

Khảo sát Thế hệ kế nghiệp toàn cầu năm 2022 của PwC

Thế hệ kế nghiệp Việt Nam:

Lãnh đạo hôm nay và mai sau

Lời mở đầu

Chúng tôi tin rằng các doanh nghiệp gia đình - vốn được xây dựng trên nền tảng giá trị vững chắc cùng với mục tiêu đầy khát vọng - sẽ mang lại lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn biến động này. Khảo sát Thế hệ kế nghiệp (NextGen) năm 2022 của PwC cho thấy cách thức NextGen ở Việt Nam đang tận dụng những lợi thế này và vượt qua thách thức như thế nào.

Với những người may mắn khi được sinh ra trong một gia đình đang điều hành một công ty thành công, con đường phía trước dường như đã được định sẵn. Trong một nền văn hóa giàu tính “cha truyền con nối” như Việt Nam, việc duy trì sản nghiệp của gia đình và đảm bảo sự thịnh vượng là tối quan trọng. Tuy nhiên, NextGen Việt Nam - những nhà lãnh đạo tiếp nối, đang phải đối mặt với những thách thức của riêng họ. Con đường dẫn đến thành công không còn chỉ chú trọng vào tăng trưởng mà vẫn cần ưu tiên các vấn đề khác như Môi trường, Xã hội và Quản trị (ESG) cũng như chuyển đổi số.

Khảo sát Thế hệ Kế nghiệp năm 2022 đã đưa ra cái nhìn rõ nét hơn về những động lực, ưu tiên và nỗi băn khoăn của NextGen - những nhà lãnh đạo tương lai của các doanh nghiệp gia đình tại Việt Nam. Được rèn dũa sau hai năm đại dịch, NextGen tại Việt Nam hiện đang trải qua một thực tại mới, với những thách thức mới như nhu cầu phát triển, chuyển đổi và học hỏi ngày càng cao; đồng thời viễn cảnh kế thừa ngày càng trở nên hiện hữu. Hơn bao giờ hết, NextGen cần có khả năng định hình doanh nghiệp gia đình và tạo ra ảnh hưởng khi đảm trách công việc quản lý doanh nghiệp của họ.

Chúng tôi rất mong độc giả chia sẻ những góc nhìn sâu sắc từ khảo sát này với các thành viên trong gia đình, đội ngũ quản lý cấp cao và các đồng nghiệp. Đồng thời hãy tham gia cùng chúng tôi trong hành trình chuyển đổi đầy thú vị này.



Johnathan Ooi Siew Loke

Phó Tổng Giám đốc, Lãnh đạo Dịch vụ
Doanh nghiệp gia đình và tư nhân
PwC Việt Nam



Nội dung

1 Các kết quả chính	8
Phần I: Thực tại mới	9
Đại dịch gắn kết các thành viên trong doanh nghiệp gia đình	10
▶ <i>Câu chuyện NextGen: Phillip Nguyễn</i>	12
Chú trọng các mục tiêu về tăng trưởng và công nghệ	13
Phần II: Chuẩn bị sẵn sàng cho tương lai	18
Kế thừa: Thách thức trong việc chuyển giao	19
Nâng cao kỹ năng: Chìa khóa để tự tin	23
▶ <i>Câu chuyện NextGen: Nguyễn Ngọc Mỹ</i>	27
ESG: Từ niềm tin đến hành động	28
2 Trở thành một nhà lãnh đạo mà doanh nghiệp gia đình cần	33
3 Giới thiệu về khảo sát Thể hệ kế nghiệp	37

Tóm tắt



Phần 1 - Thực tại mới

1

**Đại dịch gần
kết các thành viên
trong doanh nghiệp
gia đình**

71%

cho biết trong đại dịch COVID-19, các thành viên trong gia đình trao đổi với nhau nhiều hơn về vấn đề kinh doanh.

42%

cho biết sự giao tiếp giữa Hệ thống kế nghiệp và Hệ thống lãnh đạo đương nhiệm cũng trở nên chặt chẽ hơn.



2

**Chú trọng các
mục tiêu về tăng
trưởng và công
nghệ**

53%

chọn các ưu tiên tăng trưởng kinh doanh.

37%

nhận thấy việc áp dụng công nghệ là yếu tố thúc đẩy chính để đạt tăng trưởng.





Phần II: Chuẩn bị sẵn sàng cho tương lai

3

Kế thừa: Thách thức trong việc chuyển giao

61%

cho biết họ cảm thấy khó khăn trong việc chứng tỏ bản thân trên cương vị của một nhà lãnh đạo mới.

Các nguyên nhân chính gồm:

- Mức độ sẵn sàng chuyển giao của Thế hệ lãnh đạo đương nhiệm (42%);
- Khó khăn trong việc tìm ra điểm mạnh và đam mê của bản thân trong giai đoạn này (42%).



4

Nâng cao kỹ năng: Chìa khóa để tự tin

47%

tin rằng họ cần nâng cao kỹ năng hoặc kiến thức bổ trợ.

37%

cảm thấy họ cần phải hiểu biết thêm về công việc kinh doanh của doanh nghiệp mình.



5

Vấn đề ESG: Từ niềm tin đến hành động

68%

tin rằng doanh nghiệp có trách nhiệm cùng hành động chống biến đổi khí hậu.

45%

nhận thấy cơ hội để doanh nghiệp của họ dẫn đầu trong hoạt động kinh doanh bền vững.





1

Các kết quả chính



Phần I:

Thực tại mới

Đại dịch đã làm thay đổi mãi mãi cách vận hành doanh nghiệp. Khả năng thích ứng tốt với thay đổi luôn là chìa khóa thành công của mọi doanh nghiệp, trong đó có các công ty gia đình.

COVID-19 mang đến cả thách thức lẫn cơ hội cho các doanh nghiệp gia đình trong việc tái định nghĩa sự thành công, xác định lại vấn đề truyền đạt và chiến lược. Trong bối cảnh đó, NextGen Việt Nam cần đón nhận một thực tại mới, đó là:

- Thắt chặt mối quan hệ gia đình theo hướng giao tiếp hiệu quả hơn với Thể hệ lãnh đạo đương nhiệm; và
- Xác định lại các ưu tiên để trở thành những nhà lãnh đạo thực thụ trong tương lai.



**Đại dịch gắn kết các thành viên
trong doanh nghiệp gia đình**

Điểm sáng từ đại dịch: quan hệ gia đình bền chặt

Theo kết quả khảo sát, đại dịch đã thực sự rút ngắn khoảng cách giữa các thế hệ trong doanh nghiệp gia đình.

Đại dịch giúp các thế hệ giao tiếp, trao đổi nhiều hơn và giúp NextGen tham gia tập trung vào một mục tiêu chung: **thúc đẩy tăng trưởng để đảm bảo doanh nghiệp hoạt động ổn định và bền vững.**

71%

cho biết trong đại dịch COVID-19, các thành viên trong gia đình trao đổi với nhau nhiều hơn về vấn đề kinh doanh.

Toàn cầu: 56%; Châu Á-Thái Bình Dương (TBD): 57%

Dù vậy, sự giao tiếp trong gia đình vẫn cần tiếp tục được cải thiện

42%

tin rằng COVID-19 đã tăng cường giao tiếp giữa NextGen và Thế hệ lãnh đạo đương nhiệm.

Toàn cầu: 36%; Châu Á-TBD: 35%

Mặc dù vấn đề giao tiếp giữa các thế hệ đã được cải thiện đáng kể trong thời kỳ đại dịch, nhưng vẫn còn có thể cải thiện hơn nữa, đặc biệt là việc giao tiếp giữa NextGen và thế hệ lãnh đạo đương nhiệm. Khảo sát của chúng tôi chỉ ra rằng chỉ 42% NextGen nhận thấy vấn đề giao tiếp với Thế hệ lãnh đạo đương nhiệm đã được cải thiện.

Trong tương lai, việc trao đổi trực tiếp giữa hai thế hệ này sẽ đóng vai trò then chốt trong việc tạo dựng niềm tin, chia sẻ kiến thức và tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình chuyển giao.





Câu chuyện NextGen:

Phillip Nguyễn



Trong đại dịch, dường như tất cả chúng ta đều phải học lại từ đầu.

Phillip Nguyễn là con trai thứ ba của Chủ tịch Tập đoàn Liên Thái Bình Dương (IPP) Jonathan Hạnh Nguyễn. Lớn lên ở Việt Nam và nước ngoài, Phillip Nguyễn có cơ hội trải nghiệm nhiều nền văn hóa khác nhau và hình thành nhiều góc nhìn về cuộc sống lẫn công việc. Gia nhập Tập đoàn IPP từ năm 2015, Phillip Nguyễn đã tham gia nhiều dự án và đảm nhiệm các vị trí khác nhau.

Khi dịch COVID-19 bùng phát tại Việt Nam và các nước lân cận, anh phải đối mặt với nhiều khó khăn trong hoạt động kinh doanh du lịch và bán lẻ của doanh nghiệp mình. Trong giai đoạn này, Phillip Nguyễn triển khai một số dự án quan trọng để ứng phó với tình hình biến động như xây dựng các kế hoạch dự phòng, số hóa các phòng ban chức năng, tái thiết lập mô hình bán hàng, phân phối để tiếp cận và phục vụ nhu cầu của khách hàng tốt hơn. Đó là lý do anh thấy bản thân mình và tất cả mọi người dường như phải học lại từ đầu trong suốt thời kỳ đại dịch.

Điều đáng ngạc nhiên là khi đó, cả Thế hệ lãnh đạo đương nhiệm và Thế hệ kế nghiệp đều sát cánh cùng nhau để giải quyết khó khăn và mở ra những cơ hội mới. Đối với Phillip, nhờ trau dồi kiến thức hữu ích bằng cách trao đổi và học hỏi từ các chuyên gia và các bên liên quan, anh đã có thể tham vấn cho cha mình trong việc đưa ra những quyết định then chốt về vấn đề kinh doanh cũng như các vấn đề của gia đình.

“Đó là thời điểm khó khăn với tất cả chúng ta. Nhưng nếu nhìn vào mặt tích cực, tôi có cơ hội làm việc nhiều hơn với cha mình và các thành viên khác trong gia đình. Và tôi cảm thấy gắn bó với gia đình mình nhiều hơn bao giờ hết. Đối với cha tôi, gia đình là ưu tiên hàng đầu, xếp trên tất cả mọi thứ khác. Và điều này thực sự có tác động mạnh mẽ nhất đối với tôi. Ông ấy luôn là một người cha trước khi là một doanh nhân”, Phillip chia sẻ.

Vượt qua khỏi đại dịch, anh đã có thể tạo dựng và dẫn dắt hai danh mục đầu tư mới của IPP là thương mại điện tử và vận chuyển đường hàng không.

A man with dark hair and glasses, wearing a light blue button-down shirt, is standing in a server room. He is leaning over a blue metal cart that has a laptop on it. He is typing on the laptop. The cart also has some server equipment on it. In the background, there are several rows of server racks. The racks have many small lights on them, some of which are glowing. The overall lighting is dim, with the primary light source being the lights from the server racks and the laptop screen.

Chú trọng các mục tiêu về
tăng trưởng và công nghệ

Khát vọng dẫn đầu

NextGen Việt Nam đang ngày càng tham gia tích cực hơn vào công việc kinh doanh của gia đình, với **66% NextGen Việt Nam hiện đang làm việc trong công ty của gia đình**.

Xu hướng này càng gia tăng trong đại dịch khi kết quả khảo sát cho thấy mức độ cam kết gia tăng đối với công việc kinh doanh của gia đình.

47%

chia sẻ rằng họ cảm thấy cam kết với công việc kinh doanh gia đình hơn so với trước kỳ đại dịch.

Trung bình toàn cầu & Châu Á - TBD : 43%

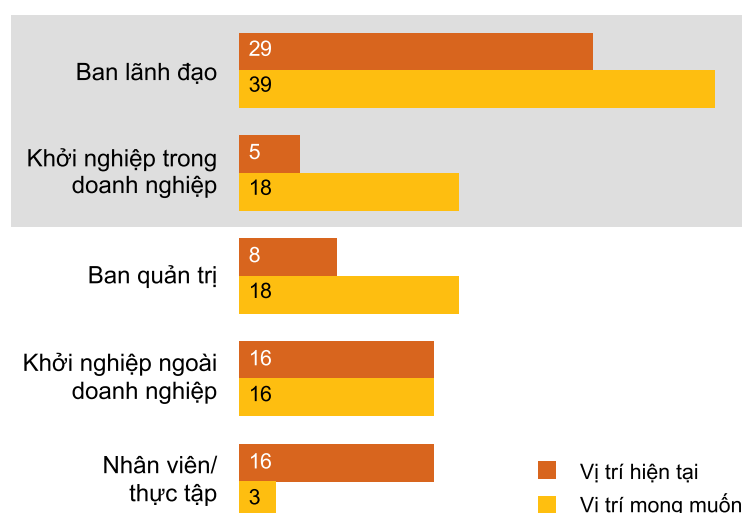
Dựa trên kết quả của cuộc khảo sát, chúng tôi đã xác định được đặc điểm nổi bật của một NextGen Việt Nam xuất sắc hiện nay.

Các thành viên NextGen đều có khát vọng dẫn đầu. Hiện nay, 29% đang đảm nhiệm các vị trí lãnh đạo, con số này sẽ tăng lên 39% trong 5 năm tới, điều này thể hiện khát vọng được đóng góp và định hình doanh nghiệp gia đình.

Đồng thời, trong vòng 5 năm tới, NextGen Việt Nam sẽ quan tâm đến việc đảm nhận **vai trò “Intrapreneur”** (khởi nghiệp trong doanh nghiệp).

Vai trò “Intrapreneur” là cơ hội để NextGen chứng tỏ bản thân bằng cách điều hành các dự án kinh doanh dưới sự bảo trợ của gia đình. Các dự án kinh doanh như vậy sẽ giúp doanh nghiệp gia đình đổi mới sáng tạo, đồng thời NextGen vẫn có thể tận dụng nguồn hỗ trợ tài chính từ gia đình.

Vai trò của bạn hiện tại và trong vòng năm năm nữa (%)

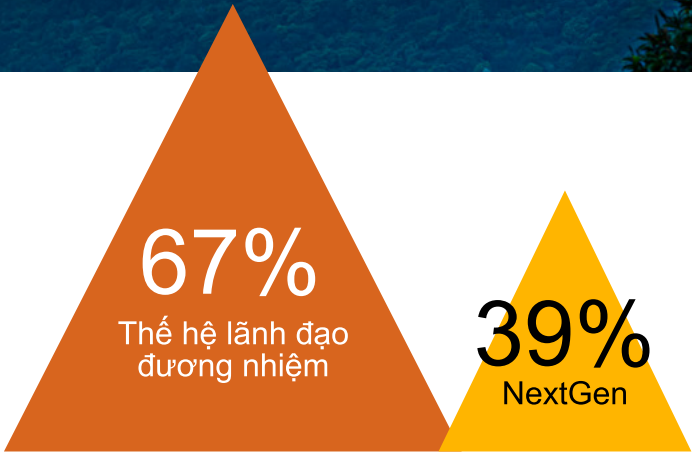


Động lực thay đổi



NextGen Việt Nam mong muốn trở thành tác nhân thay đổi. Và họ nhìn thấy cơ hội trong việc thu hẹp khoảng cách với Thế hệ lãnh đạo đương nhiệm.

Tuy tất cả sự thay đổi thường sẽ gặp phải sự kháng cự, so với Thế hệ lãnh đạo đương nhiệm, NextGen tương đối lạc quan hơn về khả năng đón nhận sự đổi mới trong tổ chức.



cho rằng công ty của họ chưa sẵn sàng đón nhận thay đổi.

Bạn có đồng ý với nhận định sau?

Có sự kháng cự nhất định đối với việc thay đổi ở trong tổ chức



Doanh nghiệp có năng lực số mạnh mẽ



Tất cả những thay đổi này tạo động lực mạnh mẽ để NextGen tham gia vào doanh nghiệp của gia đình. Từ đó, họ có thể tham gia giải quyết vấn đề và nắm bắt những cơ hội mà Thế hệ lãnh đạo đương nhiệm có thể chưa nhận thấy.

Vậy đối với NextGen, điều gì tạo nên sự thành công của doanh nghiệp?

Tăng trưởng là ưu tiên hàng đầu

53%

chọn tăng trưởng kinh doanh là ưu tiên số một.

Toàn cầu: 65%; Châu Á-TBD: 71%

Khi nhắc đến thành công trong tương lai của doanh nghiệp gia đình, NextGen xác định một mục tiêu rõ ràng: **tăng trưởng**. Do đó, không bất ngờ khi **53% NextGen** xem tăng trưởng kinh doanh là ưu tiên số một.

Thực tế, 39% NextGen đang tham gia trực tiếp và tích cực vào mục tiêu tăng trưởng kinh doanh, và 55% mong muốn sẽ tham gia vào hoạt động này trong tương lai.

Năm ưu tiên phát triển của NextGen trong vòng hai năm tới - Việt Nam (%)		Châu Á - TBD	Toàn cầu
Tăng trưởng kinh doanh	53%	71%	65%
Ứng dụng công nghệ mới	37%	51%	44%
Cải thiện môi trường/ phương thức làm việc cho nhân viên	34%	38%	31%
Quản lý nhân tài: thu hút và giữ chân nhân tài	32%	51%	48%
Đảm bảo mang lại đúng sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng	32%	41%	39%

Câu hỏi then chốt: Làm thế nào để tăng trưởng trong môi trường kinh doanh đầy biến động như hiện nay?

Để hiện thực hóa tăng trưởng trong tương lai, NextGen Việt Nam tập trung vào 5 lĩnh vực chính thúc đẩy hiệu suất kinh doanh:

Các lĩnh vực NextGen đang tham gia hoặc có khả năng sẽ tham gia trong tương lai - Việt Nam (%):		Châu Á - TBD	Toàn cầu
Cải thiện môi trường/ phương thức làm việc cho nhân viên	87%	80%	75%
Ứng dụng công nghệ mới	85%	87%	80%
Đảm bảo mang lại đúng sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng	82%	86%	80%
Quản lý nhân tài: thu hút và giữ chân nhân tài	81%	78%	75%
Mở rộng thị trường hoặc sang ngành mới	81%	85%	81%

Công nghệ là yếu tố chính thúc đẩy tăng trưởng

45%

cho rằng Thế hệ lãnh đạo đương nhiệm chưa thấy hết các cơ hội và/hoặc thách thức về **năng lực số trong doanh nghiệp**.

Toàn cầu: 33%; Châu Á-TBD: 38%

So với kết quả toàn cầu (33%) và kết quả trong khu vực (38%), NextGen Việt Nam (45%) nhận thấy khoảng cách tương đối lớn trong doanh nghiệp về hiểu biết cơ hội cũng như thách thức liên quan đến năng lực số.

37%

Tin rằng doanh nghiệp của họ có **năng lực số vững mạnh**.

Toàn cầu: 42%; Châu Á-TBD: 36%

Chỉ 37% cho rằng công ty của họ mạnh về năng lực số. Vì vậy, họ đang cố gắng theo kịp NextGen toàn cầu bằng cách tham gia nhiều hơn vào các lĩnh vực liên quan đến công nghệ và số hóa, đồng thời áp dụng công nghệ vào công việc của mình.

Duy trì mức độ tích cực tham gia vào công nghệ và số hóa

Kết quả khảo sát chỉ ra rằng mức độ tham gia vào các lĩnh vực liên quan đến công nghệ và số hóa của NextGen Việt Nam cao hơn so với mức trung bình toàn cầu, xét về cả 4 lĩnh vực: áp dụng công nghệ mới, nâng cao kỹ năng số, đầu tư vào nghiên cứu và phát triển (R&D), và chú trọng an ninh mạng.

Đây là một tín hiệu rất đáng mừng, cho thấy các doanh nghiệp Việt Nam tin rằng họ cần đón nhận những thay đổi và đổi mới liên quan đến công nghệ nhằm thích ứng với tương lai.

Các lĩnh vực liên quan đến công nghệ và số hóa mà NextGen tích cực tham gia (%)

Áp dụng công nghệ mới



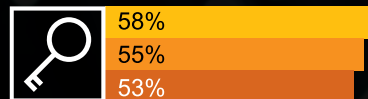
Đầu tư vào đổi mới và R&D



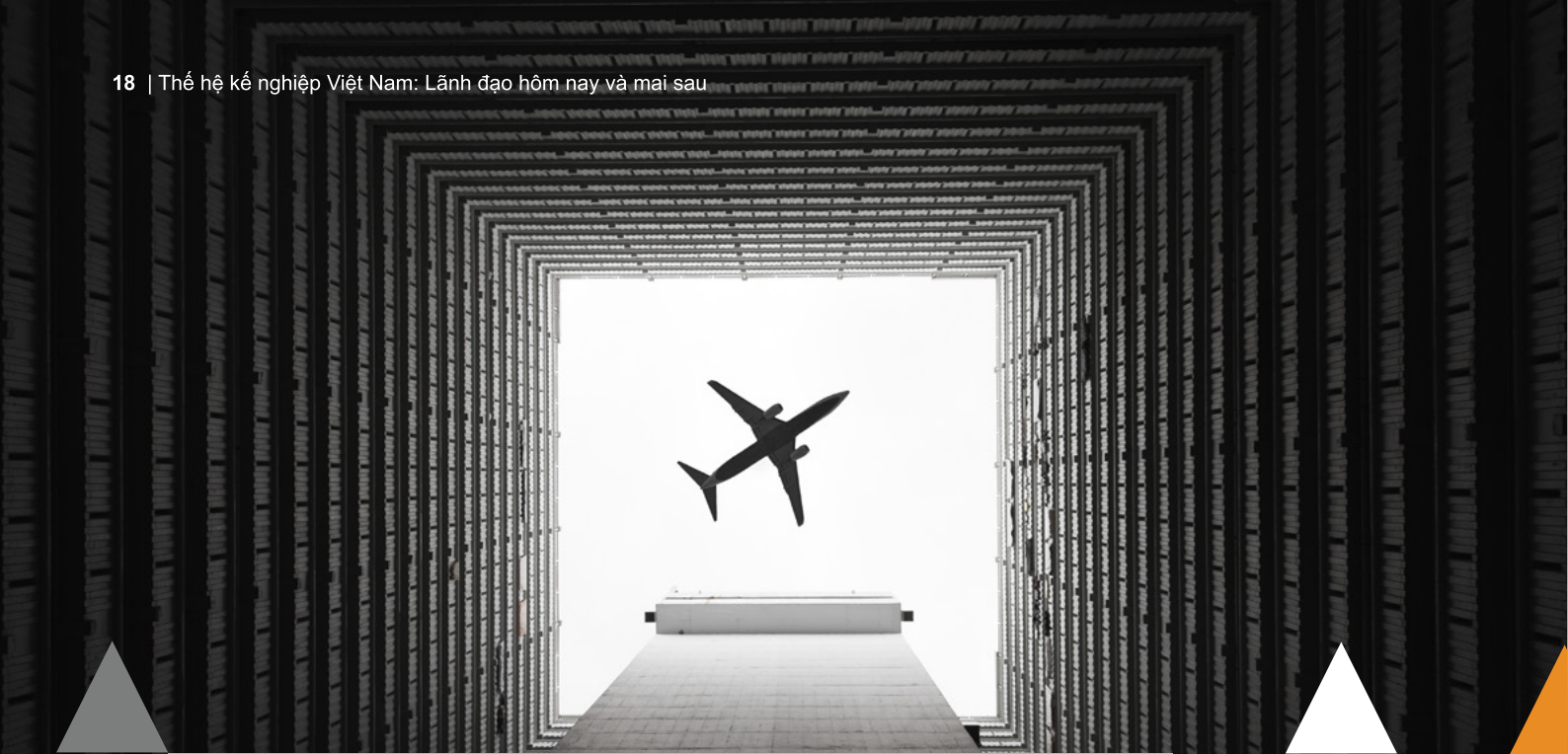
Nâng cao năng lực số cho lực lượng lao động



Chú trọng hơn vào quyền riêng tư và an ninh mạng



■ Việt Nam
■ Châu Á - TBD
■ Toàn cầu



Phần II: Chuẩn bị sẵn sàng cho tương lai

Để đạt được mục tiêu tăng trưởng trong bối cảnh các thách thức hiện tại như biến đổi khí hậu, gián đoạn kinh doanh do đại dịch và tiến bộ công nghệ, NextGen cần trang bị những kỹ năng gì để trở thành nhà lãnh đạo của tương lai? Làm thế nào để duy trì sự thịnh vượng của doanh nghiệp gia đình? Và họ cần chứng minh bản thân có đủ năng lực kế thừa doanh nghiệp như thế nào?

Để trở thành những nhà lãnh đạo tương lai, NextGen cần phải xây dựng lộ trình thành công cho riêng mình. Hai khía cạnh chính mà NextGen cần tập trung phát triển bao gồm:

- Nâng cao năng lực lãnh đạo và kỹ năng liên quan đến tài chính kinh doanh; và
- Triển khai các vấn đề ESG.



Kế thừa: Thách thức
trong việc chuyển giao

Quản lý quá trình chuyển giao thế hệ

Quyết định trao quyền cho thế hệ kế nghiệp là việc trọng đại. Lãnh đạo đương nhiệm cần đặt niềm tin vào người mình sẽ giao phó doanh nghiệp. Bên cạnh đó, NextGen cần chắc chắn đã lường trước những thách thức cũng như có đủ khả năng để bảo vệ gia sản và phát triển doanh nghiệp.

58%

cho biết doanh nghiệp gia đình của họ đã chuẩn bị kế hoạch kế nghiệp.

Kết quả Khảo sát Doanh nghiệp Gia đình Việt Nam 2021: 36%

Theo Khảo sát Doanh nghiệp Gia đình Việt Nam của PwC năm 2021, một cuộc đại chuyển giao thế hệ với sự tham gia của thế hệ thứ 2, 3 và 4 (với tư cách là các cổ đông lớn) sẽ diễn ra trong vòng 5 năm tới. Tuy nhiên, tại thời điểm khảo sát, chỉ có 36% cho biết họ đã chuẩn bị kế hoạch kế nghiệp hoàn chỉnh.

Một thông tin tích cực là đại dịch đã thúc đẩy các doanh nghiệp gia đình tập trung lên kế hoạch kế nghiệp.

Hiện nay, quá trình chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình đã được quan tâm nhiều hơn và đi kèm với các hành động thực tế. 58% NextGen Việt Nam nhận thức rõ về việc lập kế hoạch kế nghiệp và phần lớn trong số đó đã và đang tham gia vào quá trình xây dựng kế hoạch chuyển giao.

Thật vậy, lập kế hoạch kế nghiệp không còn là hành trình một chiều. NextGen luôn được khuyến khích tham gia tích cực vào quá trình này để chủ động thiết lập vị trí của mình trong doanh nghiệp gia đình.





Chuyển giao thế hệ là một quá trình đầy thách thức cần sự tham gia của cả thế hệ lãnh đạo đương nhiệm và NextGen. Nhiều người thường lo ngại về vấn đề ‘quản trị cấp trên’ (managing-up), nhưng trên tinh thần tôn trọng và chủ động quản trị giao tiếp, đây được coi là quá trình rất quan trọng đối với NextGen, giúp họ khẳng định bản sắc, vị trí và đạt được khát vọng sự nghiệp.

Hoàng Việt Cường

Giám đốc

Dịch vụ Doanh nghiệp gia đình và tư nhân

PwC Việt Nam



Tuy nhiên, kế nghiệp vẫn là một vấn đề khó và nhạy cảm



Chứng minh bản thân: Thế hệ lãnh đạo đương nhiệm hiện tại vẫn đang cầm trịch

42%

NextGen cho biết công ty chưa sẵn sàng cho việc thay đổi bộ máy lãnh đạo.

Toàn cầu: 57%; Châu Á-TBD: 55%

Tuy nhiên, kế nghiệp vẫn là một vấn đề khó khăn và nhạy cảm. Thế hệ lãnh đạo đương nhiệm vẫn đang nắm quyền kiểm soát. Chính vì vậy, **61% NextGen Việt Nam cảm thấy khó khăn trong việc chứng tỏ bản thân ở vị trí lãnh đạo mới hoặc với vai trò thành viên hội đồng quản trị, tỷ lệ này cao hơn rất nhiều so với mức trung bình thế giới và khu vực (đều là 45%).**

Những thách thức khác?

Một phát hiện đáng ngạc nhiên trong khảo sát của chúng tôi là NextGen Việt Nam gặp khó khăn trong việc tìm ra thế mạnh và đam mê của bản thân, cao hơn so với tỷ lệ toàn cầu (30%) và trong khu vực (29%).

Những gì cần được chuẩn bị cho việc sự kế thừa thành công thường hiếm khi được trình bày rõ ràng hoặc thảo luận chi tiết. Vì thế, NextGen cho rằng cách tạo dựng niềm tin nơi thế hệ lãnh đạo đương nhiệm là noi theo tấm gương của họ. Tuy nhiên, NextGen ngày nay được nhiệt liệt khuyến khích trong việc tạo đột phá và định hình con đường riêng thông qua nâng cao kỹ năng và tầm nhìn về ESG.

42%

gặp khó khăn trong việc tìm ra thế mạnh và đam mê của bản thân.

Toàn cầu: 30%; Châu Á-TBD: 29%

Nâng cao kỹ năng: Chìa khóa để tự tin



Cần sự hiểu biết sâu sắc về hoạt động doanh nghiệp

Hiện nay, NextGen Việt Nam cảm thấy họ vẫn chưa có nhiều cơ hội để trực tiếp lãnh đạo các dự án chuyển đổi cụ thể trong doanh nghiệp. Thấp hơn so với tỷ lệ toàn cầu (28%), chỉ có khoảng 11% NextGen Việt Nam chia sẻ họ đang thực sự được dẫn dắt các dự án chuyển đổi trong doanh nghiệp gia đình.

Chỉ 11%

được trao cơ hội để lãnh đạo các dự án chuyển đổi trong doanh nghiệp gia đình.

Toàn cầu: 28%; Châu Á-TBD: 30%

Điều gì đang cản trở quá trình đảm nhận vị trí lãnh đạo của NextGen?

Kết quả cho thấy các NextGen Việt Nam tham gia khảo sát tin rằng kinh nghiệm và trình độ chuyên môn là yếu tố đang cản trở họ trong việc tạo ra những tác động mà họ mong muốn đối với doanh nghiệp của mình.

Cụ thể, hơn 1/3 NextGen tại Việt Nam chưa sẵn sàng đưa ra đề xuất thay đổi vì họ cảm thấy cần phải hiểu thêm về doanh nghiệp của mình. Con số này cao hơn đáng kể so với tỷ lệ trung bình toàn cầu và khu vực (chỉ ở mức 17%).

37%

cho rằng mình cần phải hiểu rõ hơn về doanh nghiệp gia đình của mình trước khi đề xuất những thay đổi.

Toàn cầu và Châu Á-TBD: 17%

Mức độ tham gia đóng góp vào doanh nghiệp của NextGen hiện tại - Việt Nam (%)

Châu Á - TBD

Toàn cầu

Tôi cần hiểu thêm về hoạt động vận hành kinh doanh trước khi đề xuất thay đổi	37%	17%	17%
Tôi đóng vai trò tham vấn trong mọi vấn đề của doanh nghiệp	13%	29%	32%
Tôi cảm thấy cần phải chứng tỏ bản thân trước khi có thể đưa ra ý tưởng mang tính thay đổi	13%	18%	16%
Tôi được trao cơ hội để dẫn dắt những dự án chuyển đổi cụ thể trong doanh nghiệp	11%	30%	28%

Nhu cầu nâng cao kỹ năng, đặc biệt là nhóm kỹ năng kinh doanh

Do đó, không ngạc nhiên rằng gần một nửa NextGen tại Việt Nam xác định nâng cao kỹ năng là yêu cầu bắt buộc. Con số này cao hơn nhiều so với mức trung bình toàn cầu và khu vực (lần lượt là 28% và 32%).

47%

xác định cần nâng cao kỹ năng và kiến thức bổ trợ.

Toàn cầu: 28%; Châu Á - TBD: 32%

Đâu là những kỹ năng quan trọng để thành công?

Dưới đây là danh sách các kỹ năng mà NextGen cho là quan trọng khi được hỏi về các kỹ năng cụ thể cần được cải thiện trong năm 2022. Điều thú vị là các kỹ năng về quản lý tài chính và đầu tư nay đã trở thành lĩnh vực quan trọng và được nhiều người mong muốn nâng cao nhất để thành công (50%), thay thế cho kỹ năng lãnh đạo (37%).

Kỹ năng đổi mới sáng tạo (34%) và số hóa (26%) đã được đưa vào danh sách, tiếp tục báo hiệu xu hướng đón nhận công nghệ của NextGen. Một bộ kỹ năng đáng chú ý khác là kỹ năng liên quan đến Môi trường, Xã hội và Quản trị - ESG. Mặc dù con số còn khá thấp (13%) nhưng bộ kỹ năng này cũng đã bắt đầu được chú ý.

Kiến thức kỹ năng chuyên môn cần để bổ trợ cho vai trò tương lai - Việt Nam (%)	Châu Á - TBD	Toàn cầu
Tài chính/ Đầu tư	53%	53%
Kỹ năng lãnh đạo/ Kỹ năng mềm	50%	48%
Đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh	44%	41%
Mua bán & Sáp nhập (M&A)	25%	25%
Thuế và kế toán	32%	29%
Số hóa/ Trí tuệ nhân tạo (AI)	34%	30%
Quản lý nhân lực/ Nhân tài	34%	28%
Quốc tế hóa/ Toàn cầu hóa	27%	23%
Phát triển bền vững/ ESG	21%	25%
Quan hệ công chúng/ Truyền thông	22%	17%

Rèn luyện các kỹ năng cần thiết để đạt được thành công



Mặc dù NextGen Việt Nam vẫn tiếp tục cho thấy nhu cầu gia tăng về nâng cao kỹ năng liên quan đến kinh doanh, hầu hết họ đều đã có trình độ đào tạo kinh doanh bài bản:

68%

tốt nghiệp đại học trở lên, đa số trong lĩnh vực kinh doanh và tài chính, trong đó

24%

có bằng Thạc sĩ, Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) hoặc Tiến sĩ.

Làm thế nào để hỗ trợ NextGen tốt nhất trong hành trình nâng cao kỹ năng của mình?

47%

cho rằng họ có mạng lưới mối quan hệ tốt với NextGen từ các doanh nghiệp gia đình khác để hỗ trợ công việc của mình.

Toàn cầu: 44%; Châu Á - TBD: 48%

NextGen Việt Nam thể hiện sự quan tâm đến việc học tập và chia sẻ kiến thức cùng các NextGen khác.

So với kết quả khảo sát năm 2019, 56% người tham gia khảo sát cho biết họ đã trau dồi thêm kỹ năng từ các mối quan hệ, rõ ràng là có những cơ hội để NextGen kết nối với nhau nhiều hơn và hỗ trợ lẫn nhau tốt hơn.

Câu nào sau đây đúng với bạn về hoạt động hỗ trợ sự nghiệp - Việt Nam

Châu Á - TBD

Toàn cầu

Tôi hiểu rõ các bước cần thiết để chuẩn bị cho vai trò tương lai trong doanh nghiệp gia đình

66%

68%

66%

Tôi hiểu rõ các mục tiêu mà thế hệ đương nhiệm dành cho con đường sự nghiệp của tôi trong doanh nghiệp gia đình

66%

66%

60%

Tôi cảm thấy có cơ hội học hỏi và trưởng thành trong doanh nghiệp gia đình

63%

76%

79%

Tôi có những ý tưởng cụ thể về hoài bão cá nhân cho vai trò tương lai của mình trong doanh nghiệp gia đình

61%

75%

74%

Tôi có cộng đồng gắn kết NextGen từ các doanh nghiệp gia đình khác nhau để hỗ trợ phát triển sự nghiệp của tôi

47%

48%

44%

Câu chuyện NextGen:

Nguyễn Ngọc Mỹ (Sylvia)

“**Xây dựng cộng đồng Doanh nhân trẻ kế nghiệp vươn tầm thế giới.**”



Nguyễn Ngọc Mỹ - CEO của CTCP Địa ốc Alphanam – Phó Chủ tịch HĐQT Alphanam Group, là một gương mặt tiêu biểu trong cộng đồng doanh nhân trẻ kế nghiệp Việt Nam. Là con gái út của Chủ tịch Tập đoàn Alphanam – ông Nguyễn Tuấn Hải, từ rất sớm, Ngọc Mỹ đã được lắng nghe và trải nghiệm những giá trị cốt lõi của một doanh nghiệp gia đình. Sau khi tốt nghiệp Thạc sĩ, cô trở về Việt Nam và cùng tham gia đảm nhận vai trò dẫn dắt hoạt động kinh doanh của gia đình.

Là thành viên trong một doanh nghiệp gia đình đã thực hiện thành công quá trình chuyển giao thế hệ, Ngọc Mỹ chia sẻ, cô luôn nuôi giữ khát vọng giữ gìn những giá trị mà thế hệ trước đã tạo dựng nên. “Quá trình chuyển giao thế hệ có ý nghĩa lớn lao đối với mỗi doanh nghiệp gia đình. Nếu thế hệ kế nghiệp không được chuẩn bị tốt và được đào tạo bài bản, quá trình chuyển giao thế hệ có thể bị đứt gãy. Chúng tôi trân trọng và bảo vệ những di sản của gia đình với mong muốn tiếp tục cống hiến cho đất nước, cho xã hội”.

Chính tâm nguyện này đã thúc đẩy Ngọc Mỹ thành lập Câu lạc bộ Doanh nhân trẻ kế nghiệp, trực thuộc Hội Doanh nhân trẻ Việt Nam (VYEA), nhằm tạo ra một cộng đồng kết nối, hỗ trợ thế hệ doanh nhân trẻ kế cận. Cô bày tỏ: “Câu lạc bộ là một sân chơi để các bạn doanh nhân trẻ giao lưu và chia sẻ những kiến thức, cơ hội kinh doanh trong lĩnh vực hoạt động của mình, xây dựng các buổi đào tạo – tập huấn để học hỏi lẫn nhau và cùng nhau phát triển”.

Bên cạnh đó, Ngọc Mỹ là một thành viên của F2 Academy (Học viện F2 Sao Đỏ) – học viện đào tạo những doanh nhân kế nghiệp. “Chúng tôi mong muốn bồi dưỡng một cách toàn diện cho thế hệ kế nghiệp tương lai những kiến thức, kỹ năng liên quan đến lãnh đạo, quản trị nhân sự, chuyển đổi số, xu hướng công nghệ mới... và đặc biệt khơi dậy mạnh mẽ hơn tinh thần dân tộc trong mỗi cá nhân”. Cô mong rằng sẽ đóng góp một phần sức lực vào sứ mệnh của F2 Academy: trở thành một cộng đồng truyền cảm hứng về khát vọng và hoài bão, giúp thế hệ kế cận rèn luyện được bản lĩnh, ý chí để vươn tới những tầm cao mới, tạo ra giá trị khác biệt để phát triển Kinh tế - Xã hội đất nước, thắp lên khát vọng một Việt Nam sánh vai các cường quốc năm châu.

An aerial photograph of a lush green agricultural landscape. A dark, winding river flows through the center of the frame. To the left of the river, there is a large, light-colored, plowed area. The rest of the landscape is covered in vibrant green crops, with visible furrows and patterns from farming machinery. Overlaid on the image is a black banner with orange triangular accents on the left and right sides, containing the title text.

ESG: Từ niềm tin đến hành động

ESG - bản kế hoạch mới cho sự thành công

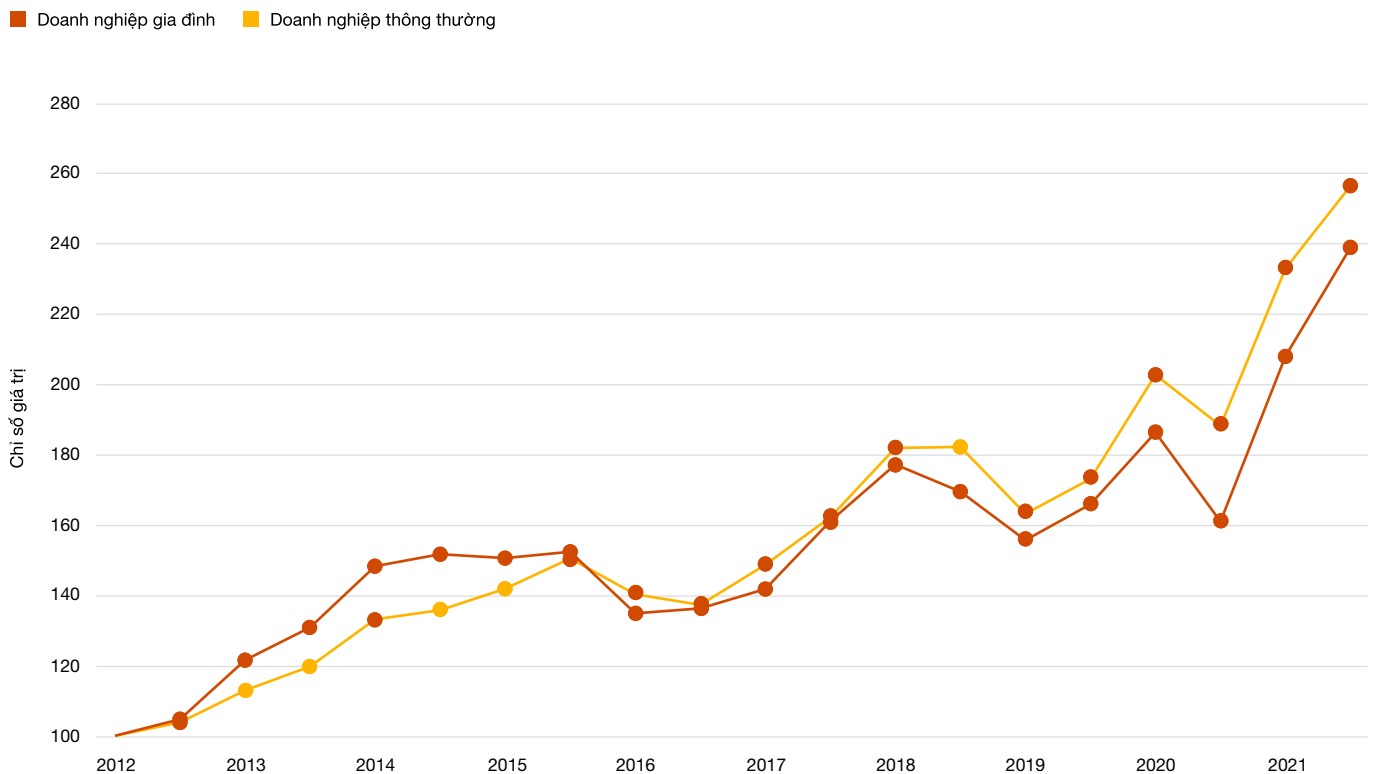
Có một sự liên kết quan trọng giữa các mối quan tâm về ESG và tăng trưởng. Vì vậy, thể hệ lãnh đạo kế cận của doanh nghiệp gia đình cần quan tâm kết hợp cả tăng trưởng và bền vững để đảm bảo duy trì sự thịnh vượng của doanh nghiệp.

Nghiên cứu của Family Capital cho thấy, trong những năm gần đây, các công ty niêm yết công khai ưu tiên ESG có xếp hạng rủi ro liên quan đến ESG thấp hơn so với các doanh nghiệp gia đình. Các xếp hạng rủi ro này sau đó dẫn đến vốn hóa thị trường và phí bảo hiểm ủy thác có giá trị cao hơn trong vài năm qua (xem biểu đồ bên dưới). Khi ESG ảnh hưởng đến kế hoạch của nhà đầu tư, các doanh nghiệp gia đình bị tụt lại phía sau và các nhà đầu tư sẽ cân nhắc điều này.

Giá trị vốn hóa thị trường của doanh nghiệp thông thường so với doanh nghiệp gia đình theo thời gian

Doanh nghiệp có chỉ số rủi ro ESG tốt hơn sẽ có giá trị vốn hóa cao hơn

Khi hoạt động phát triển bền vững dần trở nên quan trọng đối với nhà đầu tư trong thập niên vừa qua, vốn hóa thị trường của doanh nghiệp gia đình đã bắt đầu chậm lại so với doanh nghiệp thông thường



Nguồn: Nghiên cứu của Family Capital về 100 doanh nghiệp gia đình và 100 doanh nghiệp thông thường



Động thái đón nhận các mục tiêu liên quan đến ESG sẽ tạo ra một đợt thay đổi chấn động đối với các doanh nghiệp, được thúc đẩy bởi kỳ vọng lớn từ các bên liên quan, cam kết đầy tham vọng từ phía chính phủ và làn sóng đầu tư vốn.

Nói một cách đơn giản, động thái này sẽ không gây ra bất cứ mâu thuẫn nào giữa lợi nhuận và mục đích. Các doanh nghiệp gia đình có cơ hội vàng để xem ESG là một vấn đề cấp bách - vì lợi ích của hành tinh, con người và thành công trong tương lai của chính họ”.

Nguyễn Hoàng Nam

Phó Tổng Giám đốc, Lãnh đạo ESG

Dịch vụ kiểm toán

PwC Việt Nam



Quan điểm khác nhau giữa các thế hệ về trách nhiệm ESG

Trong bối cảnh kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng, trách nhiệm và thách thức mà các nhà lãnh đạo tương lai phải đối mặt càng trở nên phức tạp. Hoạt động kinh doanh như thường lệ không còn phù hợp trong một thế giới đầy biến động, kinh tế gián đoạn và biến đổi khí hậu.

68%

NextGen cho rằng doanh nghiệp họ có trách nhiệm chống lại biến đổi khí hậu và các hậu quả liên quan.

Thế hệ lãnh đạo đương nhiệm: 21%

Với vai trò là tác nhân thay đổi, NextGen Việt Nam có những quan điểm mạnh mẽ về các vấn đề liên quan đến ESG, đặc biệt là về trách nhiệm của doanh nghiệp về hoạt động bền vững.

So với các lãnh đạo đương nhiệm, NextGen Việt Nam có sự khác biệt đáng kể về tinh thần trách nhiệm đối với vấn đề chống biến đổi khí hậu.

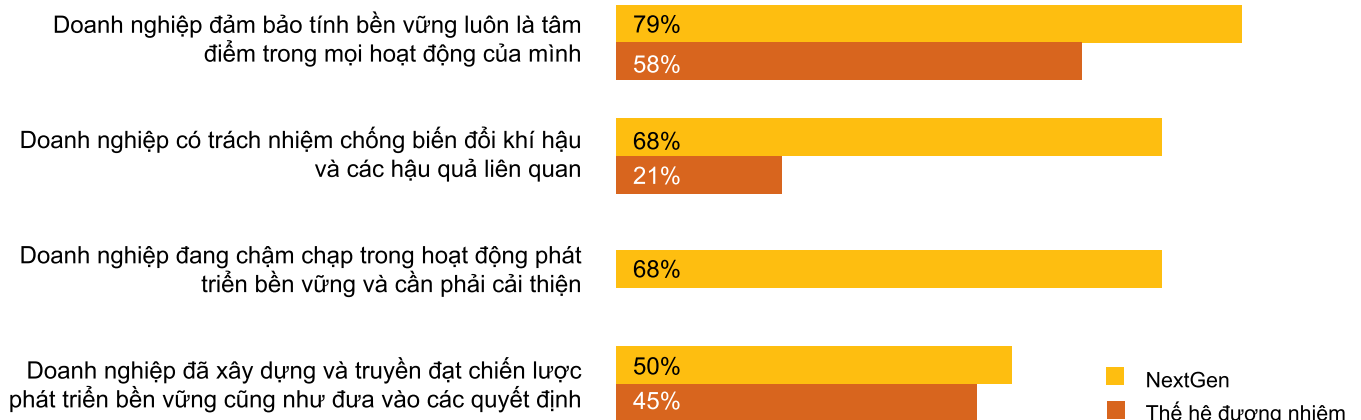
Tinh thần trách nhiệm mạnh mẽ này biến thành niềm tin của NextGen rằng các doanh nghiệp gia đình nên tiên phong trong các hoạt động kinh doanh một cách bền vững.

45%

NextGen nhận thấy cơ hội để doanh nghiệp gia đình dẫn đầu trong hoạt động kinh doanh bền vững.

Thế hệ lãnh đạo đương nhiệm: 45%

Bạn đồng ý với câu nào sau đây?

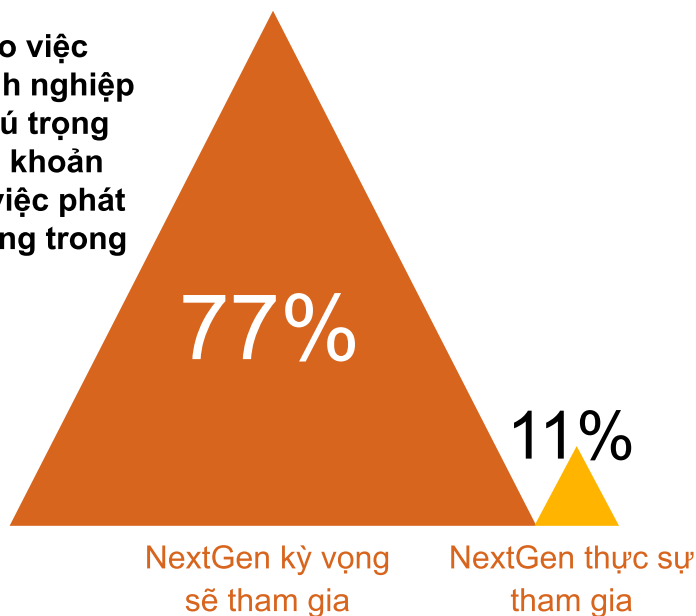


Đã đến lúc thực hiện cam kết ESG

Khi nhận thức về ESG đang ở mức tích cực, các doanh nghiệp gia đình và NextGen cần thực hiện các biện pháp cụ thể để thực hiện các cam kết, biến niềm tin thành hành động trong bản kế hoạch chi tiết cho tương lai.

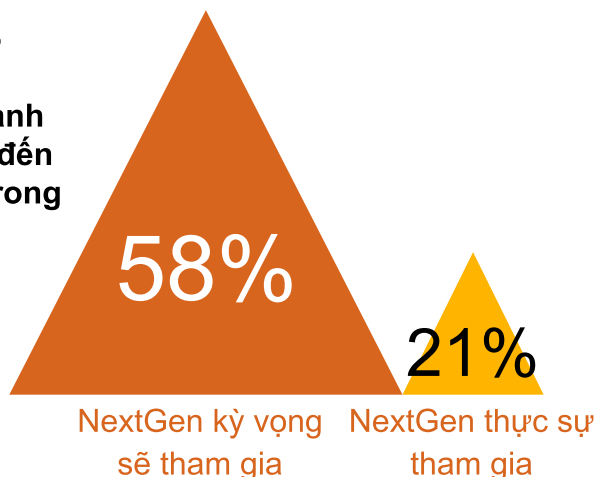
Biến niềm tin thành hành động

Tham gia vào việc hướng doanh nghiệp của mình chú trọng hơn vào các khoản đầu tư cho việc phát triển bền vững trong tương lai



NextGen rõ ràng có nhiều việc để làm trong lĩnh vực này. Để hiện thực hóa mục tiêu ESG, NextGen cần phải đẩy nhanh các kế hoạch của riêng mình. Trong khi 77% các NextGen kỳ vọng sẽ tham gia vào việc giúp doanh nghiệp của mình chú trọng hơn vào các khoản đầu tư cho phát triển bền vững trong tương lai, hiện tại chỉ 11% đang thực sự hành động.

Tham gia vào việc giảm tác động của doanh nghiệp mình đến môi trường trong tương lai



Cùng với các khoản đầu tư cho ESG, NextGen Việt Nam cũng dành sự quan tâm lớn đến việc giảm thiểu tác động từ doanh nghiệp gia đình đến môi trường trong tương lai. Tuy nhiên, họ cũng cần đẩy mạnh cam kết và chủ động thực hiện các bước để đạt được điều này.

2

Trở thành một nhà lãnh
đạo mà doanh nghiệp
gia đình cần



Thành công của doanh nghiệp gia đình là một khái niệm đa chiều



Ba khía cạnh của một doanh nghiệp gia đình



Doanh nghiệp (động cơ):

Doanh nghiệp cần tăng trưởng 10% sau mỗi hai đến ba năm thông qua hoạt động tăng trưởng thông thường, đa dạng hóa kinh doanh hoặc việc đầu tư tác động để phục vụ lợi ích gia đình.

Trọng tâm trong tương lai:

Phát triển năng lực đáp ứng các mối quan tâm về ESG.



Gia đình:

Một thực thể thống nhất với cơ cấu tổ chức và quản trị mạnh mẽ sẽ hỗ trợ tăng trưởng.

Trọng tâm trong tương lai:

Thiết lập một hợp đồng giữa các thế hệ để thúc đẩy lập kế hoạch kế thừa và chuyển đổi một cách bền vững.



Gia sản:

Dự trữ gia sản nhằm đảm bảo gia đình duy trì hoặc nâng cao vị thế của mình.

Trọng tâm trong tương lai:

Văn phòng gia đình (family offices) có thể giúp gia tăng triển vọng kinh doanh và thúc đẩy đa dạng hóa tài sản.



Thời khắc để hành động

Việc có được niềm tin của thể hệ đương nhiệm và chứng minh rằng doanh nghiệp sẽ tiếp tục phát triển là điều cần thiết với NextGen. Thế giới đang thay đổi và các kỹ thuật kinh doanh của hôm qua sẽ không còn phù hợp cho hôm nay. NextGen phải có khả năng thay đổi hiện trạng và khám phá các cơ hội phát triển nhằm đảm bảo gia sản kế thừa. Điều này cần một nhóm mà chúng tôi gọi là những người chuyên giải quyết vấn đề (community of solvers): những thành viên với những kỹ năng khác nhau phối hợp cùng nhau để mang lại thành công.



Định hình lại sự thành công trong kinh doanh và xây dựng nền tảng cho tăng trưởng bền vững

ESG đang trở thành vấn đề then chốt đối với phát triển kinh doanh. Với tư cách là nhà lãnh đạo tiếp nối, NextGen cần đi đầu trong việc xây dựng chiến lược ESG. Ví dụ: NextGen có thể **tìm hiểu việc xây dựng chiến lược net-zero đòi hỏi những yếu tố nào**, cách giảm phát thải carbon từ hoạt động kinh doanh và tác động của doanh nghiệp đối với môi trường và cộng đồng.



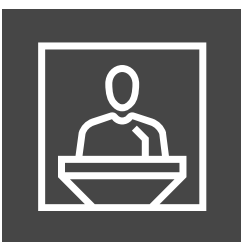
Đừng e ngại mở lối đi riêng

NextGen luôn sẵn sàng để lên tiếng và hành động. Đừng né tránh những câu hỏi cơ bản. Cuốn sách mới ra mắt của hai Chuyên gia tư vấn của PwC Paul Leinwand và Mahadeva Matt Mani mang tên “Trên cả công nghệ số: Cách các nhà Lãnh đạo vĩ đại chuyển đổi và định hình tương lai cho tổ chức của mình” đã đặt ra **bài nhiệm vụ cần thiết của nhà lãnh đạo** để định hình tương lai của công ty. Hãy định vị lại công ty trên bản đồ thế giới: các giá trị độc đáo mà công ty tạo ra là gì? Và khả năng nào giúp NextGen tạo ra giá trị đó tốt hơn bất kỳ ai khác?



Chủ động trong việc cùng phát triển “hợp đồng chuyển giao” giữa các thế hệ

Mặc dù các doanh nghiệp gia đình đã cởi mở hơn về vấn đề kế nghiệp trong bối cảnh của đại dịch, tuy nhiên, các giai đoạn và điều kiện kế nghiệp thường không rõ ràng. Điều quan trọng là cần liên tục thảo luận về động lực thúc đẩy tăng trưởng trong tương lai và vai trò của NextGen để đạt được điều đó. NextGen phải hiểu rõ những gì cần làm để đạt được niềm tin của thể hệ lãnh đạo đương nhiệm.



Trau dồi kỹ năng lãnh đạo

NextGen nhận ra rằng họ còn rất nhiều điều để học hỏi và vẫn cần phải chứng tỏ bản thân. Nhưng ngày nay, công việc lãnh đạo đòi hỏi các năng lực khác so với trước. Đã đến lúc đặt ra câu hỏi liệu NextGen có muốn xây dựng bản thân theo hình ảnh của thể hệ lãnh đạo tiền nhiệm để được công nhận là một nhà lãnh đạo tiềm năng hay không. Thời đại mới đòi hỏi những nhà lãnh đạo kiểu mới.



Mặc dù việc chuyển giao chưa bao giờ là một quá trình dễ dàng, đặc biệt trong thời điểm đầy biến động như hiện tại, các doanh nghiệp gia đình tại Việt Nam có cơ hội để hình dung lại thành công đối với họ là gì. Và để đảm bảo tăng trưởng bền vững, NextGen phải trở thành nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa mà các doanh nghiệp gia đình cần.

**Hãy là chính mình. Tạo sự khác biệt.
Thúc đẩy thay đổi tích cực.**

Đinh Thị Quỳnh Vân

Tổng Giám đốc
PwC Việt Nam



3

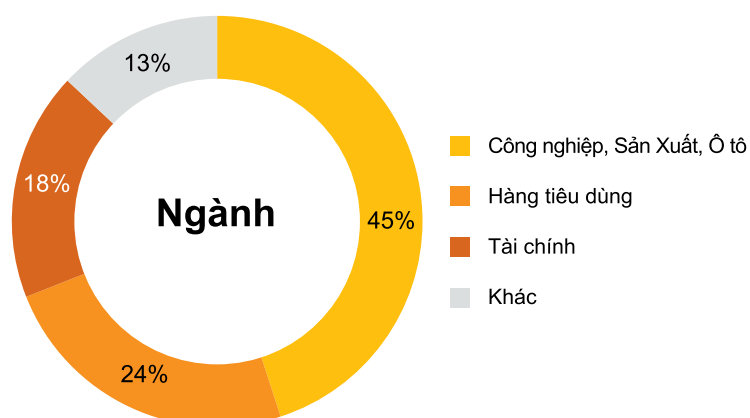
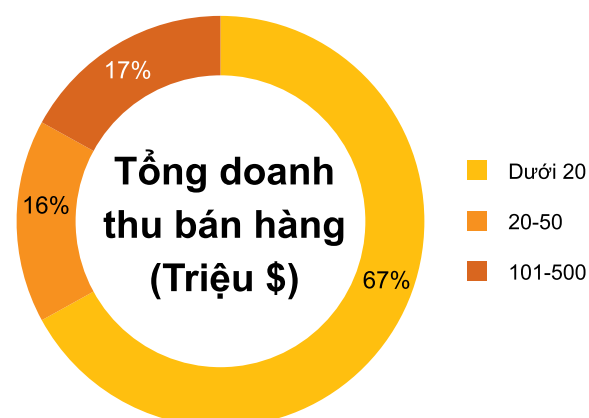
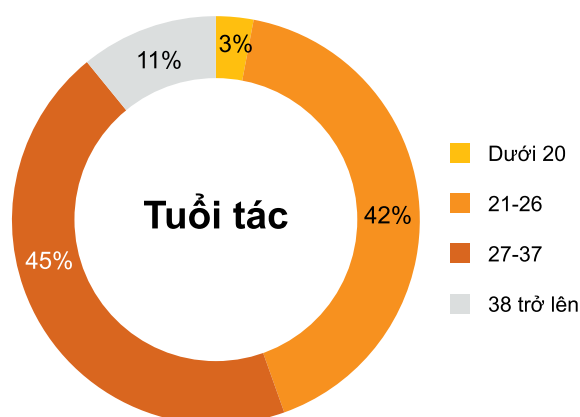
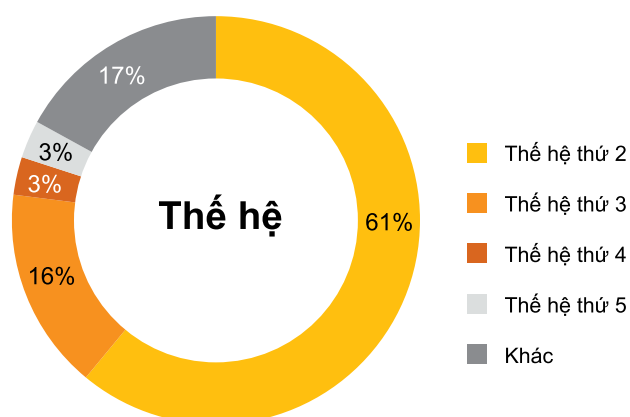
Giới thiệu về khảo sát Thế hệ kế nghiệp

Khảo sát về Thế hệ kế nghiệp năm 2022 của PwC là một khảo sát trên toàn cầu về các thành viên thế hệ kế nghiệp trong các doanh nghiệp gia đình. Mục tiêu của cuộc khảo sát là nhằm tìm hiểu được thế hệ kế nghiệp đang suy nghĩ như thế nào về các vấn đề quan trọng ngày nay, vai trò hiện tại và vai trò mà họ mong muốn thực hiện. Cuộc khảo sát được thực hiện trực tuyến với sự hợp tác của Mạng lưới các doanh nghiệp gia đình (FBN). Từ ngày 08/10 đến 12/12/2021, đã có 1.036 cuộc khảo sát tại 68 vùng lãnh thổ. Trong số này có 38 đại diện từ Việt Nam.

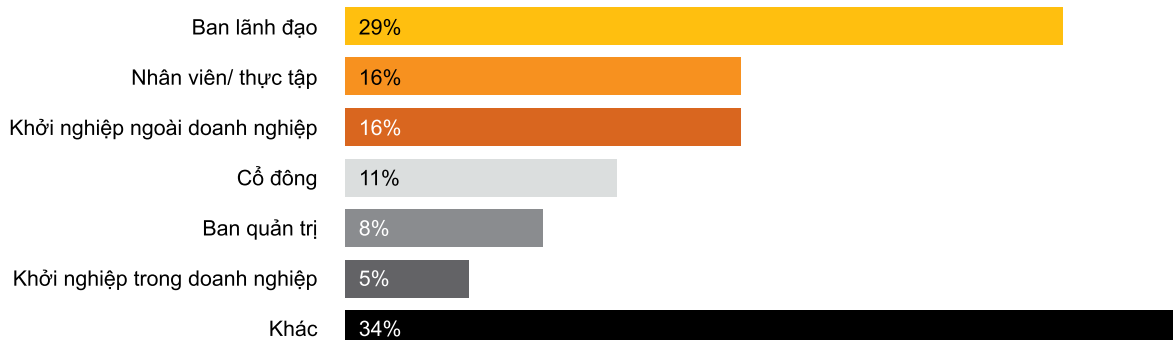
Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn tới những NextGen đã chia sẻ với chúng tôi những câu chuyện của họ, góp thêm góc nhìn sâu sắc và dấu ấn cá nhân vào kết quả báo cáo này:

- Nguyễn Ngọc Mỹ - Lãnh đạo câu lạc bộ NextGen tại Việt Nam, Tổng giám đốc Công ty Cổ phần Địa ốc Alphanam
- Phillip Nguyễn, Giám đốc điều hành, IPP Travel Retail, Tập đoàn Imex Pan Pacific (IPP)

NextGen Việt Nam tham gia khảo sát



Vai trò hiện tại



Trao đổi thêm cùng đội ngũ chuyên gia



Johnathan Ooi Siew Loke

Phó Tổng giám đốc
Lãnh đạo dịch vụ Doanh nghiệp
tư nhân và gia đình
PwC Việt Nam
Email: johnathan.sl.ooi@pwc.com
SĐT: +84 28 3823 0796



Võ Tấn Long

Phó Tổng giám đốc
Dịch vụ tư vấn
Giám đốc Chuyển đổi số
PwC Việt Nam
Email: vo.tan.long@pwc.com
SĐT: +84 24 3946 2246



Nguyễn Hoàng Nam

Phó Tổng giám đốc
Dịch vụ Kiểm toán
PwC Việt Nam
Email: nguyen.hoang.nam@pwc.com
SĐT: +84 28 3823 0796



Phan Thị Thùy Dương

Giám đốc
Dịch vụ Tư vấn Luật & Thuế
PwC Việt Nam
Email: phan.thi.thuy.duong@pwc.com
SĐT: +84 28 3823 0796



Hoàng Việt Cường

Giám đốc
Dịch vụ Doanh nghiệp tư nhân và
gia đình
PwC Việt Nam
Email: hoang.viet.cuong@pwc.com
SĐT: +84 24 3946 2246



TS. Lê Anh Tú

Cố vấn cấp cao
Dịch vụ Doanh nghiệp tư nhân và
gia đình
PwC Việt Nam
Email: anh.tu.le@pwc.com
SĐT: +84 24 3946 2246





Văn phòng PwC Việt Nam:

Thành phố Hồ Chí Minh

Tầng 8, Saigon Tower
Số 29 Lê Duẩn, Quận 1
thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
SĐT: +84 28 3823 0796

Hà Nội

Tầng 16, Tòa nhà Keangnam Landmark 72
Phạm Hùng, quận Nam Từ Liêm
Hà Nội, Việt Nam
SĐT: +84 24 3946 2246

Đội ngũ biên tập: David Tay, Lê Đặng Thanh Huyền, Bùi Hoàng Văn, Nguyễn Thị Trinh, Trần Hồng Tiến và Nguyễn Phương Khanh

©2022 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.

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 156 quốc gia với hơn 295.000 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.