toàn cầu hàng đầu Thực hiện hành động đối với Báo cáo ESG chung” 22-09-2020, <https://www.weforum.org/press/2020/09/measuring-stakeholder-capitalism-top-Toàn-cầu-companies-take-action-on-universal-esg-reporting>

¹³ PwC - Khảo sát NextGen toàn cầu 2019, <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/nextgen-survey.html>

Về khảo sát

Doanh nghiệp gia đình



Về khảo sát doanh nghiệp gia đình

Khảo sát DNGĐ là một cuộc khảo sát thị trường trên toàn cầu về chủ sở hữu và lãnh đạo, quản lý DNGĐ. Doanh thu hàng năm của các công ty tham gia khảo sát từ dưới 5 triệu đô đến hơn 6 tỷ đô. Mục đích của cuộc khảo sát này là để hiểu được quan điểm của các DNGĐ về những vấn đề quan trọng hiện nay. Tất cả kết quả được phân tích bởi Jigsaw Research.

2,801 cuộc khảo sát trực tuyến được thực hiện trên 87 quốc gia từ 05/10 đến 11/12/2020



Nguồn: PwC Khảo sát Doanh nghiệp gia đình 2021 - Góc nhìn Việt Nam

Châu Âu

1061

Trung Đông

73

Châu Phi

231

Bắc Mỹ

205

Nam Mỹ

413

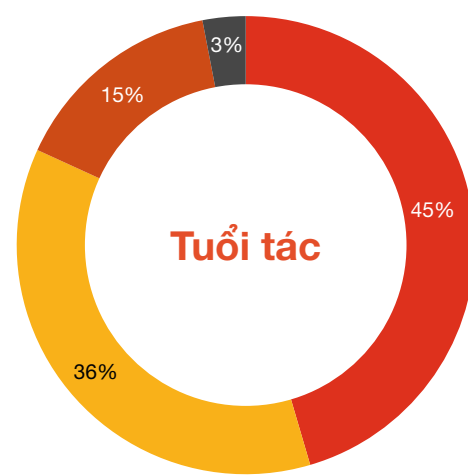
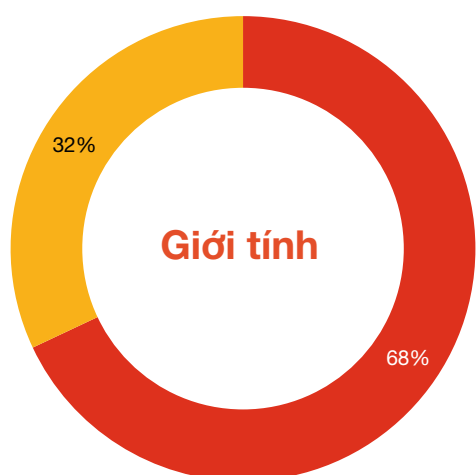
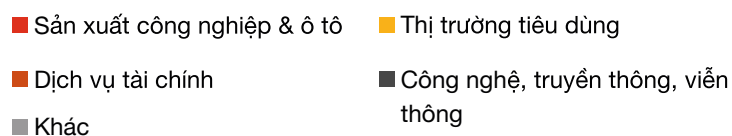
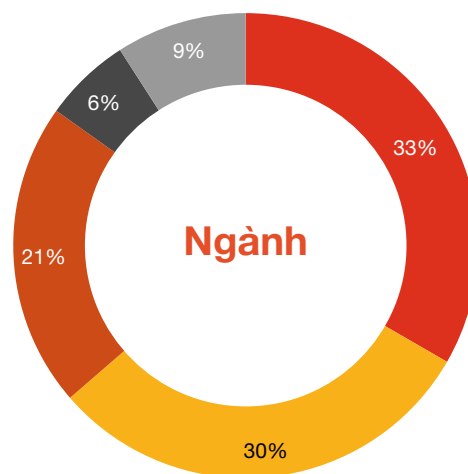
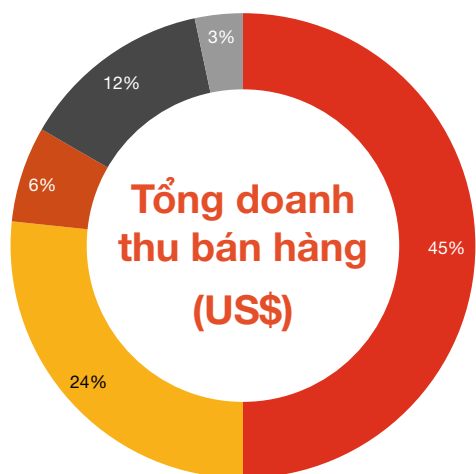
Châu Á Thái Bình Dương

817

Quét QR code
để đọc Khảo sát
Doanh nghiệp gia
đình toàn cầu lần
thứ 10



Hồ sơ công ty Việt Nam



Liên hệ với chúng tôi



Đinh Thị Quỳnh Vân

Tổng giám đốc
Dịch vụ Tư vấn thuế
PwC Việt Nam
E: dingh.quynh.van@pwc.com
ĐT: +84 24 3946 2231



Johnathan Ooi Siew Loke

Phó Tổng Giám đốc
Lãnh đạo Dịch vụ doanh nghiệp
gia đình và tư nhân
Lãnh đạo Dịch vụ Tư vấn Thương vụ
PwC Việt Nam
E: johnathan.sl.ooi@pwc.com
ĐT: +84 28 3823 0796



Hoàng Việt Cường

Giám đốc
Dịch vụ doanh nghiệp gia đình
và tư nhân
Dịch vụ Tư vấn Thương vụ
PwC Việt Nam
E: hoang.viet.cuong@pwc.com
ĐT: +84 2439462246



TS. Lê Anh Tú

Trưởng phòng cao cấp
Dịch vụ doanh nghiệp gia đình
và tư nhân
Dịch vụ Tư vấn Thương vụ
PwC Việt Nam
E: anh.tu.le@pwc.com
ĐT: +84 966 616 784



pwc.com/fambizsurvey



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 155 quốc gia với hơn 284.000 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.

©2021 Công ty TNHH PwC (Việt Nam). Bảo lưu mọi quyền. Trong tài liệu này, "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.