



Việt Nam

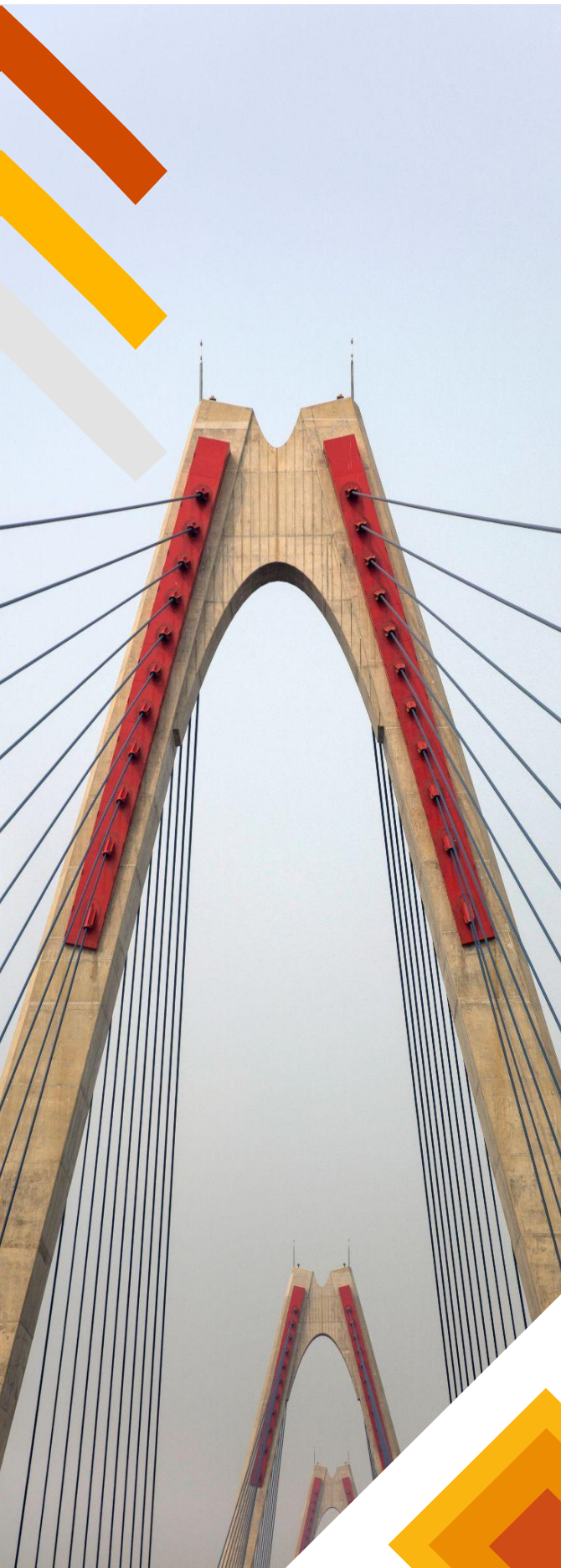
Thời khắc của Châu Á Thái Bình Dương

Chuyển mình cùng thực tế mới

Tháng 12 năm 2022



www.pwc.com/asiapacific



Lời tựa

Raymund Chao

PwC Châu Á Thái Bình Dương

Hai năm trước, trong ấn phẩm [Thời khắc của Châu Á Thái Bình Dương](#), thông điệp của PwC rất rõ ràng: Châu Á Thái Bình Dương đứng ở một thời điểm quan trọng và thời gian để hành động là bây giờ. Các yếu tố góp phần vào sự thịnh vượng trong quá khứ không còn là tiêu chí đánh giá, đặt ra yêu cầu một cách tiếp cận chủ động hơn để bảo đảm cho tương lai của khu vực. Kể từ đó, thông điệp này ngày càng khẩn thiết và thúc đẩy kêu gọi hành động trong khu vực. Châu Á Thái Bình Dương đang phát triển nhanh chóng, sự cân bằng, ổn định cũng như các nguyên tắc cho sự tăng trưởng không còn là những điều hiển nhiên nữa. Các doanh nghiệp cần nhanh chóng hành động để xây dựng niềm tin, tạo ra giá trị và mang lại kết quả bền vững.

Thế giới mới là mọi thứ nhưng cũng có thể là điều đơn giản nhất. Trong khi nền kinh tế toàn cầu đã hồi phục từ mức suy giảm năm 2020, thế giới tiếp tục cho thấy áp lực môi trường, tài chính và xã hội hội tụ tạo ra những thách thức mới phức tạp hơn trên khắp châu Á Thái Bình Dương. Các lãnh đạo doanh nghiệp đang phải đối mặt với sự thay đổi liên tục của thị trường năng động và nhiều bất ổn. Đây không chỉ đơn thuần là một loạt các sự kiện tạm thời - chúng ta đang thấy những thay đổi về cấu trúc nền kinh tế, hệ thống xã hội, rủi ro và kỳ vọng của các bên liên quan. Để xây dựng lại niềm tin và mang lại sự tăng trưởng bền vững trong môi trường này đòi hỏi sự thay đổi cấu trúc tương tự trong chiến lược và ưu tiên hoạt động - chuyển đổi vật chất sang kinh tế thị trường của các bên liên quan và thiết lập lại các ưu tiên đối với các kết quả dài hạn. Sự không chắc chắn này mang đến những cơ hội tuyệt vời cho các doanh nghiệp để trở nên khác biệt và phát triển mạnh ở Châu Á Thái Bình Dương.

Thế giới đã thay đổi và sẽ tiếp tục thay đổi. **Thời khắc của Châu Á Thái Bình Dương: Chuyển mình cùng thực tế mới** đưa ra cách định hướng cho các doanh nghiệp trong sự thay đổi này. Dựa trên năm trụ cột tăng trưởng được ra mắt trong ấn phẩm Thời khắc của Châu Á Thái Bình Dương vào năm 2020, chúng tôi cũng đưa ra phân tích sâu hơn, khai phá nhiều động lực đa dạng hơn và các yếu tố thành công để tạo ra giá trị, tăng sự khác biệt và mang tới sự chuyển đổi phù hợp với các lực lượng nền tảng cho tương lai của khu vực.

Chúng ta đều hiểu những thách thức đang diễn ra. Chúng ta cần hợp tác với nhau theo những cách mới, kết nối với nhau, để mang lại kết quả bền vững cho thực tế mới ở châu Á Thái Bình Dương.

Nội dung

Tóm tắt	4
.....	
Các yếu tố thành công	6
Chuỗi cung ứng	
Tăng trưởng doanh nghiệp trong khu vực	
Kinh tế số	
Lực lượng lao động	
Môi trường, xã hội và quản trị	
.....	
Kết luận	19
.....	
Liên hệ	20

»»» Tóm tắt

Thời gian để hành động

Chỉ trong vài tháng, Covid-19 đã thay đổi thế giới. Đại dịch đã tăng tốc sự chuyển đổi xu hướng lao động và ứng dụng số hóa và nay trở thành tiêu điểm của cuộc sống. Nó dẫn đến một sự thay đổi dài hạn trong các hành vi tiêu dùng và kinh doanh; thay đổi quỹ đạo của các nền kinh tế và xã hội. Các tác động lâu dài của đại dịch, được thúc đẩy bởi các cú sốc bất ngờ trên toàn cầu và khu vực, đã tạo ra một **tình trạng mất cân bằng** ở khu vực Châu Á Thái Bình Dương. Sự biến động về giá cả, cung cầu đã kết hợp và tạo nên một nền tảng tăng trưởng mong manh. Những sự gián đoạn này khiến căng thẳng và áp lực của các bên liên quan tăng lên, thúc đẩy những thay đổi cơ bản trong môi trường hoạt động, buộc các doanh nghiệp phải tập trung vào những kết quả quan trọng.

Các biến số bên ngoài đang làm gián đoạn môi trường kinh doanh

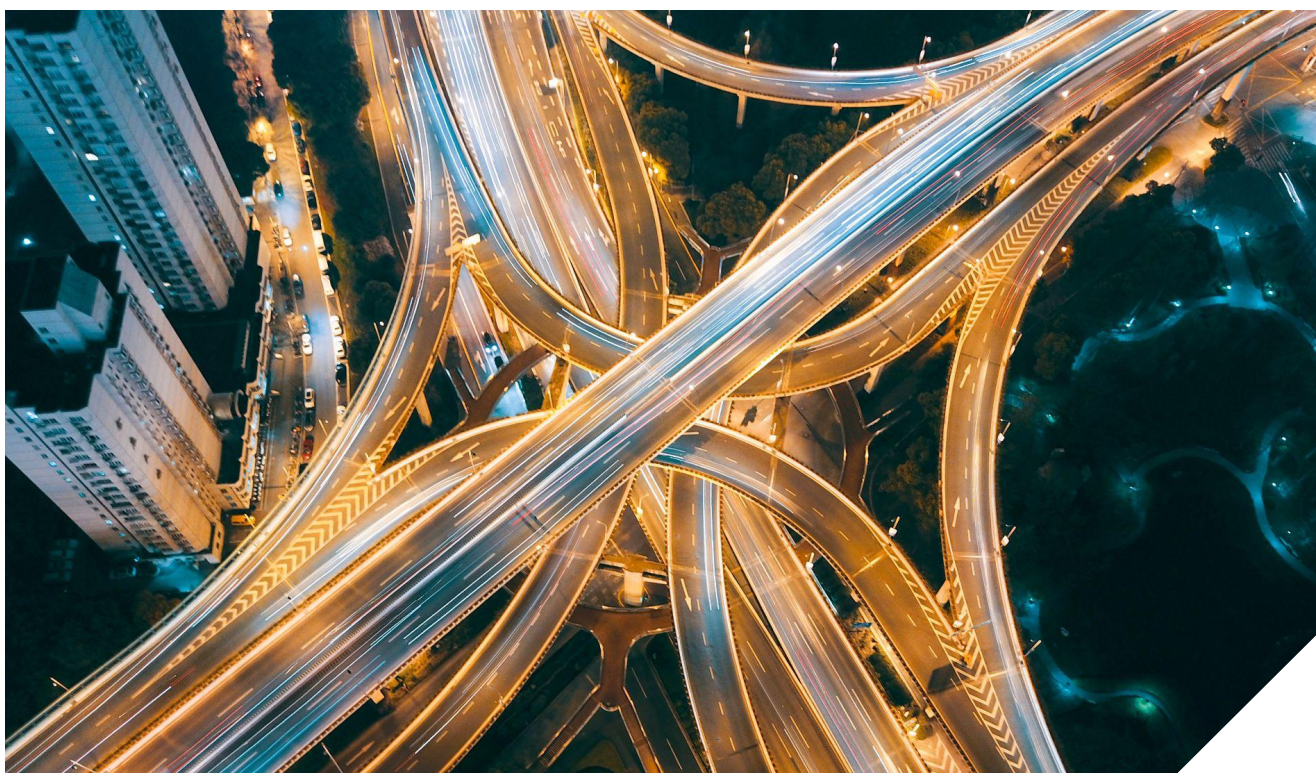
Trạng thái của nền kinh tế: Lạm phát tràn lan và triển vọng kinh tế kém tươi sáng đang tạo ra sự bất định và gia tăng bất bình đẳng.

Bối cảnh địa chính trị toàn cầu: Ảnh hưởng từ cuộc chiến ở Ukraine và căng thẳng địa chính trị giữa các khu vực và nội địa trên khắp châu Á Thái Bình Dương đã tạo ra bất ổn và rủi ro trên diện rộng, đồng thời tăng sự phức tạp về hoạt động và tuân thủ cho doanh nghiệp.

Sự suy yếu của chuỗi cung ứng: Sự gián đoạn các chuỗi cung ứng toàn cầu do đại dịch đã thêm trầm trọng bởi các sự kiện thời tiết cực đoan và thiếu hụt lao động. Mạng lưới nguồn cung ứng “kịp thời” (just-in-time) bộc lộ những điểm yếu nhưng cũng thể hiện được tầm quan trọng của mình.

Những thách thức mới về lực lượng lao động: Nhân viên trên khắp châu Á Thái Bình Dương được trao quyền, có những kỳ vọng lớn hơn đối với doanh nghiệp và các nhân tài đang thay đổi công việc ở mức độ chưa từng thấy trước đây.

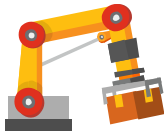
Tăng tốc áp lực cho các hành động về môi trường, xã hội và quản trị (ESG): Thị trường đang chuyển từ chấp nhận ESG sang hành động có mục đích về ESG.



Những cơ hội

Châu Á Thái Bình Dương không thể hy vọng sự tăng trưởng và thay đổi dần dần sẽ dẫn dắt khu vực qua thời kỳ hỗn loạn này. Các bên liên quan phải điều chỉnh tâm thế để trở nên chủ động hơn và tự quyết hơn. Họ phải áp dụng các chiến lược mới có nhiều sắc thái hơn, đồng thời tự định vị để thành công trong một châu Á Thái Bình Dương năng động và liên kết hơn. Dựa trên các cuộc thảo luận của chúng tôi với các lãnh đạo và chuyên gia kinh doanh trong khu vực, chúng tôi tin rằng có **năm yếu tố thành công** được liên kết và củng cố lẫn nhau sẽ thúc đẩy sự khác biệt và khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp và chính phủ thịnh vượng.

1



Chuỗi cung ứng

Chuyển đổi chuỗi cung ứng khu vực để xây dựng lại **niềm tin và khả năng phục hồi**

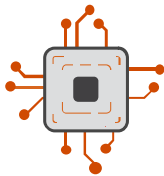
2



Tăng trưởng doanh nghiệp trong khu vực

Tạo giá trị qua các thương vụ sáp nhập bằng cách tiếp cận về năng lực

3



Kinh tế số

Tận dụng số hóa để thúc đẩy những hiểu biết, giảm rủi ro và **cập nhật liên tục với thị trường**

4



Lực lượng lao động

Tái định nghĩa nâng cao kỹ năng, xây dựng môi trường công việc linh hoạt dựa trên mục tiêu để **xây dựng niềm tin**

5



Môi trường, xã hội và quản trị (ESG)

Tăng tốc các ưu tiên ESG để **khác biệt trên thị trường** về vốn và con người

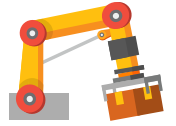
Năm yếu tố thành công này kết nối với nhau, phụ thuộc lẫn nhau và củng cố lẫn nhau. Hành động trong một sẽ tác động đến những yếu tố khác. Ví dụ, ESG sẽ là một sự quan tâm trong chuỗi cung ứng. Số hóa sẽ là chìa khóa để xây dựng lại niềm tin vào hiệu quả của các nguồn cung ứng. Điều quan trọng là phải xem xét các yếu tố thành công một cách toàn diện, đồng thời xem xét sự trưởng thành của môi trường kinh doanh địa phương khi điều chỉnh hoặc thích ứng.

Cần nhắc các yếu tố thành công lâu dài và đan xen này đặt ra một cơ sở mới về cách doanh nghiệp có thể vượt qua những thách thức khó khăn, đạt được tác động sâu rộng, thúc đẩy tăng trưởng và khả năng cạnh tranh lâu dài. Tại thời điểm này, chúng ta có cơ hội để củng cố vị thế Châu Á Thái Bình Dương là trung tâm tăng trưởng bền vững và toàn diện có lợi cho toàn bộ các bên liên quan và một trung tâm cho sự đổi mới kỹ thuật số và tiến bộ ESG.

1

Chuỗi cung ứng

Chuyển đổi chuỗi cung ứng khu vực để xây dựng lại niềm tin và khả năng phục hồi



Các chuỗi cung ứng toàn cầu đã trải qua nhiều thử thách trong thời gian gần đây. Niềm tin đã bị suy giảm do sự mong manh của chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, nhiều vấn đề đã được tích lũy nhiều năm. Chuỗi cung ứng đã trải qua nỗ lực kéo dài hàng thập kỷ để giảm chi phí và tăng hiệu quả trên toàn cầu. Để tăng hiệu quả, một số yếu tố khác đã bị đánh đổi - dẫn đến sự thiếu chắc chắn, thiếu tính minh bạch và các hệ thống chỉ mang tính "kịp thời" ít khả năng chống đỡ các cú sốc bất ngờ. Việc tái cân bằng các chuỗi cung ứng gần đây bằng cách kết hợp giữa phương thức chỉ mang tính "kịp thời" và phương thức "có dự phòng" (bằng cách chủ đích dự phòng), đang gặp khó khăn trong môi trường hiện tại khi mà các nguồn cung cấp còn hạn chế.

Sự gián đoạn thời gian qua đã cho thấy sự cần thiết phải cân bằng lại các chuỗi cung ứng toàn cầu nhằm hướng tới các mạng lưới khu vực đa dạng hơn. Hơn nữa, chi phí tăng và các khung pháp lý phát triển ở nhiều thị trường đang dẫn đến việc các công ty tìm cách đa dạng hóa chuỗi cung ứng của họ và cơ sở sản xuất. Nhiều công ty đang phát triển chiến lược "Trung Quốc + 1". Mặc dù việc sắp xếp lại các nguồn cung ứng khu vực bằng cách xây dựng chiến lược "Trung Quốc + 1" là một cách thức ngày càng phổ biến, điều này cũng tạo thêm những thách thức do mức độ phát triển của mỗi chuỗi cung ứng trong khu vực là khác nhau. Sự phân tách có chủ ý của chuỗi cung ứng ở Châu Á Thái Bình Dương tạo nên các khung hoạt động và sự phức tạp mới cho việc quản lý các vấn đề của mỗi quốc gia - từ việc định hướng cơ sở hạ tầng hậu cần đến sức mạnh của bảo vệ sở hữu trí tuệ (IP) đối với độ tin cậy của các nhà cung cấp địa phương.

Khi các công ty tìm kiếm sự tăng trưởng ngoài Trung Quốc, họ cần xem xét cách họ chọn các nhà cung cấp, địa điểm sản xuất, nhân lực tài năng và mạng lưới phân phối phù hợp trong một khu vực tương đối đa dạng.

Khi chuỗi cung ứng được kết hợp gần hơn về mặt địa lý, các trung tâm khu vực của các hoạt động kinh tế liên kết với nhau đang nổi lên - thường dựa trên các lĩnh vực trong đó các chính phủ đã xác định các đầu vào duy nhất giúp thiết lập lợi thế cạnh tranh. Các trung tâm phối hợp và bổ sung trong khu vực có thể cho phép sự thịnh vượng chung bằng cách tăng năng suất và khả năng cạnh tranh xuất khẩu, đồng thời giảm áp lực cạnh tranh hạn chế tăng trưởng. Ví dụ, định hướng tập trung ngành công nghiệp ô tô của Thái Lan và ngành công nghiệp chăm sóc sức khỏe tại Malaysia. Tuy nhiên, các khu vực này thường không xảy ra một cách có tổ chức và sự phối hợp của chính quyền tỉnh hoặc quốc gia là rất quan trọng trong việc xây dựng hệ sinh thái này. Khi các doanh nghiệp định hướng các rủi ro theo kịch bản trong một số ngành nhất định giữa Hoa Kỳ và Trung Quốc, họ sẽ cần xem xét cách thức và nơi để mở rộng đầu chân chuỗi cung ứng hiện tại của họ để cân bằng lợi nhuận, tăng trưởng và rủi ro.

* Hiện tại, Việt Nam là một điểm đến nổi bật để di dời chuỗi cung ứng, nhưng cũng đang gần đến giới hạn của việc chuyển đổi (tỷ lệ thất nghiệp 2,6% của Việt Nam vào năm 2022 là ít hơn một nửa con số 5,7% của Châu Á Thái Bình Dương). Điều này đang tạo ra cơ hội cho các nước Đông Nam Á khác đầu tư thông qua các phát triển cơ sở hạ tầng và hoạch định chính sách giúp việc tiến hành kinh doanh xuyên biên giới dễ dàng hơn.



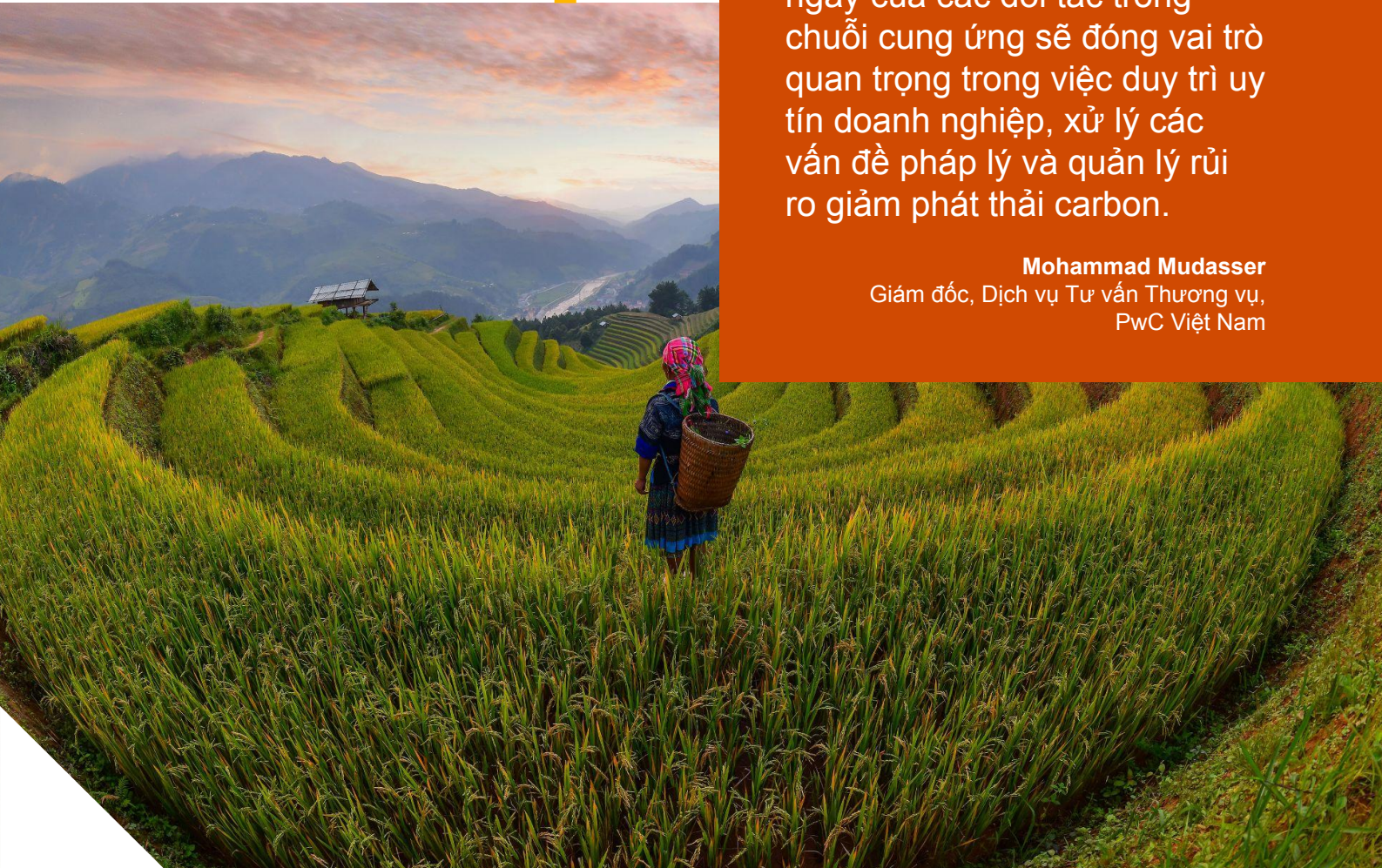
Thêm vào các mối quan tâm về chuỗi cung ứng trên bối cảnh không ngừng phát triển này, là một nhu cầu quản lý tốt hơn các vấn đề ESG và giảm thiểu rủi ro. [Nghiên cứu gần đây của PwC](#) cho thấy mỗi quan tâm ESG hàng đầu của các nhà lãnh đạo là đáp ứng với những thay đổi quy định và xác định rủi ro của nhà cung cấp. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng cho thấy ít doanh nghiệp đang tập trung vào báo cáo và số liệu ESG. Hơn nữa, nếu không đầu tư đáng kể vào năng lực quản lý và cơ sở hạ tầng nhà máy, những doanh nghiệp địa phương nhỏ hơn có nguy cơ bị loại trừ khỏi chuỗi cung ứng quốc tế nếu không thể đáp ứng các kỳ vọng và quy tắc ESG nghiêm ngặt của người mua toàn cầu (ví dụ: Net-Zero, trách nhiệm xã hội, v.v.) Điều này có thể vô tình làm tăng rủi ro chuỗi cung ứng do hoạt động sản xuất không lường trước được trong các tầng sâu hơn của chuỗi cung ứng, có khả năng thúc đẩy sự xói mòn của sự tin tưởng của khách hàng nếu có sự gián đoạn trong nguồn cung.

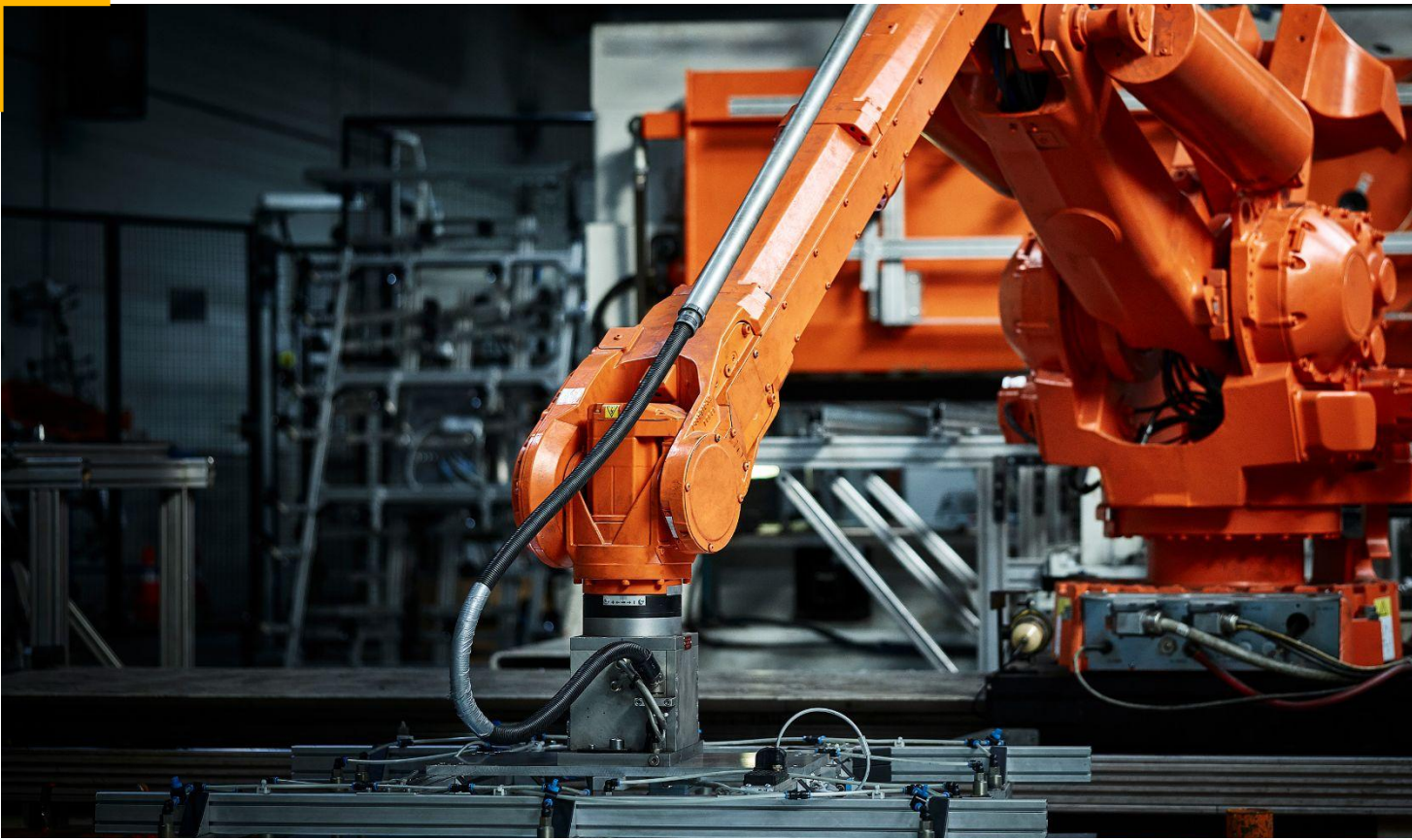


Sự đứt gãy của chuỗi cung ứng khởi nguồn từ những phong tỏa kinh tế nhằm hạn chế đại dịch Covid tiếp tục kéo dài bởi các yếu tố địa chính trị (xung đột giữa Ukraine - Nga, chuyển giao thương mại,...) Tình trạng căng thẳng làm ảnh hưởng đến nguồn cung năng lượng và giá cả hàng hóa tăng cao, vấn đề này đã và sẽ tiếp tục tác động đến nền kinh tế Việt Nam. Sự tiến bộ từng ngày của các đối tác trong chuỗi cung ứng sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì uy tín doanh nghiệp, xử lý các vấn đề pháp lý và quản lý rủi ro giảm phát thải carbon.

Mohammad Mudasser

Giám đốc, Dịch vụ Tư vấn Thương vụ,
PwC Việt Nam





Tập trung hành động ngay bây giờ

Dưới sự giám sát kỹ hơn và những điểm yếu bắt đầu lộ ra bởi gián đoạn chuỗi cung ứng, giờ đây, các doanh nghiệp bắt buộc phải chuyển đổi chuỗi cung ứng. Các doanh nghiệp phải quản lý các thách thức của chuỗi cung ứng toàn cầu, đồng thời khai thác các cơ hội mà nó mang tới. Để đạt được điều này, doanh nghiệp cần chuyển dịch sự tập trung từ những điều cơ bản của chuỗi cung ứng sang việc tăng hiệu quả và quản lý chi phí, **phát triển chuỗi cung ứng kiên cường hơn, và xây dựng lại niềm tin và vượt qua khó khăn chúng thông qua khả năng linh hoạt và thích ứng cao hơn.** Chuyển trọng tâm sang khả năng phục hồi và niềm tin có thể sẽ tạo ra giá trị rộng hơn trên toàn chuỗi cung ứng, đặc biệt là trong lĩnh vực số hóa, tính bền vững và chuyển đổi.

Quản lý sự phức tạp của sự chuyển đổi này không đơn giản như việc cho các nhà cung cấp mới sản xuất sản phẩm trên nhiều khu vực pháp lý - đặc biệt với nhiều mạng lưới cung cấp phụ thuộc vào Trung Quốc cho các đầu vào quan trọng. Xây dựng niềm tin đòi hỏi phải tạo ra một mạng lưới nhà cung cấp, linh hoạt và thích nghi với những cú sốc tiêu cực như bất ổn dân sự, thời tiết khắc nghiệt và mối quan ngại của nhà cung cấp. Điều này đòi hỏi số hóa để tăng hiệu quả, tính minh bạch và truy xuất nguồn gốc, đồng thời có tầm nhìn để sắp xếp tìm nguồn cung ứng với mô hình nhu cầu của khách hàng và người tiêu dùng.

Cuối cùng, việc tích hợp ESG vào chiến lược chuỗi cung ứng sẽ không chỉ bao gồm việc quản lý rủi ro từ các sự kiện thời tiết khắc nghiệt (như đóng cửa nhà máy do hạn hán và sự chậm trễ vận chuyển ở Trung Quốc) hoặc lựa chọn các nhà cung cấp có vị trí gần nhau để giảm lượng khí thải carbon. Đây sẽ là cơ hội cho các nhà cung cấp hoạt động bền vững để có thể giúp các nhà sản xuất hạ thấp mục tiêu phát thải phạm vi 3* và đáp ứng các cam kết Net-Zero trong khi quản lý trách nhiệm xã hội và đảm bảo quyền hoạt động của địa phương. Các doanh nghiệp có thể chứng minh sự tiến triển nhanh chóng trong mục tiêu khí hậu và xã hội (như an toàn công nhân, chế độ nô lệ hiện đại) sẽ tạo nên khác biệt.

Xây dựng khả năng phục hồi chuỗi cung ứng sẽ cung cấp các cơ hội mới. Nhưng các doanh nghiệp và các nước sẽ không đạt được mục tiêu này bằng cách tạo ra các giải pháp nhất thời củng cố chuỗi cung ứng hiện có và bảo vệ chống lại rủi ro ngắn hạn. Giải quyết một cách hiệu quả sự chuyển hướng mà vẫn đảm bảo hiệu quả chi phí đòi hỏi một cái nhìn dài hạn và sẽ có một kế hoạch chủ động để xây dựng một cơ sở cung ứng được tối ưu hóa và phân tán ở châu Á Thái Bình Dương.

* **Khí thải phạm vi 3** là tất cả phát thải gián tiếp (không bao gồm trong phạm vi 2) xảy ra trong chuỗi giá trị của công ty báo cáo, bao gồm cả khí thải ngược dòng và hạ nguồn.

2

Tăng trưởng doanh nghiệp khu vực

Tận dụng tiềm năng để tạo ra giá trị



Sau nhiều thập kỷ với mức tăng trưởng trên mức trung bình và thu được lợi nhuận đáng kể, Châu Á Thái Bình Dương hiện đang đứng trước những lựa chọn mới. Các công ty trong khu vực (bao gồm cả các công ty tư nhân) đang tái cơ cấu lại mô hình hoạt động kinh doanh của họ thông qua hoạt động Mua bán và Sáp nhập (M&A) thay vì tăng trưởng hữu cơ để nhanh chóng tạo nên sự khác biệt trong cạnh tranh hoặc đơn giản hóa danh mục đầu tư của họ.

Số lượng các thương vụ M&A ở Châu Á Thái Bình Dương đã tăng hơn 3.5 lần trong 16 năm qua. Thị phần của Khu vực trong các giao dịch toàn cầu đã tăng lên, với phần lớn thương vụ bắt nguồn từ các công ty tư nhân với tổng trị giá lên đến hơn 600 tỷ USD - điều này đã tạo nên sức hút cho hoạt động M&A. Châu Á Thái Bình Dương vẫn là một “điểm sáng” cho tăng trưởng toàn cầu: là nơi diễn ra quá trình luân chuyển vốn, đẩy mạnh hiện đại hóa, hội tụ các dòng chảy thương mại, đầu tư và sự hiện diện quốc tế, cũng như có sự tập trung ngày càng lớn vào ESG. Tất cả các yếu tố này đều mở ra một cơ hội mới.

Mặc dù **hoạt động M&A đang ngày càng sôi nổi**, **nguyên cứu Kiến tạo Giá trị của PwC** cho thấy gần một nửa số thương vụ được phân tích ở Châu Á Thái Bình Dương đã bị giảm sút giá trị và/hoặc hoạt động kém hiệu quả hơn so với các công ty cùng ngành: **41% bên mua và 63% bên thoái vốn đã hoạt động kém hơn so với các công ty cùng ngành trong khoảng thời gian 10 năm**. Với tình hình này, các giao dịch đang trở nên phức tạp hơn để xác định, thiết lập và thực hiện.

Cần xem việc tạo ra giá trị là ưu tiên hàng đầu, đặc biệt là vào thời điểm mà công ty không thể dựa vào các điều kiện hoạt động khác để thúc đẩy giá trị. Nó đòi hỏi phải xây dựng khả năng phục hồi và xem xét toàn bộ các yếu tố thúc đẩy giá trị - không chỉ các yếu tố truyền thống về kỹ thuật tài chính và vận hành (bao gồm cả phân tích lợi ích về thuế). Nghiên cứu cho thấy có mối tương quan trực tiếp giữa việc tạo ra giá trị và thực hiện phương pháp tiếp cận chiến lược 'dựa trên năng lực' (năng lực là sự kết hợp cụ thể của các quy trình, công cụ, công nghệ, kỹ năng và mục đích để các công ty tạo ra giá trị).



Kết quả này không phải là ngẫu nhiên. Việc tập trung vào các điểm mạnh then chốt sẽ giúp các bên giao dịch tiết kiệm thời gian và tập trung đầu tư vào các yếu tố có giá trị của thương vụ: gọi là "thương vụ chuyển đổi". Theo đó, các bên sẽ tận dụng các điểm mạnh của nhau để cùng thúc đẩy giá trị. Ví dụ: để tăng tốc quá trình số hóa mô hình kinh doanh, công ty có thể tiến hành thương vụ mua lại các công ty đã áp dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo trong mô hình phân phối, thiết kế trải nghiệm khách hàng, cũng như là áp dụng các công nghệ tiên tiến khác.

Một cách công bằng, ESG sẽ mang đến một loạt các khả năng mà công ty có thể tận dụng để phát triển và gia tăng thu nhập. Theo đó, các công ty cần xác định rõ đâu là những điểm còn thiếu sót trong mô hình vận hành và đâu là các khả năng có thể đạt được (chẳng hạn như trong việc khử cacbon, sở hữu trí tuệ và báo cáo hạ tầng). Kế đến, công ty cần xác định thời điểm triển khai các kế hoạch ESG một cách cụ thể, điều này sẽ rất quan trọng trong việc thực hiện các cam kết giảm phát thải, đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan và để giảm thiểu rủi ro tuân thủ.

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy khi các công ty chỉ ưu tiên mở rộng quy mô qua địa lý thay vì thực hiện phương pháp tiếp cận dựa trên năng lực thì 35% các giao dịch tạo ra rất ít hoặc bị giảm giá trị.

Điều này cho thấy các công ty thường đánh giá thấp những điều kiện cần để thành công bên ngoài thị trường địa phương của họ và đánh giá quá cao tiềm lực hiện tại của họ.

Đã đến lúc các doanh nghiệp có tiềm lực tài chính tập trung thiết lập lại các giá trị và trau dồi năng lực để tạo ra lợi nhuận dài hạn. Để làm được việc đó, nhà giao dịch cần chú trọng đến các hoạt động thực tiễn.

1

Việc Tạo ra Giá trị cần có sự liên kết chặt chẽ với chiến lược, bên cạnh đó, các công ty cần đề cao tính kỷ luật, tuân theo một phương pháp/kế hoạch chi tiết nhất quán để lựa chọn, thực hiện và tích hợp các thương vụ mua bán.

2

Khi xem xét đánh giá năng lực, hãy đảm bảo các kế hoạch được thực hiện xuyên suốt (như các giả thuyết giao dịch, ưu tiên thực hiện, huy động vốn và các sáng kiến chuyển đổi).

3

Các bên giao dịch cần dành thời gian và nỗ lực để tìm hiểu những yếu tố của văn hóa, chuẩn mực kinh doanh và thông lệ thị trường để thúc đẩy một chiến lược con người có hiệu quả.

4

Liên tục khám phá giá trị mới từ dữ liệu, bao gồm từ các nguồn của bên thứ ba trong suốt thời gian giao dịch.

5

Xem xét làm thế nào để ESG có thể nâng cao giá trị thặng dư trong thị trường vốn và trong định giá, định vị sản phẩm và dịch vụ.

6

Đầu tư một cách thích đáng vào quá trình tích hợp - Phân tích của chúng tôi cho thấy việc trích khoảng 6% trở lên từ giá trị thương vụ để đầu tư cho việc tích hợp sẽ mang lại cơ hội gia tăng lợi nhuận.

“

Để kiểm soát căng thẳng chính trị và đứt gãy chuỗi cung ứng, khu vực Đông Nam Á, bao gồm cả Việt Nam, đang chứng kiến **những xu hướng thương vụ mới nổi**, ví dụ như các thương vụ "tập hợp" trong các thị trường phân mảnh để mở rộng quy mô, cắt bớt cổ phần các công ty gia đình có quy mô lớn trong các sự kiện chuyển giao tài sản, tiến hành thương vụ để thúc đẩy quá trình chuyển đổi và đổi mới sáng tạo, cũng như bán một phần doanh nghiệp hoặc cổ phần để tài trợ vốn cho kế hoạch mở rộng chiến lược.

Jonathan Ooi

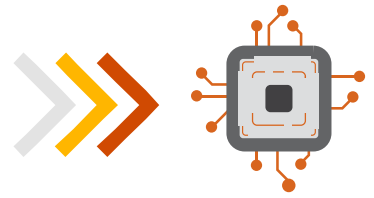
Phó Tổng Giám đốc, Lãnh đạo Dịch vụ Tư vấn Thương vụ, PwC Việt Nam



3

Kinh tế số

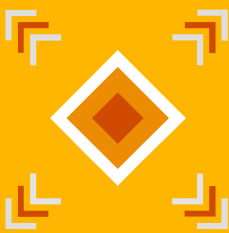
Vận dụng kỹ thuật số để phát triển, giảm thiểu rủi ro và đón đầu xu hướng



Cuộc cách mạng kỹ thuật số đang diễn ra với tốc độ nhanh chóng hơn bao giờ hết. Cách thức chúng ta làm việc và vận hành đã có những thay đổi lớn. Điều này cho thấy số hóa là chìa khóa thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và giúp gia tăng tính linh hoạt và hiệu quả trên toàn bộ chuỗi giá trị. Thay đổi là điều tất yếu để mang lại lợi thế cạnh tranh và đón đầu xu hướng.

Tốc độ vận dụng, chuyển đổi và phân phối kỹ thuật số trong những năm gần đây đang tăng tốc theo cấp số nhân. Mặc dù một số doanh nghiệp đã nhanh chóng hơn khi vượt qua các thách thức, tiềm năng để tiếp tục phát triển là rất khả thi. Ở Châu Á Thái Bình Dương, **79% CEO** đang thay đổi trọng tâm đầu tư của họ trong ba năm tới sang chuyển đổi kỹ thuật số. Tuy nhiên, các doanh nghiệp phải hành động ngay bây giờ để nắm bắt cơ hội, cụ thể là bằng cách áp dụng các chức năng và công nghệ kỹ thuật số vào các phần hành quan trọng nhất của chuỗi giá trị - vào đúng trọng tâm và đúng thời điểm. Mặc dù vậy, chuyển đổi kỹ thuật số và công nghệ không phải là một giải pháp chung cho tất cả mà phụ thuộc rất nhiều vào khẩu vị đầu tư, kỹ năng kỹ thuật số và các hạn chế trong hoạt động của doanh nghiệp.

Số hóa cho phép doanh nghiệp mang đến các đề xuất giá trị khác biệt cho khách hàng, nhà cung cấp và nhân viên. Theo [dự đoán](#) tại khu vực Châu Á Thái Bình Dương, tính đến năm 2023, cứ 3 doanh nghiệp thì sẽ có 1 doanh nghiệp có khả năng tạo ra hơn 30% doanh thu của họ từ các sản phẩm và dịch vụ kỹ thuật số. Các chính phủ đang ngày càng nhận ra tầm quan trọng của nền kinh tế kỹ thuật số với vai trò như một đòn bẩy để thúc đẩy khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp và quốc gia nói chung. Nhiều vùng lãnh thổ ở Châu Á Thái Bình Dương đã công bố các chiến lược số hóa quốc gia để thu hút nhân tài và đầu tư, ví dụ như Kế hoạch chi tiết về [Quốc gia thông minh năm 2025](#) của Singapore, Kế hoạch chi tiết về [nền kinh tế kỹ thuật số](#) của Malaysia, [Lộ trình](#) của Indonesia, ["Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030"](#) của Việt Nam và Kế hoạch chi tiết về Thành phố thông minh của Đặc khu hành chính Hồng Kông. Những chiến lược này là nền tảng và báo hiệu sự công nhận rộng rãi ở cấp chính phủ, rằng một nền kinh tế kỹ thuật số thịnh vượng hỗ trợ công bằng xã hội, tạo điều kiện cho một tương lai bền vững và thúc đẩy hợp tác đầu tư xuyên biên giới.



Câu chuyện điển hình

[Bằng sự kết hợp giữa con người và công nghệ](#), PwC đã hỗ trợ BHP trong việc chuyển đổi mô hình dịch vụ chung thành một phần hành hoạt động chuyên biệt. Với kinh nghiệm hợp tác làm việc với các chuyên viên trên toàn cầu của BHP và có cơ hội tiếp xúc với các nền văn hóa và hệ thống công nghệ đa dạng, PwC đã thiết lập bản đồ phân tích toàn diện về quy trình hoạt động của BHP để tìm cách tối ưu hóa và tự động hóa - cả trong ngắn hạn và dài hạn. Thông qua việc phân tích này, PwC đã đưa ra những giải pháp giúp giảm thiểu sai sót và tối ưu hóa việc giảm thiểu chất thải, giúp mang lại sự an toàn và gia tăng năng suất cho tuyến phòng vệ của doanh nghiệp.



Nắm bắt cơ hội để đón đầu xu hướng

Từ tự động hóa đến áp dụng công nghệ tiên tiến, việc nắm bắt các cơ hội kỹ thuật số là cần thiết để thích ứng với sự phức tạp và cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường. Số hóa sẽ cho phép các doanh nghiệp và chính phủ khắc phục tình trạng mất cân bằng với dữ liệu tốt hơn, thông tin chuyên sâu hơn và các quy trình hiệu quả hơn để hỗ trợ cho các mô hình kinh doanh mới và tạo ra các nguồn doanh thu mới.

Kế hoạch chuyển đổi kỹ thuật số hiệu quả là một phần không thể thiếu trong chiến lược của tổ chức và cần đáp ứng mong đợi của thị trường, khách hàng và nhân viên. Mặc dù việc số hóa có thể áp dụng cho hầu hết các khâu trong tổ chức (từ sản phẩm và quy trình đến văn hóa và mô hình hoạt động), các doanh nghiệp cần ưu tiên vận dụng công nghệ vào phần hành có ảnh hưởng trực tiếp đến việc cải thiện đề xuất giá trị và giúp thúc đẩy thị hiếu. Chẳng hạn như việc trình bày các sáng kiến và kết quả báo cáo ESG có thể trở nên sống động hơn với các dữ liệu và phân tích chất lượng cao để đo điểm chuẩn, cho phép việc đưa quyết định diễn ra dễ dàng hơn và giảm thiểu gánh nặng tuân thủ. Bên cạnh đó, những vấn đề phức tạp và thách thức trong chuỗi cung ứng có thể được quản lý thông qua một ứng dụng công nghệ tối ưu.

Nhân lực, quy trình và công nghệ là những yếu tố quan trọng để thúc đẩy và duy trì quá trình chuyển đổi kỹ thuật số. Tình trạng thiếu nhân lực trong lĩnh vực công nghệ hiện nay có thể được giải quyết thông qua các chương trình đào tạo và nâng cao kỹ năng,

đây có thể là một yếu tố tạo nên sự khác biệt giúp nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng phục hồi của các doanh nghiệp. Ngoài ra, các chính phủ có thể đóng vai trò trong việc thúc đẩy các chương trình nghị sự nâng cao kỹ năng thông qua quan hệ đối tác giữa khu vực công và tư nhân.

Cuối cùng, văn hóa và việc quản trị thay đổi là nền tảng cho sự thành công của quá trình chuyển đổi kỹ thuật số. Ví dụ, nhân viên sẽ cần áp dụng cách thức làm việc mới tích hợp các kỹ năng công nghệ, trong khi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải nắm bắt tư duy kỹ thuật số trong việc ra quyết định dựa trên dữ liệu và tăng cường nhận thức về không gian mạng. Việc thiết lập các mục tiêu tổ chức rõ ràng và xây dựng một chương trình quản trị thay đổi là điều kiện cần để mang lại những thay đổi có tính quyết định.

Câu hỏi đặt ra không còn là liệu kỹ thuật số có thể mang lại giá trị hay không, mà là **“làm thế nào kỹ thuật số có thể thúc đẩy khả năng phục hồi và thích ứng và đồng thời, giảm thiểu rủi ro về an ninh mạng và quyền riêng tư dữ liệu trong một môi trường ngày càng phức tạp?”**

Đối với Châu Á Thái Bình Dương, việc nắm bắt cuộc cách mạng kỹ thuật số sẽ mang đến cơ hội phát triển mạnh trong tương lai. Nắm bắt cơ hội này sẽ giúp các doanh nghiệp và chính phủ đối phó với những thách thức hiện tại và đồng thời, xây dựng khả năng phục hồi và thích ứng để chủ động đối phó với những thách thức trong tương lai.



Câu chuyện điển hình

Hiện nay, vận tải đường biển đóng vai trò trung tâm trong giao thương quốc tế. Tầm ảnh hưởng của vận tải đường biển được thể hiện rõ nét khi xảy ra tình trạng tắc nghẽn và thiếu hụt container. Với 90% hàng hóa trên thế giới được giao dịch qua đường biển, việc điều phối các lô hàng đã trở thành một nhiệm vụ khổng lồ. Để vượt qua thách thức này, các chuyên gia trong mạng lưới PwC toàn cầu đã cùng phối hợp để tư vấn thiết lập nền tảng hỗ trợ mạng lưới vận chuyển toàn cầu (vận hành bằng Blockchain). Thông qua việc xóa bỏ các rào cản chống độc quyền và quy định, nền tảng này đã giúp giảm thời gian xử lý hàng hóa từ vài ngày xuống còn vài giờ. Dự án này chứng minh rằng các vấn đề khó khăn đòi hỏi sự đa dạng về khả năng và cam kết hợp tác sâu sắc.



4

Lực lượng lao động

Lập kế hoạch đào tạo, nắm bắt sự linh hoạt và đưa ý nghĩa vào công việc để tạo dựng niềm tin



Lực lượng lao động đang phải đối mặt với nhiều thách thức phức tạp và đưa ra các đòi hỏi cao hơn cho các nhà tuyển dụng. Tại Châu Á Thái Bình Dương, người lao động đang suy nghĩ lại về nhiều thứ trong cuộc sống, và công việc là yếu tố đứng đầu trong danh sách đó. Số lượng nhân tài đang phát triển ở một mức độ chưa từng thấy. Tại một số khu vực, hàng nghìn người lao động nước ngoài vẫn đang tiếp tục di chuyển đến các nước lân cận, trong khi số lượng này đang giảm đi ở các khu vực khác. Nhiều người đã quyết định trở về quê hương và hàng nghìn nhân viên đã đưa ra quyết định nghỉ việc hoặc đổi việc. Hầu hết, các nhân viên mong muốn có được sự linh hoạt mà họ chưa từng có trước đây.

Theo [Khảo sát lực lượng lao động Châu Á - Thái Bình Dương của PwC](#), sự cân bằng quyền lực giữa người lao động và người sử dụng lao động đang thay đổi. Các nhân viên mong muốn được làm một công việc có ý nghĩa hơn, được có thể là chính mình trong công việc và được làm tại các tổ chức mà họ có thể tin tưởng. Họ quan tâm đến nhiều giá trị khác bên cạnh việc được trả lương xứng đáng. Trong dài hạn, tăng lương không còn là giải pháp duy nhất trong chiến lược thu hút và giữ chân nhân tài. Các nhân viên mong muốn có được sự minh bạch, công bằng và linh hoạt hơn trong công việc.

Và với bốn thế hệ hiện đang tham gia lực lượng lao động, các nhà tuyển dụng phải đối mặt với nhiều thử thách hơn để thấu hiểu và đáp ứng các kỳ vọng khác biệt của nhân viên. Với một phần ba số nhân viên có kế hoạch yêu cầu tăng lương trong 12 tháng tới và một phần năm dự định sẽ chuyển sang công ty khác, những kết quả này - trong bối cảnh các vấn đề đã được vạch ra trước đó trên khắp Châu Á Thái Bình Dương - sẽ là hồi chuông cảnh tỉnh cho các công ty trên khắp khu vực, nhiều nơi đã phải vật lộn với tình trạng thiếu kỹ năng và nhân lực trong nhiều năm.

Nhà lãnh đạo ngày nay cần đề cao cách thức làm việc lấy con người làm trung tâm với tầm nhìn toàn diện và bao quát, có thể tin tưởng trao quyền cho nhân viên, và có khả năng hợp tác và đồng cảm với nhân viên. Các mô hình lãnh đạo truyền thống đã trở nên lỗi thời và không còn hiệu quả. Nghiên cứu đã chỉ ra một sự khác biệt giữa ban lãnh đạo và nhân viên khi bàn về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc. Trong [cuộc khảo sát CEO Châu Á Thái Bình Dương của PwC](#), các CEO đã được hỏi về những mối đe dọa hàng đầu (rủi ro sức khỏe, rủi ro không gian mạng, biến động kinh tế vĩ mô, biến đổi khí hậu, xung đột chính trị và bất bình đẳng xã hội) có thể cản trở tăng trưởng như thế nào. Ngoại trừ rủi ro bất bình đẳng xã hội, họ lo ngại nhất về tác động ngắn hạn đối với doanh thu. Việc thu hút và giữ chân nhân tài dường như ít được quan tâm hơn trong bối cảnh ưu tiên sự tăng trưởng trong ngắn hạn.



Sự chuyển đổi trong lực lượng lao động tại châu Á Thái Bình Dương đưa ra một loạt thách thức mới cho các doanh nghiệp trong khu vực, bao gồm cả Việt Nam. Tuy vậy đây cũng là một cơ hội để các lãnh đạo định hình lại cách tiếp cận thông thường trong việc thu hút, giữ chân và quản lý nhân tài, cũng như tạo ra cơ hội mới giúp các công ty sẵn sàng để vượt qua những thách thức này. Các nhà lãnh đạo sẽ cần phải thích nghi và phát triển để đáp ứng những kỳ vọng lớn dần của người lao động về quy chế trả lương công bằng, ý nghĩa công việc, tính xác thực và niềm tin vào một thế giới nơi môi trường làm việc kết hợp (hybrid) lên ngôi.

Quách Thành Châu

Phó Tổng Giám đốc, Lãnh đạo Nguồn nhân lực, PwC Việt Nam





Sự ngắt kết nối này đã mang đến nhiều cơ hội lớn. Cách thức ứng phó của nhà lãnh đạo với sự thay đổi trong lực lượng lao động sẽ đóng vai trò quyết định cho thành công trong dài hạn. Việc tìm ra hướng giải quyết chung cho các vấn đề thiếu hụt nhân lực, áp dụng mô hình làm việc kết hợp (hybrid) và thực hiện các cam kết xã hội (ESG) sẽ mang lại kết quả tích cực.

Xây dựng kế hoạch quản trị nguồn nhân lực

Nhiều nhân viên đang lập các kế hoạch nghề nghiệp cho thời gian từ ngắn đến trung hạn (từ 1-2 năm hoặc từ 3-5 năm), tuy nhiên, họ cũng mong muốn được đào tạo kiến thức chuyên môn và kỹ năng công nghệ cần thiết để có thể thành công trong lâu dài. Khi người lao động và doanh nghiệp cùng hợp tác, nâng cao kỹ năng là một lĩnh vực có thể mang lại lợi nhuận trong thời gian ngắn đến trung hạn. Tuy nhiên, các công ty thường xem việc nâng cao kỹ năng là một giải pháp ngắn hạn để lấp đầy khoảng cách năng lực trước mắt hơn là một giải pháp để phát triển lực lượng lao động có tính cạnh tranh chiến lược. Để xây dựng một lực lượng lao động sẵn sàng cho tương lai, doanh nghiệp phải xem xét toàn diện các kỹ năng họ cần (từ nhân viên và công ty) trong dài hạn, sau đó, họ cần xây dựng một chương trình đào tạo để đảm bảo mang lại lợi ích cho cả đôi bên.

Nắm bắt sự linh hoạt và tin tưởng

Mô hình làm việc kết hợp (hybrid) đang chiếm ưu thế, với 90% lực lượng lao động ở Châu Á Thái Bình Dương mong muốn được làm việc từ xa hoặc linh hoạt. Khi mô hình làm việc hybrid trở nên phổ biến thì các doanh nghiệp cần cân nhắc để giảm thiểu rủi ro nhân viên nghỉ việc, và cách tiếp cận độc tài (chẳng hạn như quy định ngày làm việc cụ thể) sẽ có khả năng thất bại. Thay vào đó, việc cho phép nhân viên được linh hoạt trong cách thức và thời điểm họ làm việc sẽ mang lại ảnh hưởng tốt hơn - đặc biệt là đối với những nhân viên có năng lực cao. Tuy nhiên, các doanh nghiệp cần lưu ý để không bỏ qua **38% lực lượng lao động không ủng hộ mô hình hybrid**, họ cảm thấy giảm gắn kết và giảm hài lòng hơn đáng kể nếu phải làm việc tại nhà. Điều quan trọng là các nhà lãnh đạo cần thấu hiểu mong muốn của nhân viên và cho họ có tiếng nói trong việc định hình công việc của họ. Cuối cùng, điều quan trọng là các nhà lãnh đạo cần tin tưởng và trao quyền cho mọi người để họ có thể thực hiện những gì tốt nhất cho họ và công ty và qua đó, mang đến một mối quan hệ hợp tác có hiệu quả.

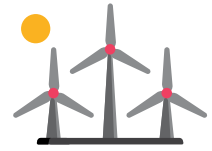
Thực hiện các cam kết xã hội (ESG)

Tiền quan trọng, nhưng ý nghĩa của việc tạo ra tiền cũng vậy. Mặc dù người lao động muốn được khen thưởng một cách công bằng, nhưng họ cũng coi trọng những giá trị khác: 64% mong muốn công việc mang lại cảm giác thỏa mãn và ý nghĩa, 62% mong muốn được là chính mình trong công việc. Mặc dù các công ty đang nắm bắt những thay đổi về ESG, nhưng họ có thể tận dụng điều này nhiều hơn để đạt được lợi thế cạnh tranh, đặc biệt là để thu hút những người lao động có chuyên môn. Một trong những cách tốt nhất để tạo nên ý nghĩa và sự hài lòng là tạo ra mối liên hệ rõ ràng giữa những gì nhân viên làm hàng ngày và mục đích xã hội lớn hơn. Những doanh nghiệp thành công sẽ tìm cách để thấu hiểu mong muốn của nhân viên thông qua việc thu thập dữ liệu khảo sát giữa các nhóm nhân viên và lập kế hoạch hành động ưu tiên cho các nhóm chính. Những doanh nghiệp này sẽ hiện thực hóa ESG bằng cách chia nhỏ các tầng ý nghĩa, sắp xếp mục đích và vạch ra các vai trò cụ thể cho từng cấp nhân viên. Và bằng cách thúc đẩy những gì đang được thực hiện, nhân viên có cảm nhận rõ hơn sự hài hòa giữa các giá trị của tổ chức với giá trị của chính họ.



5

Môi trường, xã hội và quản trị



Đẩy nhanh việc thực hiện các ưu tiên về ESG nhằm thu hút đầu tư và giữ chân nhân tài.

Khu vực Châu Á - Thái Bình Dương vẫn gặp khó khăn trong việc thực thi các Mục tiêu Phát triển bền vững của Liên Hợp Quốc (UN's Sustainable Development Goals - SDGs). Một số lý do cản trở có thể kể đến các cuộc khủng hoảng, ảnh hưởng lâu dài từ việc ưu tiên phát triển kinh tế phụ thuộc vào nhiên liệu hóa thạch và các khó khăn về địa chính trị đang diễn ra tại khu vực. Vì thế, ESG hiện nay không chỉ là một ưu tiên, nhưng còn là một cách để chung tay đẩy nhanh giải quyết các vấn đề phức tạp trong xã hội. Bằng việc kiến tạo những thay đổi có ý nghĩa và đem lại giá trị, ESG chính là kinh doanh thông minh cho một thế giới mạnh mẽ hơn, giúp thúc đẩy các quyết định trên các chuỗi cung ứng, tăng trưởng doanh nghiệp, áp dụng kỹ thuật số, lực lượng lao động, tác động xã hội tổng thể và đầu tư liên quan. Ngày nay, ESG không chỉ là việc báo cáo bắt buộc nhằm giảm thiểu rủi ro, mà đã được xem như một cơ hội kiến tạo giá trị xuyên suốt chu kỳ kinh doanh.

Những doanh nghiệp cho thấy kết quả vượt trội về tiêu chí môi trường và xã hội, được củng cố bởi dữ liệu rõ ràng và quản trị minh bạch, sẽ cho thấy sự khác biệt và nổi bật. Điều này không chỉ được thể hiện qua định giá của doanh nghiệp công và tư, nhưng còn hiện hữu trong cuộc cạnh tranh về nhân tài, khi "ý nghĩa" (bao gồm mục đích, sự chân thật và phúc lợi) đang trở thành yếu tố cân nhắc chính của nguồn nhân lực.



Môi trường

Các lãnh đạo doanh nghiệp tại Châu Á - Thái Bình Dương vẫn cho thấy quyết tâm thực hiện đạt phát thải ròng bằng không (Net Zero). 60 - 69% các CEO tại khu vực đã có cam kết mục tiêu net zero hoặc trung hòa carbon, cao hơn 9 - 13% so với các CEO toàn cầu. Để theo kịp tham vọng net zero của các doanh nghiệp và chính phủ, khu vực Châu Á - Thái Bình Dương cần đẩy nhanh tốc độ giảm phát thải carbon gấp 13 lần để đạt mức 15.2% toàn cầu. Một kết quả đáng khích lệ cho thấy các quốc gia Châu Á - Thái Bình Dương đang vượt xa thế giới trong việc giảm thiểu carbon, dẫn đầu là Úc, Trung Quốc, Indonesia, Malaysia, New Zealand, Hàn Quốc, Thái Lan và Việt Nam. Các hành động hợp tác giữa chính phủ, doanh nghiệp và nhà đầu tư - cả trong và ngoài biên giới - đang ngày càng quan trọng hơn hết để giữ vững đà này. Ngoài ra, sự đổi mới của các doanh nghiệp đóng vai trò mật thiết trong mục tiêu giảm phát thải carbon nhằm thúc đẩy chuyển đổi nền kinh tế tuần hoàn và công bằng. Bằng cách kéo dài chu kỳ sử dụng sản phẩm (ví dụ như giảm thiểu sử dụng vật liệu mới hoàn toàn), các mô hình kinh doanh dựa trên dịch vụ và đổi mới có mục tiêu, khu vực Châu Á - Thái Bình Dương sẽ có tiềm năng tạo ra sản lượng kinh tế trị giá hơn 324 tỷ USD và kiến tạo hơn 1,5 triệu việc làm trong hai thập kỷ tới.

Trong bối cảnh các vấn đề về môi trường khác ngày càng được quan tâm, Châu Á - Thái Bình Dương đang đối mặt với áp lực gia tăng từ cơ quan quản lý, nhà đầu tư và những người tiêu dùng, đòi hỏi doanh nghiệp cho thấy tiến độ thực hành cam kết net zero của mình. Nhà đầu tư và cổ đông tại khu vực đang lên tiếng, tạo áp lực lên việc hành động, cải cách chính sách và tăng cường quản trị. Các quy định về phát thải đã được công bố, đi kèm là động lực liên quan đến Phạm vi 3 (Scope 3), chuyển đổi năng lượng, chuỗi cung ứng và tác động của chuyển đổi số. Giá trị đang thay đổi từng ngày đối với các nhà đầu tư trưởng thành. Những doanh nghiệp tuân thủ theo quy định và các nguyên tắc phân loại hàng đầu của khối EU sẽ nổi bật, và có khả năng nâng cao định giá doanh nghiệp cao hơn 20 - 30% so với thị trường.



Xã hội

Bối cảnh địa chính trị và kinh tế toàn cầu đầy biến động tại khu vực Châu Á - Thái Bình Dương đã càng củng cố sự bất bình đẳng tại các quốc gia. Đây chính là kết quả từ tác động giữa những nhóm bên liên quan, bao gồm các nhóm lực lượng lao động trong chuỗi cung ứng. Doanh nghiệp giờ đây đối mặt với một thách thức cũng như cơ hội lớn: xây dựng mô hình hoạt động hòa hợp và vẫn đảm bảo tính thương mại của dịch vụ và sản phẩm. Dữ liệu gần đây cho thấy người tiêu dùng hiện nay, nếu thuận tiện và được trang bị kiến thức thích hợp, sẽ sẵn sàng chi trả nhiều hơn cho các sản phẩm hoặc dịch vụ có tính bền vững. Do đó, tác động xã hội không nên được xem xét đơn lẻ, thay vào đó, doanh nghiệp nên chú ý đến sự kết hợp của nhiều nền văn hóa đa dạng, các nhóm người dễ bị tổn thương cũng như phục lợi của cộng đồng địa phương xuyên suốt quá trình phát triển sản phẩm.

Để hiện thực hóa tham vọng này đòi hỏi việc tập trung vào hai ưu tiên chính. Trước tiên, các doanh nghiệp đang trên hành trình đạt Net zero cần xem xét thực hiện chuyển đổi công bằng - đảm bảo cơ hội phát triển cho các bên liên quan sẽ bị ảnh hưởng nặng nề từ việc giảm sử dụng carbon. Ngoài ra, các doanh nghiệp đã thực hiện theo đúng mục đích xã hội của mình có thể tận dụng điều này trong việc định vị giá trị nhân viên nhằm thu hút và giữ chân những nhân tài đang chọn lựa nhà tuyển dụng dựa trên không chỉ mức lương mà cả ý nghĩa công việc.



Quản trị

Tại Châu Á - Thái Bình Dương, đại dịch đã **thay đổi thứ bậc về niềm tin**. Chính phủ đã trở nên đáng tin cậy hơn so với doanh nghiệp. Giờ đây đối diện với sự thiếu hụt về niềm tin, doanh nghiệp cần cho thấy sự minh bạch, năng lực và tiêu chuẩn hóa các dữ liệu chất lượng nhằm xây dựng lòng tin của các bên liên quan, bao gồm cả nhân viên và nhà đầu tư. Tuy nhiên, họ vẫn không rõ cần làm gì để tăng cường sự tin tưởng và tính minh bạch. Các dữ liệu về tác động của môi trường và xã hội vẫn khá rời rạc, chưa đủ chất lượng và rất khó để phân tích. Điều này chính là thách thức lớn trong việc cải thiện và báo cáo về các mục tiêu bền vững. Trên toàn thế giới, chính phủ và cơ quan quản lý tiếp tục thúc đẩy các thay đổi về chính sách nhằm quản lý sát sao các hoạt động và chuỗi cung ứng, đặc biệt tập trung vào các vấn đề về nguồn lực, tác động xã hội và nhân quyền. Các doanh nghiệp có tính minh bạch và sử dụng dữ liệu một cách chính xác trong môi trường pháp lý toàn cầu nhiều thay đổi có thể tận dụng điều này để tiếp cận vốn và xây dựng niềm tin mạnh mẽ với các bên liên quan.



Từ “ý định tốt” đến “xây dựng giá trị”

Mối quan tâm rộng rãi về các vấn đề ESG tại khu vực Châu Á - Thái Bình Dương mang đến nhiều cơ hội để đưa ESG vào mục tiêu phục hồi hoạt động, sáng kiến về khí hậu và tầm nhìn chuyển đổi. Những doanh nghiệp chủ động cải thiện tính minh bạch sẽ tạo ra sự nổi bật trong thị trường và nâng cao khả năng ảnh hưởng tốt đến các vấn đề môi trường và xã hội. Để đạt được điều này, lãnh đạo doanh nghiệp cần hướng đến các cam kết và hành động thiết thực nhất, bao gồm:

Đặt ra tầm nhìn ESG và kết nối với định vị giá trị nhân viên một cách công khai

ESG là một điểm khác biệt. Với ESG, doanh nghiệp cũng có thể đảm bảo các nhu cầu của những bên liên quan đều được đáp ứng. Để hiện thực hóa tầm nhìn ESG và bắt đầu hành động, doanh nghiệp cần phải xác định vị trí hiện tại và mong muốn của mình, và cách để tới đó. Một khi doanh nghiệp hiểu được điều này và truyền tải thông tin đến các nhân viên, doanh nghiệp sẽ có thể nổi bật trong thị trường lao động đầy cạnh tranh hiện nay. Tầm nhìn sẽ giúp phát triển định vị giá trị nhân viên, hỗ trợ mô hình hoạt động và cấu trúc doanh nghiệp có mục đích. Việc công khai thông báo về tầm nhìn này và các giá trị xã hội liên quan đến sản phẩm hoặc dịch vụ của mình, cùng với định vị giá trị nhân viên, là rất quan trọng để đáp ứng sự kỳ vọng của các bên liên quan.

Sử dụng các công cụ đo lường khí hậu để hiểu rõ các rủi ro, đầu tư vào hệ sinh thái dữ liệu và điều chỉnh danh mục đầu tư

80% lượng khí thải từ chuỗi cung ứng đến từ chỉ 20% lượng mua hàng của doanh nghiệp đó. Vì thế, các công ty cần cam kết hiểu rõ và cắt giảm lượng khí thải này, thường thông qua việc điều chỉnh danh mục đầu tư và chủ động điều chỉnh toàn bộ chuỗi cung ứng của họ. Các công ty đang trong quá trình chuyển đổi năng lượng hoặc đang thực hiện cam kết net zero có thể sử dụng dữ liệu để tìm kiếm các yếu tố hỗ trợ và tăng tốc. Ngoài ra, điều quan trọng là phải đánh giá đúng các rủi ro, đặc biệt là rủi ro hiện hữu do biến đổi khí hậu. Các công cụ đánh giá tác động tập hợp dữ liệu kinh tế và hoạt động doanh nghiệp. Chúng sẽ xác định tác động của một quyết định — chẳng hạn như thay đổi danh mục đầu tư — đối với các tiêu chí ESG bao gồm mức độ ô nhiễm phát ra, lượng khí thải CO₂, môi trường lao động và phúc lợi xã hội. Mức độ chi tiết này sẽ giúp các nhà lãnh đạo đưa ra quyết định chiến lược, hiểu được sự đánh đổi và xác định cơ hội. Một hệ sinh thái dữ liệu có trật tự và chất lượng cao mang lại sự yên tâm và báo cáo chính xác, cho phép doanh nghiệp đáp ứng các quy định tốt hơn, nâng cao nhận thức về rủi ro và xây dựng niềm tin với cộng đồng và thị trường.

Hiện thực hóa khả năng thu hút lợi nhuận cao và nhân tài

Quá trình chuyển đổi net zero có thể được đẩy nhanh đáng kể bằng cách tận dụng vốn đầu tư tư nhân. Các doanh nghiệp thể hiện khả năng ESG — và mang lại tác động môi trường và xã hội tích cực — có chi phí vốn thấp hơn, cơ hội được các nhà đầu tư ưu tiên cao hơn, có thể có quyền định giá sản phẩm và dịch vụ của họ ở mức cao hơn, đồng thời thu hút và giữ chân nhân tài chất lượng cao thông qua định vị giá trị nhân viên của họ.

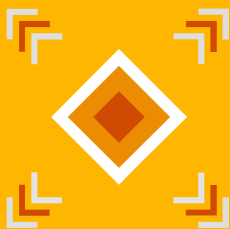
Đây chính là cuộc cách mạng ESG. Nhu cầu xã hội và cơ hội kinh doanh đang hội tụ để thay đổi cách doanh nghiệp phát triển chiến lược, thúc đẩy hiệu suất, tạo sự khác biệt trong thị trường vốn và thu hút nhân tài. ESG có thể giúp chuyển đổi biến động thành cơ hội, phức tạp thành rõ ràng, các vấn đề thành tiềm năng. Với ESG, chúng ta có thể phát triển với thành công có thể đo lường được và xây dựng kết quả bền vững, thúc đẩy tăng trưởng có trách nhiệm.





Cùng với các xu hướng lớn trên toàn cầu xoay quanh ESG và cam kết mạnh mẽ của Việt Nam tới mục tiêu giảm phát thải ròng bằng 0 (net-zero) vào năm 2050, chúng tôi tin rằng các sáng kiến ESG sẽ trở nên ngày càng sôi động trong những năm tới, mang tới cả những rủi ro và cơ hội trên hành trình của nó.

Nguyễn Hoàng Nam
Lãnh đạo Dịch vụ ESG - Dịch vụ Kiểm toán,
PwC Việt Nam



Câu chuyện điển hình

Tháng một năm 2022, **VinGroup** đã công bố rằng hãng sản xuất ô tô của tập đoàn - **VinFast** - sẽ không còn sản xuất động cơ đốt trong (ICEs) nữa. Nhận ra tầm quan trọng của những rủi ro liên quan đến khí hậu, **VinGroup** đã thực hiện một bước chuyển mình lớn với nhiều thách thức - chuyển toàn bộ hệ thống sản xuất hiện tại sang động cơ điện (EVs). Kể từ đó, xây dựng mô hình kinh doanh dài hạn khi cân nhắc kỹ lưỡng các tiêu chí ESG là yếu tố vô cùng quan trọng đối với doanh nghiệp.

VinFast đã làm việc cùng **PwC** để đánh giá các hoạt động ESG hiện tại so với các doanh nghiệp trên thị trường và tổ chức toàn cầu. Dự án tư vấn xây dựng lộ trình rút ngắn khoảng cách với những doanh nghiệp thực hành dẫn đầu, đồng thời đưa ra các khuyến nghị về việc tích hợp các hoạt động phát triển bền vững vào các hoạt động kinh doanh chung của công ty. Ngoài ra, **VinFast** cũng tiến hành biên soạn báo cáo phát triển bền vững đầu tiên của mình, dựa theo các kinh nghiệm thực hành từ các doanh nghiệp dẫn đầu và khung tiêu chuẩn quốc tế. Các dự án cho thấy cam kết của **VinGroup** về việc không ngừng mang lại giá trị và xây dựng niềm tin với hội đồng quản trị và các bên hữu quan, cũng như cho phép **VinFast** lên kế hoạch mở rộng sản xuất với quy mô toàn cầu.





Hướng tới mục tiêu tăng trưởng

Trong nhiều năm, khu vực Châu Á - Thái Bình Dương đã được hưởng lợi từ một loạt các nguyên tắc cơ bản mạnh mẽ của khu vực. Khu vực này đã cho thấy khả năng phục hồi tuyệt vời khi đối mặt với những thách thức trong quá khứ và nền kinh tế đang phát triển. Tuy nhiên, khu vực hiện đang đối mặt với các mối đe dọa về tăng trưởng và tình trạng mất cân bằng hiện tại, các doanh nghiệp tại Châu Á - Thái Bình Dương phải cân nhắc và chủ động hơn trong việc ra quyết định, cũng như lập kế hoạch chiến lược — nhằm thúc đẩy tăng trưởng công bằng, nâng cao khả năng cạnh tranh và phục hồi của khu vực.

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiện đối mặt một thách thức khó khăn. Họ phải xây dựng giá trị và kết quả bền vững cho nhiều bên liên quan với những lợi ích khác nhau. Họ cần nhanh chóng đưa ra quyết định về thời lượng và nguồn lực một cách tối ưu và khi làm như vậy, họ phải hiểu tác động của những quyết định này trên toàn bộ chuỗi giá trị. Thành công trong thế giới ngày nay đòi hỏi những nhà lãnh đạo táo bạo. Để thích nghi và phát triển một cách nhanh chóng. Để hợp tác, xây dựng lòng tin và khả năng phục hồi, tập trung vào chuỗi cung ứng, tăng trưởng doanh nghiệp khu vực, nền kinh tế kỹ thuật số, lực lượng lao động và bối cảnh ESG đang phát triển. Năm lĩnh vực liên kết và củng cố lẫn nhau này là những thách thức chính đối với các nhà lãnh đạo, nhưng cũng chính là nơi có những cơ hội tốt nhất. Chúng là những yếu tố thành công để tạo sự khác biệt và tác động lâu dài.

Trong quá khứ, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiếm khi phải đối phó với nhiều thách thức như ngày nay, đặc biệt khi mỗi khó khăn đều rất phức tạp và xảy ra cùng lúc. Và các nhà lãnh đạo chưa bao giờ phải giải quyết tất cả các vấn đề này cùng một lúc. Chúng ta đang đối diện với một thực tế mới, và một con đường phức tạp phía trước với những khúc quanh và ngã rẽ, nhấn mạnh sự cần thiết phải hợp tác cùng nhau. Các doanh nghiệp phải chuyển đổi để thúc đẩy khả năng cạnh tranh và phát triển, đồng thời dẫn dắt khu vực Châu Á - Thái Bình Dương trở thành cường quốc kinh tế bền vững và kiên cường nhất thế giới.

Đây là thời điểm để Châu Á - Thái Bình Dương đối diện với thực tại mới.

Chúng ta cần hành động từ bây giờ!



Liên hệ

Đinh Thị Quỳnh Vân

Tổng Giám đốc
T: +84 24 3946 2246
E: dinh.quynh.van@pwc.com

Mai Việt Hùng Trân

Phó Tổng Giám đốc, Lãnh đạo Dịch vụ Kiểm toán
T: +84 28 3823 0796
E: mai.hung.tran@pwc.com

Nguyễn Thành Trung

Phó Tổng Giám đốc, Lãnh đạo Dịch vụ Tư vấn Thuế và Pháp lý
T: +84 28 3823 0796
E: nguyen.thanh.trung@pwc.com

Johnathan Ooi

Phó Tổng Giám đốc, Lãnh đạo Dịch vụ Tư vấn Thương vụ
T: +84 28 3823 0796
E: johnathan.sl.ooi@pwc.com

Võ Tấn Long

Giám đốc Chuyển đổi số/Tổng Giám đốc, Lãnh đạo Dịch vụ Tư vấn
T: +84 24 3946 2246
E: vo.tan.long@pwc.com





©2022 Công ty TNHH PwC (Việt Nam). Bảo lưu mọi quyền.

PwC 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, 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 **152** quốc gia với hơn **327,000** 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.

www.pwc.com/asiapacific