



Khảo sát CEO Toàn cầu thường
niên lần thứ 26
Khu vực châu Á Thái Bình Dương

Dẫn đầu trong thực tại mới

Những vấn đề trọng yếu
các CEO ở Việt Nam cần quan tâm

Tháng 2 năm 2023

Lời tựa

Dẫn đầu trong thực tại mới

Niềm tin vào sự phục hồi kinh tế trong năm ngoái của các CEO khu vực châu Á Thái Bình Dương đã bị suy giảm nặng nề trong năm 2023. Đối mặt với một loạt các thách thức phức tạp như xung đột địa chính trị, lạm phát, gián đoạn chuỗi cung ứng, vấn đề nhân lực và áp lực ngày càng lớn của doanh nghiệp trong việc thực thi ESG (Tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị), những cơ hội thúc đẩy tăng trưởng trở nên hạn chế hơn.

Khảo sát CEO Toàn cầu thường niên lần thứ 26 của chúng tôi, với sự tham gia của gần 4.500 CEO trên toàn thế giới, bao gồm 1.634 CEO ở khu vực châu Á Thái Bình Dương, trong đó có Việt Nam, nhấn mạnh sự cấp thiết của các doanh nghiệp để đạt được sự cân bằng giữa lợi nhuận ngắn hạn và chuyển đổi dài hạn. Chúng tôi gọi đây là "nhiệm vụ kép."

Lãnh đạo chưa bao giờ quan trọng hơn, vì nó có thể định hình cả di sản của CEO và sự liên quan tới hoạt động kinh doanh của họ. Kết quả khảo sát của chúng tôi cho thấy rõ rằng đã đến lúc các CEO của Việt Nam cần phải hành động và hướng tới thực tế mới này.



Đinh Thị Quỳnh Vân
Chủ tịch
PwC Việt Nam

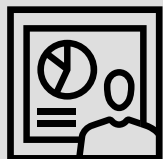
Về khảo sát



Khảo sát CEO
Toàn cầu thường
niên lần thứ

26

của PwC có sự
tham gia của



4,410

CEO toàn cầu



105

quốc gia & vùng
lãnh thổ trên thế
giới

18 quốc gia trong
khu vực châu Á
Thái Bình Dương



1,634

CEO từ khu vực
Châu Á Thái Bình
Dương



Trong bối cảnh thực tế mới, các CEO ở khu vực châu Á Thái Bình Dương:

... Không còn lạc quan như
trước đây

69%

CEO tin rằng tăng trưởng kinh tế toàn cầu **sẽ giảm** so với năm ngoái, trong khi năm ngoái, 76% cho rằng tăng trưởng sẽ được cải thiện.

... Ưu tiên tập trung vào lợi
nhuận ngắn hạn

**Gần
50%**

CEO được khảo sát cho biết họ sẽ tập trung vào việc cắt giảm chi phí hoạt động, đa dạng hóa danh mục đầu tư và điều chỉnh tăng giá trong ngắn hạn.

... Cần phải chuyển đổi hoạt
động kinh doanh để tồn tại và
phát triển

53%

tin rằng các mô hình kinh doanh hiện tại của họ sẽ không còn tồn tại trong thập kỷ tới (**nhều hơn 14% so với kết quả khảo sát toàn cầu**).

... Nhìn ra các thách thức
trong trải nghiệm và văn hóa
làm việc

41%

Cho rằng các hành vi hiện tại của nhân viên đồng nhất, hòa hợp với các giá trị và định hướng của công ty.

...Chú trọng hợp tác rộng rãi
để thúc đẩy giá trị kinh doanh

6%

CEO ở khu vực có nhiều khả năng cao hơn trong việc tạo dựng quan hệ đối tác bên ngoài so với các CEO toàn cầu.

Các CEO ở khu vực châu Á Thái Bình Dương đang đảm đương một **nhiệm vụ kép**: vượt qua được những trở ngại trong ngắn hạn song song với việc tái thiết doanh nghiệp cho tương lai

Những vấn đề trọng yếu mà các CEO ở Việt Nam cần quan tâm

Các CEO tại Việt Nam đang phải đối mặt với một loạt các thử thách đặc thù, tương tự như các CEO ở khu vực Châu Á Thái Bình Dương. Họ vừa phải dẫn dắt doanh nghiệp theo hướng phù hợp với bối cảnh kinh tế thực tại, vừa phải chuẩn bị tiềm lực cho doanh nghiệp phát triển trong tương lai. Cân bằng được hai ưu tiên này, hay còn gọi là "nhiệm vụ kép" là điều cốt yếu cho sự thành công trong môi trường kinh doanh ngày nay.

Trong bối cảnh bất ổn kinh tế vĩ mô và xung đột địa chính trị trên toàn thế giới, các CEO tại Việt Nam có thể rút ra những hiểu biết sâu sắc nào từ các CEO trong khu vực và hành động để đảm bảo sự trường tồn của công ty?

1

Niềm tin vào triển vọng phát triển của thị trường Việt Nam

2

Chuẩn bị để trở nên kiên cường trước những biến động

3

Vượt qua sự kháng cự nội tại để sẵn sàng thay đổi

4

Tái thiết lập chiến lược thu hút và giữ chân nhân tài

5

Thắt chặt mối quan hệ đối tác để thúc đẩy tăng trưởng bền vững

Niềm tin vào triển vọng phát triển của thị trường Việt Nam

Việt Nam được kỳ vọng sẽ vượt trội so với các nước trong khu vực bất chấp triển vọng kinh tế toàn cầu khá ảm đạm.

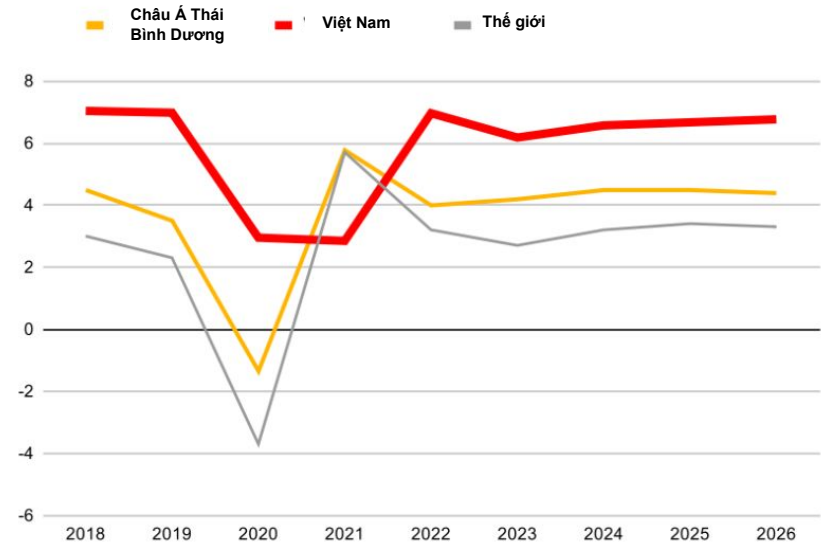
Việt Nam tiếp tục thể hiện sức mạnh và khả năng phục hồi lớn với triển vọng tích cực trong năm 2023:

- Kinh tế Việt Nam phục hồi và tăng trưởng ấn tượng trong năm 2022 với chỉ số GDP ở mức 8,02%, cao hơn mức tăng trưởng trung bình toàn cầu (3,2%) và châu Á Thái Bình Dương (4%).
- Trong năm 2023, Việt Nam đặt mục tiêu tăng trưởng GDP ở mức 6,5%. Trong khi đó, các tổ chức tài chính quốc tế khác dự báo tăng trưởng GDP của Việt Nam dao động từ 6,3% đến 7,2%.

Triển vọng lạc quan này chủ yếu đến từ:

- Chuỗi cung ứng chuyển dịch từ Trung Quốc sang Việt Nam dự kiến vẫn tiếp tục, tạo tiền đề thu hút các doanh nghiệp và dòng vốn FDI trong tương lai.
- Tác động dần dần từ việc mở cửa trở lại nền kinh tế của Trung Quốc.
- Sự phục hồi trong ngành du lịch và thị trường tiêu dùng trong nước.

Dự kiến mức tăng trưởng GDP của Việt Nam cao hơn mức trung bình toàn cầu và APAC trong 4-5 năm tới



Nguồn: Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF), 2022

| Chuẩn bị để trở nên kiên cường trước những biến động

Lèo lái vượt qua các tác động bất lợi từ môi trường toàn cầu

Từ khi Việt Nam gia nhập sâu vào nền kinh tế toàn cầu, quốc gia cũng sẽ chịu tác động với những thay đổi và đe dọa trong môi trường kinh tế hiện tại. Mặc dù Việt Nam đã thành công trong việc kiềm chế lạm phát ở mức dưới 4% vào năm 2022 nhưng vẫn còn những rủi ro vào năm 2023.

Áp lực lạm phát tiếp tục giáng xuống lợi nhuận của các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ vốn đang nỗ lực phục hồi sau đại dịch. Đối với nhóm phụ thuộc vào đầu vào nhập khẩu cũng đang phải đối mặt với chi phí ngày càng tăng do lạm phát ở nước ngoài và sự gián đoạn chuỗi cung ứng. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần tập trung vào hiệu quả để đảm bảo tính liên tục và khả năng cạnh tranh.

Ngược lại, các doanh nghiệp có thể khám phá các cơ hội từ sự dịch chuyển chuỗi cung ứng sang Việt Nam vì Việt Nam hiện vẫn là điểm đến đầu tư hấp dẫn nhờ vị trí chiến lược trong chuỗi cung ứng toàn cầu; được hỗ trợ bởi 15 hiệp định thương mại tự do và lợi thế kinh tế vĩ mô ổn định.

Bài học thực tiễn:

Các CEO ở Châu Á Thái Bình Dương cho rằng lạm phát, biến động kinh tế vĩ mô và xung đột địa chính trị sẽ là ba mối đe dọa hàng đầu cho doanh nghiệp ngày nay cũng như trong năm năm tới. Về trung hạn, rủi ro an ninh mạng và biến đổi khí hậu được xem là những mối đe dọa mới mà các công ty sẽ đối mặt.

CEO của APAC đưa ra những hành động nào để giảm thiểu các thách thức và biến động?

- **Hơn 50%** lên kế hoạch để điều chỉnh sự hiện diện của họ ở thị trường hiện tại và/hoặc mở rộng sang các thị trường mới
- **Hơn 50%** định cắt giảm chi phí vận hành, đa dạng hóa sản phẩm và tăng giá, điều chỉnh chuỗi cung ứng
- **Ít hơn 16%** giải quyết chi phí thông qua các thay đổi về lực lượng lao động

| Vượt qua sự phản kháng để thay đổi

Đổi mới thật sự là mối quan tâm hàng đầu của các CEO Việt Nam

Kết quả Khảo sát doanh nghiệp gia đình ở Việt Nam của PwC còn cho thấy các chủ doanh nghiệp Việt ưu tiên các vấn đề sau hơn các lãnh đạo trong khu vực và toàn cầu:

- Cân nhắc/điều chỉnh mô hình kinh doanh
- Áp dụng công nghệ mới

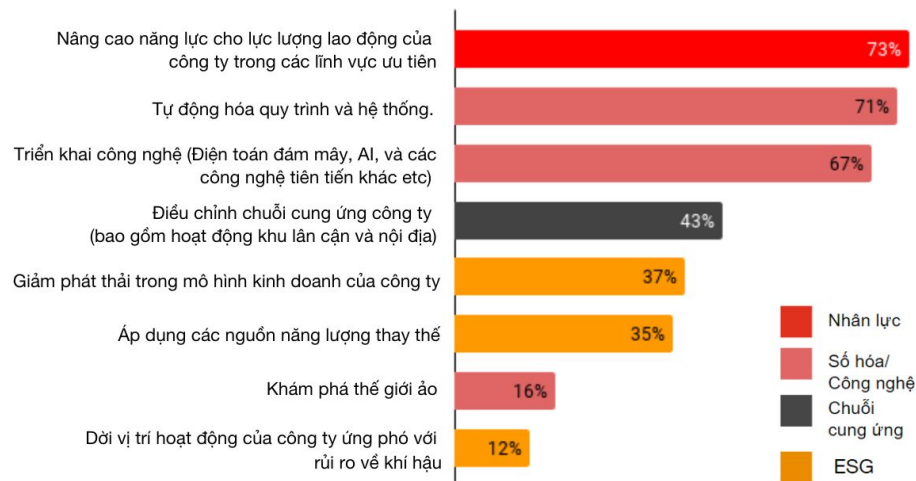
Điều này phản ánh nhu cầu và sự tập trung vào việc thúc đẩy kinh doanh. Tuy nhiên, để quá trình chuyển đổi diễn ra thành công thì những thách thức chính mà các CEO ở Việt Nam cần vượt qua là:

- Sự phản kháng trong nội bộ tổ chức để chấp nhận thay đổi
- Thiếu kỹ năng số để tận dụng các lợi thế mà số hóa và công nghệ mang lại.

Bên cạnh đó, theo Khảo sát Mức độ sẵn sàng thực hành ESG tại Việt Nam của PwC, 80% người tham gia khảo sát cho biết đã đặt ra cam kết hoặc đang lên kế hoạch sớm thực hành ESG trong 2-4 năm tới. Mặc dù các doanh nghiệp cần phải làm nhiều thứ hơn nữa để lấp đầy khoảng cách từ cam kết tới hành động, nhưng mức độ cam kết thực thi ESG cao được xem là một động lực tốt.

Bài học thực tiễn:

Các CEO Châu Á Thái Bình Dương ưu tiên đầu tư vào đâu?



Q: Công ty bạn sẽ thực hiện điều gì trong 12 tháng tới (nếu có)?

Tái thiết lập chiến lược thu hút và giữ chân nhân tài

“

Việt Nam dù có lợi thế về dân số trẻ và năng động, cũng đang phải đối mặt với các thách thức về tăng trưởng và nhu cầu nguồn nhân lực ngày càng lớn trong nước và quốc tế. Đối với nhân viên ngày nay, mức độ hài lòng quan trọng hơn nhiều so với các lợi ích tài chính trong công việc. Họ muốn công việc có ý nghĩa hơn, phù hợp với năng lực và được làm việc trong một môi trường phù hợp với các giá trị của mình. Các nhà lãnh đạo cần cân nhắc lại về cách tiếp cận và chiến lược để thu hút, giữ chân người tài và quản lý nguồn nhân lực. Việc trao đổi cởi mở về nguyện vọng và sự hỗ trợ trong công ty đóng vai trò quan trọng đối với các tổ chức và nhân viên.”



Aik Sern Lee

Giám đốc,
Dịch vụ tư vấn Chuyển đổi
nguồn nhân lực
PwC Việt Nam

Bài học thực tiễn:

Các CEO ở châu Á Thái Bình Dương có thể làm gì để thu hút và truyền cảm hứng cho nhân viên hơn nữa?

- **Mục đích công việc:** Kết quả khảo sát các CEO trong khu vực châu Á Thái Bình Dương cho thấy chỉ 41% CEO cho biết các hành vi của nhân viên đồng nhất và hòa hợp với giá trị và định hướng của công ty. Đây là dấu hiệu chỉ ra rằng nhân viên cảm thấy thiếu kết nối với mục tiêu trong công việc. Sự chênh lệch còn rõ ràng hơn khi so sánh kết quả của các doanh nghiệp tư nhân (38%) và các tập đoàn lớn (46%). Điều này phản ánh cách quản lý văn hóa doanh nghiệp và con người có phần thiếu hệ thống hơn của các công ty có quy mô nhỏ so với các công ty đại chúng.
- **Trao quyền trong doanh nghiệp:** Khoảng một nửa CEO được khảo sát cho rằng các thành viên trong ban lãnh đạo không khuyến khích các cuộc tranh luận hoặc phản biện ý kiến trong công việc, cũng như khó chấp nhận những sai sót nhỏ. 73% CEO còn cho biết ban lãnh đạo công ty thường không đưa ra các quyết định chiến lược độc lập cho các bộ phận phòng ban chức năng. Trong nhiều tổ chức, cấp quản lý lẫn nhân viên vẫn chưa thực sự được tạo điều kiện tối ưu để chủ động theo đuổi các cơ hội mới hoặc đối phó những thay đổi nhanh chóng. Điều này cho thấy nhu cầu về "Lãnh đạo chuyển đổi" - Transformative Leadership, một phong cách quản lý đề cao sự thấu hiểu, truyền cảm hứng và thúc đẩy sự đổi mới trong đội nhóm.

| Thắt chặt quan hệ đối tác để thúc đẩy tăng trưởng bền vững

Hợp tác là chìa khóa để giải quyết thách thức

Việt Nam là một quốc gia điển hình trong việc khuyến khích hội nhập toàn cầu và quan hệ đối tác quốc tế, giúp vượt qua các thách thức ngày càng tăng từ suy thoái môi trường, biến đổi khí hậu và sự phát triển của tự động hóa, v.v.

Trong cuộc đua Net Zero (phát thải ròng bằng “0”), chính phủ và doanh nghiệp cần hợp tác để thúc đẩy quá trình giảm phát thải carbon với tốc độ và quy mô cần thiết. Đây là cơ hội vàng cho tăng trưởng xanh khi mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể áp dụng các hoạt động bền vững và thực hành ESG thông qua trao đổi và hợp tác chặt chẽ hơn với chính phủ và các đối tác.

Bài học thực tiễn:

Các CEO khu vực châu Á Thái Bình Dương làm gì để mở rộng hợp tác nhằm thúc đẩy giá trị kinh doanh và giải quyết các thách thức xã hội?

Các CEO ở châu Á Thái Bình Dương có xu hướng mở rộng quan hệ đối tác bên ngoài hơn so với các CEO trên toàn cầu:

- Mục tiêu chính là kiến tạo các nguồn giá trị mới
- Các CEO đang xem xét đến sự hợp tác chặt chẽ hơn đối với các đối tác chính phủ và ngành - nhằm mục đích vừa thúc đẩy các giá trị và giải quyết các vấn đề xã hội

Về giải quyết những thách thức xã hội, các CEO châu Á Thái Bình Dương đang hợp tác với đối tác phi kinh doanh để:

- Ba vấn đề ưu tiên hàng đầu: Phát triển bền vững, biến đổi khí hậu và vấn đề đa dạng, công bằng và hòa nhập (DE&I).
- Họ ưu tiên các vấn đề phát triển bền vững và giải quyết biến đổi khí hậu; cao hơn lần lượt là 5% và 3% so với khảo sát toàn cầu. Các vấn đề DE&I và giáo dục có mức quan tâm ít hơn lần lượt là 6% và 9% so với khảo sát toàn cầu. Điều này phản ánh những kỳ vọng của các bên liên quan ngày càng tăng trong cuộc đua hướng tới Net Zero và tiềm năng thương mại hóa các nhu cầu về ESG nói chung trong khu vực.

“

Bất chấp những biến động kinh tế và chính trị toàn cầu, Châu Á Thái Bình Dương vẫn là khu vực quan trọng trong các hoạt động giao thương kinh tế, trong đó Việt Nam là một điểm sáng tăng trưởng. Giống như các CEO khác trong khu vực, CEO Việt Nam đang đối mặt với những áp lực xã hội ngày càng tăng.

Để lãnh đạo hiệu quả trong môi trường đầy thách thức này, họ cần hiểu biết toàn diện về cả những thách thức và cơ hội trước mắt. Điều này mang đến một cơ hội cho các CEOs thiết lập nên một doanh nghiệp đáng tin cậy, linh hoạt và có lợi nhuận bền vững thông qua khả năng lãnh đạo có tầm nhìn xa.”



Mai Viêt Hùng Trân

Tổng Giám đốc
PwC Việt Nam



Năm hành động cho “nhiệm vụ kép” trong tình hình thực tế mới

Hiểu rõ các động lực trong thực tế mới



- Mở rộng quy mô và phạm vi hiểu biết cho ban lãnh đạo.
- Hiểu được sự tác động lẫn nhau giữa các yếu tố biến động cụ thể của ngành, chuỗi cung ứng, khí hậu, an toàn thông tin và tác động xã hội
- Hiệu chỉnh theo tín hiệu bị quan và lạc quan của thị trường

Thúc đẩy và trao quyền cho lãnh đạo điều hành để hoạch định các mục tiêu chiến lược dài hạn của doanh nghiệp



- Trao quyền cho ban điều hành để nhanh chóng đưa ra quyết định chiến lược (ví dụ: các vấn đề trọng yếu như sản phẩm, dịch vụ và quy trình)
- Tận dụng những hiểu biết theo thời gian thực (real time insights) để ra quyết định
- Vận dụng CEO và Hội đồng quản trị để dẫn dắt và đảm bảo chiến lược dài hạn và sức đàn hồi của doanh nghiệp.

Tiếp cận bài bản tập trung vào khả năng cân bằng lợi nhuận, chuyển đổi và tăng trưởng



- Ưu tiên đầu tư ngắn hạn (ví dụ: đa dạng hóa sản xuất và chuỗi cung ứng) và xác định các khoản chi phí quan trọng không cắt giảm hoặc không áp dụng biện pháp hạn chế (ví dụ: nhân lực & cơ sở hạ tầng)
- Xem xét toàn diện các yếu tố nhân sự, ESG và thuế/cấu trúc doanh nghiệp bên cạnh việc định giá sản phẩm và chi phí
- Cân nhắc các giao dịch thương vụ trong thời kỳ suy thoái

Áp dụng các phương pháp lãnh đạo để giải quyết các mối quan tâm và kì vọng của nhân viên



- Lãnh đạo sự chuyển đổi và dẫn dắt tái cấu trúc văn hóa doanh nghiệp - tập trung vào sự đa dạng
- Định hình mô hình quản trị nhân tài hướng tới mục tiêu
- Thống nhất chiến lược nhân sự và tăng trưởng - kết nối với khả năng thực thi
- Áp dụng những sáng kiến thúc đẩy trao quyền, hòa nhập và niềm tin

Tư duy hợp tác và tìm kiếm liên minh để đạt được những kết quả bền vững



- Tăng cường ảnh hưởng và độ phủ của hệ sinh thái liên minh
- Xác định các đối tác kỹ thuật, tài chính, nhân lực và công nghệ giúp tăng cường năng lực của hệ sinh thái
- Tập trung vào những gì doanh nghiệp làm tốt nhất để thúc đẩy chuyển đổi

Liên hệ



Đinh Thị Quỳnh Vân

Chủ tịch
ding.quynh.van@pwc.com



Mai Viết Hùng Trần

Tổng Giám đốc
mai.hung.tran@pwc.com



Nguyễn Thành Trung

Phó Tổng Giám đốc
Lãnh đạo Dịch vụ Tư vấn Thuế
nguyen.thanh.trung@pwc.com



Johnathan Ooi

Phó Tổng Giám đốc
Lãnh đạo Dịch vụ Tư vấn Thương vụ
johnathan.sl.ooi@pwc.com

www.pwc.com/vn



This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PwC does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

©2023 PwC (Viet Nam) Limited. All rights reserved. PwC refers to the Viet Nam member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

Tìm hiểu thêm

[Báo cáo Châu Á](#)
[Thái Bình Dương](#)



[Báo cáo](#)
[toàn cầu](#)

