



**Sự tín nhiệm trong lãnh đạo doanh nghiệp gia đình
Hưng thịnh qua giai đoạn biến động của thị trường**



**DELOITTE
VIETNAM**

Making an impact since 1991



Đối với doanh nghiệp gia đình khu vực Châu Á - Thái Bình Dương ngày nay, lãnh đạo bằng sự tín nhiệm, hơn bao giờ hết, là ưu tiên chiến lược quan trọng ngang việc tạo ra lợi nhuận hoặc bất kỳ mục tiêu kinh doanh nào khác.



Sự tín nhiệm là điều cần thiết ngay lúc này	04
Sự tín nhiệm và sự giao tiếp	06
Sự tín nhiệm và quản trị sự tăng trưởng hoặc sự thu hẹp	08
Sự tín nhiệm và sự chuyển đổi sang nền tảng kỹ thuật số	10
Sự tín nhiệm và sự chuẩn bị cho tương lai	12
Sự tín nhiệm và quản trị doanh nghiệp	14
Con đường thịnh vượng giữa thị trường biến động	16



Sự tín nhiệm - điều cần thiết ngay lúc này

Được thành lập từ đầu những năm 1990, hệ thống giáo dục Maple Leaf là ngôi trường quốc tế đầu tiên tại Trung Quốc đại lục. Trụ sở lớn nhất của hệ thống này đặt tại Vũ Hán, nơi ghi nhận khoảng 60,000 ca nhiễm Covid-19.

Tuy nhiên, Maple Leaf không hề ghi nhận dù chỉ một trường hợp mắc bệnh tại cơ sở Vũ Hán này. Với hơn 104 cơ sở trên khắp thế giới, Maple Leaf nổi lên như một điểm sáng giữa tâm dịch. Lý giải cho sự thành công này là nhờ vào những quyết định đúng đắn cùng sự thấu cảm chân thành. Việc giao tiếp minh bạch đã giúp đội ngũ của Maple Leaf được tự do trao đổi các giải pháp và làm việc cùng nhau vì mục đích chung. Những công nghệ giáo dục tân tiến đã hỗ trợ rất nhiều cho việc học từ xa, đảm bảo sự liên tục của các khóa học và học viên có thể tốt nghiệp đúng hạn. Với văn hóa trao quyền, các hiệu trưởng được quyền quyết định về thời gian mở lại trường học dựa trên điều kiện thực tế ở mỗi địa phương. Các quy trình khử trùng được tuân thủ một cách nghiêm ngặt nhằm củng cố lòng tin cho học sinh và giáo viên. Về bản chất, Maple Leaf đã đi qua cuộc khủng hoảng này nhờ những gì họ đã xây dựng từ lâu: một nền văn hóa được tạo dựng và truyền cảm hứng về lòng tin cho người khác.¹

Lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp gia đình khu vực Châu Á - Thái Bình Dương có thể đạt được khi những ưu tiên quan trọng về mặt tổ chức được quản lý hiệu quả như: truyền thông, kiểm soát sự tăng trưởng (hoặc sự thu hẹp), chuyển đổi số, hoạch định cho tương lai và quản trị doanh nghiệp.

Việc quản lý những ưu tiên này vốn thách thức trong điều kiện bình thường, nay lại càng khó khăn hơn trong bối cảnh đại dịch ảnh hưởng đến mọi doanh nghiệp và tất cả các khía cạnh trong cuộc sống.

Các doanh nghiệp gia đình khu vực Châu Á - Thái Bình Dương có thể giải quyết những thách thức này bằng việc lãnh đạo tạo dựng sự tín nhiệm. Sự tín nhiệm là sợi dây kết nối doanh nghiệp gia đình với các bên liên quan, và chính nhờ lòng tin mà doanh nghiệp có thể phát triển mạnh mẽ.

Thực tế, trên nhiều khía cạnh, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp gia đình khu vực Châu Á - Thái Bình Dương vốn đã lãnh đạo với sự tín nhiệm, linh hoạt trong cách bảo vệ sự an toàn cho người lao động và khách hàng của mình, thiết lập lại các ưu tiên kinh doanh và đóng góp xây dựng cộng đồng thông qua việc hỗ trợ về thời gian, năng lượng, và nguồn lực.

Chắc chắn rằng cơ hội vẫn còn rộng mở. Nhiều doanh nghiệp gia đình đặc biệt ở khu vực Châu Á - Thái Bình Dương vẫn đang ở thế hệ đầu tiên. Đối với nhiều doanh nghiệp, hệ thống quản trị vẫn cần phải hoàn thiện, đặc biệt là khi tổ chức đang được dẫn dắt bởi người sáng lập. Và trong khi cơ cấu lãnh đạo phẳng, có thể đem lại sự linh hoạt hơn thì nó cũng có thể tạo điểm nghẽn tiềm ẩn

khi cần đưa ra các quyết định khó khăn, đặc biệt là trong thời kỳ đại dịch hiện tại và khi khủng hoảng trong tương lai xuất hiện.

Báo cáo này đề cập đến cách thức các doanh nghiệp gia đình ở Châu Á - Thái Bình Dương có thể thực hiện để gây dựng sự tín nhiệm, khẳng định năng lực của họ khi triển khai các hoạt động kinh doanh hàng ngày trong khi vẫn đáp ứng các nhu cầu khác nhau của các bên liên quan bị ảnh hưởng bởi sự gián đoạn hiện tại. Những nhu cầu này thuộc bốn lĩnh vực của sự tín nhiệm: [vật lý, tinh thần, tài chính và kỹ thuật số](#).

Do khu vực Châu Á - Thái Bình Dương đang ở các giai đoạn phục hồi khác nhau, tỷ lệ các doanh nghiệp do gia đình và người sáng lập nắm giữ vẫn ở mức cao. Sau tất cả, danh tiếng của gia đình vẫn được đặt lên hàng đầu.² Thất bại có thể ngăn ngừa được hay không phụ thuộc nhiều vào người sáng lập hoặc gia đình điều hành doanh nghiệp đó. Đối với nhiều doanh nghiệp muốn phát triển hưng thịnh trong khi phải đương đầu với thực tế của đại dịch Covid-19, việc tin tưởng lẫn nhau và xây dựng sự tín nhiệm là điều bắt buộc.



Định nghĩa sự tin nhiệm

Sự tin nhiệm được định nghĩa là “sự sẵn sàng mở lòng của chúng ta trước hành động của người khác vì chúng ta tin rằng họ có ý định tốt và sẽ đối xử tốt với chúng ta.”³ Chúng ta sẵn sàng đặt sự tin nhiệm vào người khác vì chúng ta tin rằng họ thực lòng quan tâm đến lợi ích của chúng ta, sẽ không lợi dụng và sẽ bảo vệ lợi ích của chúng ta - và điều đó sẽ mang lại kết quả tốt hơn cho tất cả mọi người.

Các nhà lãnh đạo có thể xây dựng và duy trì sự tin nhiệm bằng cách hành động với **năng lực và thành ý**. **Năng lực** thể hiện ở khả năng thực thi: bạn nói thì bạn sẽ làm. **Thành ý** thể hiện ý nghĩa đằng sau những hành động của nhà lãnh đạo: Hành động quyết đoán đi đôi với sự đồng cảm và quan tâm chân thành đối với mong muốn

và nhu cầu của các bên liên quan. Sự tin tưởng và được tin tưởng đều đòi hỏi chúng ta phải có những lựa chọn sáng suốt để đầu tư vào các mối quan hệ mang lại giá trị chung. Sự tin nhiệm là sự **trao đổi giá trị hữu hình** và nó **có thể hành động** trên nhiều khía cạnh khác nhau.

Khi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tìm cách xây dựng sự tin nhiệm với các bên liên quan thời hậu Covid-19, nhu cầu của các bên liên quan có thể được đáp ứng trên bốn khía cạnh của sự tin nhiệm:

- **Sự tin nhiệm về vật lý:** Các bên liên quan có thể tin tưởng rằng các địa điểm, ví dụ như văn phòng và cửa hàng được an toàn.

- **Sự tin nhiệm về tinh thần:** Các bên liên quan có thể tin tưởng cảm xúc và nhu cầu xã hội của họ đang được bảo vệ.

- **Sự tin nhiệm về tài chính:** Các bên liên quan có thể tin tưởng rằng mối quan tâm về kinh tế và tài chính của họ đang được lắng nghe

- **Sự tin nhiệm về kỹ thuật số:** Các bên liên quan có thể tin tưởng rằng thông tin và dữ liệu của họ được bảo mật.

Điều gì làm các bên liên quan quan tâm nhất? Việc phát triển các chiến lược trong từng khía cạnh này và truyền đạt chúng một cách minh bạch và trung thực sẽ đóng vai trò quan trọng.

Bốn khía cạnh của sự tin tưởng:



Vật lý

Tin tưởng rằng nơi làm việc của bạn được an toàn



Tài chính

Tin tưởng rằng mối quan tâm tài chính của bạn đang được lắng nghe



Thành ý



Tinh thần

Tin tưởng rằng các cảm xúc và nhu cầu xã hội của bạn đang được bảo vệ

Kỹ thuật số

Tin tưởng rằng thông tin của bạn được bảo mật





Sự tín nhiệm và giao tiếp: Ưu tiên tính minh bạch giữa các bên liên quan

Đối với bất kỳ tổ chức nào, đặc biệt là với các doanh nghiệp gia đình ở Châu Á - Thái Bình Dương, giao tiếp hiệu quả luôn là yếu tố then chốt, khi mà lời nói của bạn cũng chính là cam kết của chính bạn.

Nếu như giao tiếp với khách hàng xoay quanh việc hiểu khách hàng là ai, muốn gì, hay mức độ hài lòng của họ với các sản phẩm và dịch vụ của công ty thì giao tiếp minh bạch với nhân viên lại là để củng cố mối quan hệ và tăng lòng trung thành. Việc giao tiếp với các thành viên trong gia đình từ các thế hệ khác nhau có thể coi là ưu tiên số 1 trong mọi thời điểm, và nó thật sự càng quan trọng hơn trong thời kỳ khủng hoảng.

Tác động từ Covid-19

Áp lực từ đại dịch Covid-19 khiến việc giao tiếp trở nên quan trọng hơn bao giờ hết, đặc biệt là giao tiếp với khách hàng – những người có thể sẽ nghi vấn liệu doanh nghiệp gia đình có khả năng đáp ứng nhu cầu của họ trong hoàn cảnh hiện tại hay không. Ví dụ, doanh nghiệp cần phải có khả năng truyền tải thông tin đến khách hàng, thông qua lời nói hoặc hành động, rằng mình có thể cung cấp cho khách

địa điểm đi mua sắm an toàn trên cả nền tảng kỹ thuật số lẫn nền tảng vật lý. Trong điều kiện thị trường liên tục thay đổi, việc giao tiếp hay tương tác hiệu quả với khách hàng có thể sẽ là thách thức lớn cho những doanh nghiệp gia đình vẫn đang trong quá trình xây dựng hạ tầng kỹ thuật số hay có bộ phận tiếp thị và truyền thông non trẻ.

Với những lý do tương tự, doanh nghiệp gia đình có thể thấy việc giao tiếp với nhân viên hay nhà cung cấp còn thách thức hơn. Nếu sự giao tiếp trở nên kém hiệu quả, cả nhân viên và các nhà cung cấp sẽ nghi ngờ khả năng thanh khoản của tổ chức, dẫn đến mất *sự tín nhiệm về năng lực tài chính*. Bên cạnh đó, sự mơ hồ trong tỉ lệ lây nhiễm, lan truyền dịch bệnh sẽ dẫn đến việc các nhân viên làm việc tại cửa hàng và khách đến mua hàng mất dần *sự tín nhiệm về vật lý* khi có ý định đi ra ngoài làm việc hay mua sắm.



TỰ DUY DOANH NGHIỆP
GIA ĐÌNH THỊNH VƯỢNG

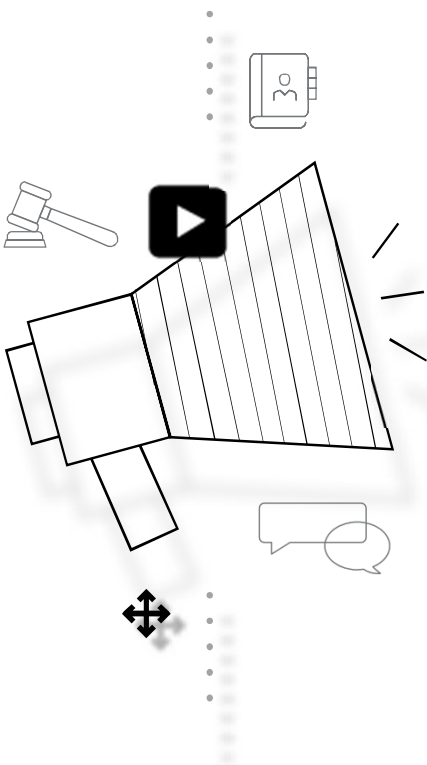
Tổ chức của bạn đáng tin cậy như thế nào trong mắt các bên liên quan khác nhau: khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, cộng đồng hay những thành viên còn lại trong gia đình?



Cơ hội

Giao tiếp dựa trên sự tin nhiệm

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần có chiến lược truyền thông để thể hiện họ thấu hiểu nhu cầu của các bên liên quan và có kế hoạch cụ thể để giải quyết các nhu cầu đó?



Thành lập một nhóm truyền thông về khủng hoảng nếu chưa có.

Vì khủng hoảng nảy sinh cả ở trong nội bộ lẫn bên ngoài, cần phải giải quyết khủng hoảng với sự rõ ràng và lòng đồng cảm, thấu hiểu để giúp đỡ tổ chức vượt qua giai đoạn khó khăn này, từ đó tạo ra sự tin nhiệm với các bên liên quan.



Khuyến khích nhân viên trao đổi với khách hàng và các bên liên quan khác.

Nhân viên chính là đại diện tiếng nói cho doanh nghiệp, họ cũng là người có tác động trực tiếp đến trải nghiệm của khách hàng và các hệ sinh thái của doanh nghiệp trong cả những sự kiện chính thức hoặc không chính thức.⁵



Phát triển một kế hoạch giao tiếp toàn diện cho **lực lượng lao động**.

Trong một môi trường mà phần lớn thông tin đều chưa được nắm rõ, nhân viên sẽ rất coi trọng những điều mà bạn có thể cung cấp. Vì thế, các thông báo, giao tiếp nhất quán và đúng lúc sẽ giúp gia tăng sự gắn bó giữa công ty và nhân viên. Ví dụ, các thông tin về tình hình dịch bệnh trong công ty và những hành động để giữ công ty sạch sẽ và an toàn cần được gửi tới nhân viên một cách rõ ràng và minh bạch.⁴



Minh bạch về mục tiêu và chiến lược tài chính.

Doanh nghiệp tư nhân có thể thấy thật vô lý khi phải công khai thông tin tài chính của doanh nghiệp mình ra ngoài, nhưng thông tin minh bạch về mục tiêu và chiến lược tài chính của doanh nghiệp trong thời gian bất ổn này sẽ giúp tạo dựng sự tin nhiệm với các bên liên quan.



Sự tín nhiệm và quản trị sự tăng trưởng hoặc thu hẹp: Ưu tiên xây dựng các mối quan hệ giữa những biến động

Trước đại dịch, các doanh nghiệp gia đình trên toàn cầu và cụ thể là ở Châu Á - Thái Bình Dương đã tạo ra mức tăng trưởng doanh thu bền vững và lợi nhuận cao hơn so với các loại hình doanh nghiệp khác.⁶

Giá trị ròng của các doanh nghiệp gia đình tại khu vực Châu Á - Thái Bình Dương năm 2019 đạt trung bình hơn 900 triệu USD, trong đó, đa phần doanh nghiệp lớn là do thế hệ đầu tiên sáng lập công ty nắm quyền kiểm soát.⁷ Sự thành công của các doanh nghiệp gia đình này được được khẳng định qua các chiến lược tăng trưởng hiệu quả và các kế hoạch được triển khai thành công. Một trong những chiến lược được nhiều doanh nghiệp gia đình tại Châu Á - Thái Bình Dương sử dụng chính là tập trung vào sự đổi mới, đặc biệt là đối với việc thâm nhập thị trường mới cũng như tăng năng suất lao động.⁸ Các doanh nghiệp này có lợi thế là không bị ràng buộc bởi các cổ đông đại chúng nên họ có thể linh hoạt hơn trong việc lập kế hoạch tăng trưởng với tư duy dài hạn hơn. Sự tín nhiệm được coi như chất keo gắn kết các doanh nghiệp gia đình với các bên liên quan trong hệ sinh thái của họ khi các tổ chức này phát triển.

Tác động từ Covid-19

Do sự bất ổn của đại dịch, cơ hội tăng trưởng cho các doanh nghiệp gia đình ở Châu Á - Thái Bình Dương rất khác nhau. Một dự đoán cho các doanh nghiệp gia đình trên toàn cầu, bao gồm cả châu Á, cho thấy chỉ có 40% doanh nghiệp kỳ vọng doanh thu và lợi nhuận sẽ trở lại mức trước Covid-19 trong 12 tháng tới.⁹ Nhiều chính phủ trong khu vực, bao gồm Trung Quốc, Úc và New Zealand, đang cung cấp các gói kích thích tăng trưởng trong thời kỳ Covid-19 đối với khu vực tư nhân để giúp các doanh nghiệp phục hồi.¹⁰ Các doanh nghiệp tư nhân cũng đang đứng trước thách thức phải khắc phục tình trạng chênh lệch chuỗi cung ứng về cả vật chất và tài chính trong bối cảnh các vấn đề địa chính trị hiện nay.¹¹

Tuy nhiên, đại dịch Covid-19 đang hé lộ những con đường tăng trưởng mới và đồng thời thúc đẩy sự chuyển dịch sang các mô hình kinh doanh mới hoặc các mô hình kinh doanh mong muốn sớm hơn dự đoán.¹²

Những chuyển dịch tăng trưởng này cũng là cơ hội kiểm tra các khả năng và năng lực hiện có. Ví dụ, để đối phó với đại dịch, nhà điều hành taxi lớn nhất Indonesia - Blue Bird, đã đẩy nhanh kế hoạch dài hạn của

mình nhằm mở rộng từ dịch vụ vận chuyển sang dịch vụ di chuyển (mobility as a service) sớm hơn nhiều so với dự kiến, với bộ phận CNTT được giao nhiệm vụ ra mắt dịch vụ giao hàng trên hai nền tảng riêng biệt chỉ trong một khoảng thời gian ngắn.¹³

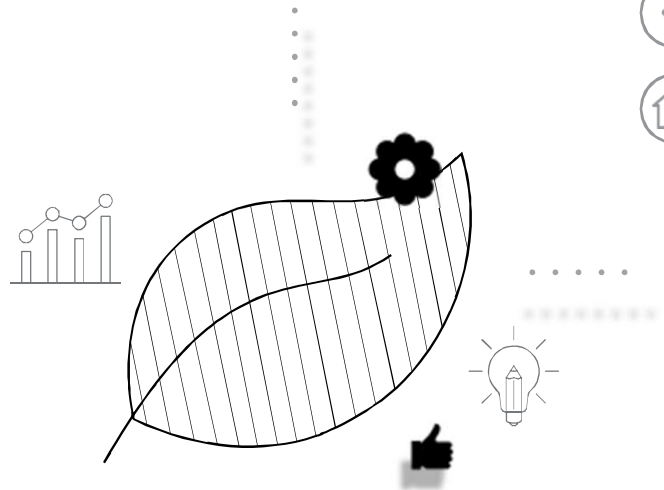
Visy Industries, một công ty chuyên kinh doanh về giấy, bao bì và tái chế có trụ sở chính tại Úc do Anthony Pratt và gia đình ông sở hữu, gần đây đã hoàn tất việc mua lại doanh nghiệp sản xuất kính Owens-Illinois của Úc và New Zealand. Giao dịch này đại diện cho một trong những thương vụ mua lại doanh nghiệp sản xuất lớn nhất của Úc. Chủ tịch điều hành Anthony Pratt đã chia sẻ việc mua lại doanh nghiệp này là nhằm đáp ứng nguyện vọng của người cha quá cố của ông, Richard Pratt, rằng Visy trở thành doanh nghiệp tầm cỡ trong thị trường sản xuất kính. Visy coi đây là cơ hội để nâng cao sự cam kết của mình đối với các hạng mục sản xuất có giá trị cao và việc mở rộng hơn nữa chiến lược đóng gói bao bì một cách bền vững của doanh nghiệp.¹⁴



Cơ hội

Hưng thịnh và tăng trưởng dựa trên nền tảng của sự tín nhiệm

Khi các doanh nghiệp Châu Á - Thái Bình Dương thoát khỏi đại dịch và tìm thấy những cơ hội mới để phát triển, sự tín nhiệm là một tài sản cần được tiếp tục phát triển và xây dựng đối với nhân viên, hội đồng quản trị, khách hàng, đối tác, cộng đồng, xã hội, và chính phủ.



Tiếp tục củng cố sự tín nhiệm về tài chính của khách hàng thông qua các chính sách giá công bằng và minh bạch. Công chúng ngày càng cảnh giác với những công ty có dấu hiệu đặt lợi nhuận lên trên việc tuân thủ các quy định trong cộng đồng. Giống như các cuộc khủng hoảng khác trước đó, Covid-19 đã gây chú ý về vấn đề nâng giá bán. Các doanh nghiệp gia đình Châu Á - Thái Bình Dương có thể trở thành hình mẫu cho các doanh nghiệp trong khu vực về sự cam kết làm việc công bằng với khách hàng của họ.



Khủng hoảng là không thể tránh khỏi, hãy duy trì các mối quan hệ. Nhiều doanh nghiệp gia đình ở Châu Á - Thái Bình Dương đang đưa ra những quyết định khó khăn trong việc ký hợp đồng trong điều kiện thị trường hiện nay. Giải quyết những thách thức khó khăn này bằng sự dũng cảm và thấu hiểu giúp doanh nghiệp duy trì danh tiếng trên thị trường về mức độ đáng tin cậy. Các mối quan hệ sẽ không chấm dứt mà có thể phát triển theo các hướng khác nhau. Ví dụ, những người lao động không còn làm việc cho công ty nên được đối xử như những khách hàng hoặc đối tác tiềm năng trong tương lai.



Xây dựng hoặc duy trì sự minh bạch trong hoạt động để đảm bảo sự tín nhiệm về tinh thần với người lao động và các đối tác trong chuỗi cung ứng. Chủ động tìm kiếm những nhân tài ngoài phạm vi gia đình để đảm nhận vị trí lãnh đạo và các vị trí quan trọng khác khi mở rộng kinh doanh. Tránh chủ nghĩa gia đình để đảm bảo sự tín nhiệm với các cổ đông. Nâng cao sự tín nhiệm với các đối tác trong chuỗi cung ứng vật lý và tài chính bằng cách tăng cường tính minh bạch hơn cho các quy trình hiện có.¹⁵



Tìm kiếm sự phát triển lâu dài và các cơ hội nhanh hơn để thực hiện mục tiêu của tổ chức và giải quyết các nhu cầu của cộng đồng. Nhiều doanh nghiệp gia đình ở Trung Quốc và ở khu vực Châu Á - Thái Bình Dương đã quyên góp tiền và thiết bị cho các bác sĩ và y tá trong suốt đại dịch Covid-19. Điều này thể hiện cam kết lâu dài đối với trách nhiệm xã hội hơn là lợi nhuận ngắn hạn của các doanh nghiệp đó.¹⁶ Ví dụ, vào thời điểm nhu cầu toàn cầu về thử nghiệm Covid-19 đang tăng vọt, quỹ Minderoo, được thành lập bởi Andrew và Nicola Forrest vào năm 2001, đã giúp môi giới một thỏa thuận để đảm bảo hàng triệu thử nghiệm vắc xin Covid-19 cho Úc vào tháng 5/2020.¹⁷



Sự tín nhiệm và sự chuyển đổi sang nền tảng kỹ thuật số: Chuyển đổi số và đầu tư công nghệ

Đối với các doanh nghiệp gia đình, chuyển đổi số đem lại một cơ hội lớn để cạnh tranh ở các thị trường và lĩnh vực mới. Tuy nhiên, tính sáng tạo, đột phá vốn có của ý tưởng chuyển đổi bị xem là mâu thuẫn với tính kế thừa, một đặc điểm điển hình của doanh nghiệp gia đình.

Đối với một số doanh nghiệp gia đình, đặc biệt là những doanh nghiệp có phương thức vận hành lâu đời, triển vọng thay đổi có thể gây ra sự lo ngại, ngay cả khi các khoản đầu tư mới sẽ mang lại kết quả tốt hơn. Hơn nữa, khi các lãnh đạo doanh nghiệp không cảm thấy quen thuộc với một số công nghệ, quá trình áp dụng còn gặp nhiều khó khăn hơn.

Điều đó nói lên rằng, chuyển đổi số có thể mang lại lợi thế đáng kể cho các công ty đang tìm cách đa dạng hóa và nâng tầm dấu ấn của họ.

Tác động từ Covid-19

Trước đại dịch Covid-19, nhiều doanh nghiệp gia đình trong khu vực đã tập trung vào hiện đại hóa kỹ thuật số để tối ưu hóa quy trình, cải thiện sản phẩm và trải nghiệm khách hàng cũng như phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới.¹⁸ Đại dịch và sự phát triển nhanh chóng của công nghệ ảo ngày càng nhấn mạnh tính cấp thiết của quá trình chuyển đổi số. Tính cần thiết này đang xóa dần đi sự ngần ngại đối với chuyển đổi số ở một số doanh nghiệp gia đình trước đây.

Từ quan điểm điều hành, nhu cầu bảo vệ dữ liệu đã làm tăng nhu cầu đầu tư vào an ninh mạng. Các doanh nghiệp gia đình ở châu Á được cho là ít có khả năng nhất trong việc chủ động xây dựng kế hoạch an ninh mạng, điều này có khả năng làm giảm sự tín nhiệm của các bên liên quan.¹⁹ Các mối đe dọa về an ninh mạng có thể có tác động lớn hơn đối với các doanh nghiệp gia đình so với các loại hình tổ chức khác, vì chúng có thể ảnh hưởng đến quyền riêng tư và tài sản cá nhân của gia đình.²⁰

Một vấn đề phức tạp khác mà các doanh nghiệp gia đình ở châu Á phải đối mặt là trong khi các yêu cầu về giãn cách xã hội đòi hỏi con người làm việc từ xa trên nền tảng số, họ vẫn đề cao tương tác trực tiếp trong hợp tác, giao thương như những tập tính văn hóa vốn có.²¹ Vì vậy, trong khi tăng cường giao dịch từ xa có thể là tương lai cho các doanh nghiệp hoặc ít nhất là trong tương lai gần – việc này cũng có thể dẫn đến mất sự tín nhiệm về tinh thần, đặc biệt là trong các mối quan hệ được xây dựng dựa trên tương tác trực tiếp.

Vingroup, tập đoàn tư nhân lớn nhất Việt Nam, đã và đang tập trung mạnh mẽ vào chuyển đổi số. Bên cạnh việc đầu tư nhiều công ty con vào các lĩnh vực như ô tô, điện thoại, bất động sản, khách sạn, giải trí, chăm sóc sức khỏe và giáo dục, Tập đoàn đã phát triển chiến lược trong các ngành điện tử, phát triển phần mềm và công nghệ tiên tiến. VinSmart, một công ty con của Tập đoàn, đang tập trung phát triển và sản xuất các thiết bị thông minh. Tập đoàn cũng tập trung vào trí tuệ nhân tạo, tự động hóa và vật liệu thế hệ mới, và tận dụng các viện nghiên cứu của mình để nghiên cứu các công nghệ tiên tiến, mới nổi cho các ứng dụng thực tế. Những khả năng đa dạng này giúp Vingroup xây dựng con đường phía trước với tư cách là một tổ chức công nghệ hàng đầu.



**TƯ DUY PHÁT TRIỂN
THỊNH VƯỢNG CỦA
DOANH NGHIỆP GIA
ĐÌNH**

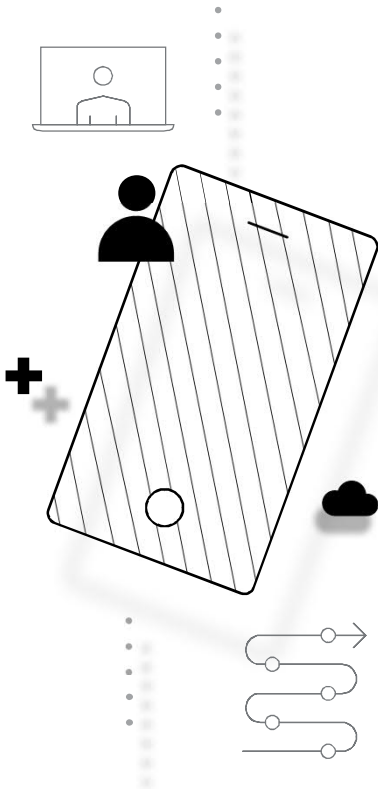
**Ai đang tin tưởng
chúng ta nhất, và
ai ít tin tưởng
chúng ta nhất?**



Cơ hội

Duy trì sự tin nhiệm trong quá trình chuyển đổi số

Cho dù một doanh nghiệp gia đình ở châu Á đã tham gia vào hành trình chuyển đổi số trong nhiều năm hay chỉ mới bắt đầu, họ phải chứng minh cho các bên liên quan rằng họ có thể hoạt động thành thạo và trơn tru trong môi trường số cũng như chuyển sự tập trung của họ vào công nghệ.



Thúc đẩy sự chuyển dịch văn hóa để thực hiện chuyển đổi số một cách thuận lợi. Quá trình chuyển đổi kỹ thuật số liên tục, bao gồm việc gia tăng làm việc từ xa ở một số quốc gia, tác động như thế nào đến văn hóa của doanh nghiệp? Các doanh nghiệp trưởng thành về mặt kỹ thuật số sử dụng các hệ thống ra quyết định phân tán hơn, nhóm đa chức năng và có nhiều khả năng ứng dụng hơn.²² Khi tổ chức của bạn hỗ trợ phát triển việc chuyển đổi số thông qua việc đào tạo, quy trình và hệ thống mới, và tuyển dụng nhân tài mới để bổ sung cho những tài năng hiện có là rất quan trọng.²³ Điều chỉnh văn hóa của tổ chức để hỗ trợ chuyển đổi kỹ thuật số sẽ giúp cả người lao động và nhà lãnh đạo nắm bắt các công nghệ kỹ thuật số và tận dụng các cơ hội mà các công nghệ này mang lại.



Truyền đạt chiến lược kỹ thuật số của doanh nghiệp tới các bên liên quan. Các tổ chức tiên tiến hơn về mặt kỹ thuật số thường có tính hợp tác cao và minh bạch hơn — những nhân tố quan trọng để xây dựng sự tin nhiệm.²⁴ Hãy nêu rõ những gì doanh nghiệp bạn đã làm được cho đến thời điểm hiện tại cùng với các kế hoạch trong tương lai. Hãy chứng minh chiến lược kỹ thuật số của doanh nghiệp hỗ trợ và thúc đẩy mục đích của tổ chức như thế nào. Có lẽ, quan trọng nhất là việc giải thích ý nghĩa của chuyển đổi số đối với từng bên liên quan, để họ hiểu chiến lược chuyển đổi của doanh nghiệp sẽ có tầm ảnh hưởng như thế nào đến nhu cầu của họ.



Ưu tiên an ninh mạng. Đừng cắt bỏ các khoản đầu tư liên quan đến công nghệ mạng, đặc biệt là vấn đề xoay quanh quyền bảo mật dữ liệu. Bảo vệ dữ liệu khách hàng và nhân viên là những ưu tiên cần thiết để xây dựng sự tin nhiệm cả trên phương diện tài chính và kỹ thuật số. Đối với các doanh nghiệp gia đình, việc bảo vệ quyền riêng tư dữ liệu cá nhân của thành viên gia đình là rất quan trọng cũng để duy trì sự tin nhiệm kỹ thuật số và tài chính của các thành viên trong gia đình. Nếu có vi phạm về bảo mật, hãy thông báo kịp thời cho các bên liên quan và giải thích những doanh nghiệp sẽ làm để khắc phục và kiểm soát để không tái diễn.



Sự tín nhiệm và sự chuẩn bị cho tương lai: Kế hoạch chuyển giao

Đối với mọi tổ chức, một kế hoạch chuyển giao thấu đáo là chìa khóa cho sự ổn định lâu dài. Trong trường hợp của doanh nghiệp gia đình, điều đó càng trở nên khó khăn khi chuyển giao liên quan đến các vấn đề nhạy cảm như những người sáng lập chưa sẵn sàng từ bỏ quyền lực, hay thế hệ kế cận chưa sẵn sàng để đảm nhiệm trọng trách.

Lấy ví dụ, là con trai người thừa kế của người đồng sáng lập công ty kinh doanh nông sản Singapore Wilmar International muốn đi theo con đường của mình trước khi tính tới khả năng tham gia doanh nghiệp của gia đình trong tương lai²⁵. Do vậy mà doanh nghiệp gia đình cần chủ động lên kế hoạch cho nhiều viễn cảnh chuyển giao. Bằng cách hợp tác chặt chẽ với các thành viên theo thời gian để dần thấu hiểu quan điểm phát triển của họ, người lãnh đạo đặt tổ chức vào một vị trí để phát triển một cách sâu sắc và có chủ đích.

Đa số các doanh nghiệp gia đình trong khu vực châu Á – Thái Bình Dương đang được lãnh đạo bởi các thế hệ sáng lập nên không bất ngờ gì khi rất nhiều trong số đó vẫn trong giai đoạn đầu của việc áp dụng những kế hoạch chuyển giao được chuẩn bị bài bản.²⁶ Tuy một số doanh nghiệp đã cho thấy bước tiến của mình, một số khác lại chưa. Theo một kết quả khảo sát mới đây, chỉ có khoảng một nửa các doanh nghiệp gia đình Châu Á có kế hoạch chuyển giao rõ ràng. Mặc dù con số này được xem là đã cao hơn nhiều năm về trước nhưng vẫn thấp hơn so với con số trung bình trên thế giới.²⁷

Tác động từ Covid-19

Việc không có một kế hoạch chuyển giao đầy đủ trong bối cảnh hiện nay có thể gây mất sự tín nhiệm về tinh thần của các thành viên trong gia đình và nhân viên khi tự hỏi rằng ai sẽ là người đủ năng lực để dẫn dắt doanh nghiệp thành công trong tương lai. Đối với các thành viên gia đình ở thế hệ tiếp theo, sự mất sự tín nhiệm về tinh thần biểu hiện ở sự không chắc chắn về tương lai của chính họ trong doanh nghiệp gia đình hoặc thậm chí về sự tiếp tục phát triển của doanh nghiệp đó. Điều này có thể dẫn đến sự mất tự tin trong khả năng lãnh đạo và sự sẵn sàng cống hiến với bất kỳ vai trò nào.

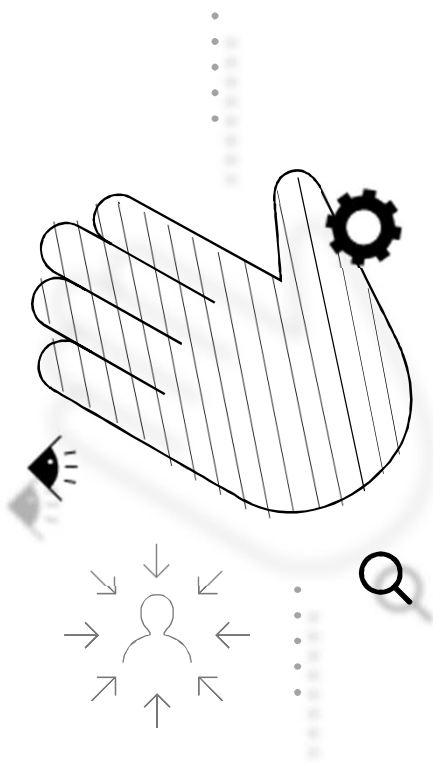
Đối với những nhân viên đã và đang chất vấn về sự ổn định của họ trong điều kiện thị trường hiện nay thì việc thiếu kế hoạch trong quá trình chuyển giao có thể làm suy yếu mối liên kết duy nhất mà họ có với gia đình ở cương vị lãnh đạo - đó là cảm giác không thuộc về gia đình thường có với nhiều doanh nghiệp gia đình. Nó cũng có thể khiến nhân viên tự hỏi liệu doanh nghiệp có khả năng chi trả lương hay không, từ đó dẫn đến mất sự tín nhiệm về tài chính - bao gồm cả việc nhân viên nghi ngờ vai trò tương lai của họ trong tổ chức hoặc liệu họ có thể làm việc với một ban lãnh đạo mới vốn chưa được biết đến hay không.



Cơ hội

Triển khai các kế hoạch kế nhiệm

Đối với các doanh nghiệp Châu Á – Thái Bình Dương, đại dịch Covid-19 hiện tại có thể được xem là nút kích hoạt cho việc thực hiện một kế hoạch chuyển giao toàn diện. Vậy làm thế nào để thực hiện kế hoạch đó?



Triển khai các kế hoạch kế nhiệm. Doanh nghiệp khi xây dựng kế hoạch kế nhiệm cần vượt qua các thành kiến như sự thiên vị hay sự chưa sẵn sàng, và cần chứng minh đây là thời điểm thích hợp cho kế hoạch này. Hãy xây dựng lộ trình thời gian cụ thể và giám sát việc xây dựng kế hoạch kế nhiệm. Nhưng nếu hoàn cảnh môi trường thay đổi, hãy linh hoạt phát triển kế hoạch theo cách khác. Để lập được các kế hoạch tốt, cần có cái nhìn cởi mở để xử lý tốt các yếu tố mới phát sinh.



Trao quyền kiểm soát các hoạt động kinh doanh cho thể hệ lãnh đạo kế cận. Hãy để những người kế nhiệm được tự làm và học từ sai lầm của mình trước khi họ nắm quyền lãnh đạo cả tổ chức. Cần cân nhắc các cách thức khác nhau để chuẩn bị và giáo dục những người kế nghiệp triển vọng. Họ có thể chưa sẵn sàng để kiểm soát hoạt động chiến lược chủ chốt, nhưng họ sẽ ở trong vị thế lãnh đạo tốt hơn nếu tương lai có các cuộc khủng hoảng khác.



Đảm bảo minh bạch với nhân viên. Một người kế nhiệm không đủ năng lực, kể cả khi người đó là thành viên trong gia đình, sẽ làm các nhân viên mất sự tin nhiệm tinh thần (emotional trust) với tổ chức. Để giải quyết điều này, có thể để nhân viên tham gia vào quá trình lập kế hoạch kế nhiệm, lắng nghe ý kiến đóng góp của họ, và cân nhắc đưa họ lên vị trí lãnh đạo.



Suy nghĩ rộng hơn việc đơn thuần xác định thể hệ lãnh đạo kế tiếp. Việc lập kế hoạch chuyển giao cần dựa trên tầm nhìn chiến lược dài hạn cho cả tương lai.



Sự tín nhiệm và quản trị doanh nghiệp: Triển khai một hệ thống quản trị chính thức

Trong giai đoạn đầu, doanh nghiệp gia đình là một tổ chức kinh doanh có quy mô tương đối nhỏ với cấu trúc phẳng hơn và các cơ chế đặc thù giúp doanh nghiệp thích ứng nhanh hơn.

Tuy nhiên, khi nhiều thành viên trong gia đình gia nhập khiến quy mô doanh nghiệp mở rộng thì việc thiếu một mô hình quản trị chính thức sẽ trở thành là một điểm nghẽn tiềm ẩn. Thách thức nằm ở chỗ thành viên sáng lập không muốn chuyển đổi từ mô hình hoạt động vốn có sang một mô hình mới để có thể phát triển hơn. Ngoài ra, nhiều gia đình không muốn người ngoài tham gia vào công việc kinh doanh của họ mà có xu hướng nhờ người thân quản lý những vấn đề trọng yếu của doanh nghiệp.²⁸

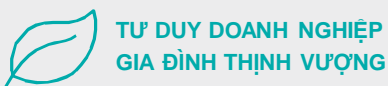
Điều đáng mừng là nhiều doanh nghiệp gia đình ở Châu Á hiểu được tầm quan trọng của hệ thống quản trị. Một số doanh nghiệp đang tích cực tìm kiếm sự hỗ trợ, chẳng hạn như Altyn-Ajydaar, nhà sản xuất bao bì hàng đầu ở Cộng hòa Kyrgyzstan, đã kêu gọi sự giúp đỡ của Tập đoàn Tài chính Quốc tế để cải thiện kiểm soát nội bộ và các vấn đề quản trị khác.²⁹

Tác động từ Covid-19

Đại dịch đã làm lộ ra những điểm yếu trong quản trị doanh nghiệp gia đình và một số điểm yếu trong số đó chỉ áp dụng với các công ty hoạt động trong khu vực. Ở Châu Á, thế hệ đầu tiên sáng lập doanh nghiệp thường chiếm ưu thế tuyệt đối, điều này nghĩa là các quyết định thường dựa trên mong muốn của người sáng lập. Nhưng ngay cả trong các công ty đa thế hệ, việc thiếu một cơ cấu quản trị gia đình hoặc hội đồng quản trị chính thức đồng nghĩa với việc họ đã chậm chạp trong việc đón đầu những thay đổi trên thị trường.³⁰ Những sự chậm trễ này càng trở nên cấp thiết hơn trong thời kỳ

đại dịch hiện nay, khi sức khỏe của những người ra quyết định chủ chốt bị ảnh hưởng, khiến tổ chức của họ rơi vào tình trạng bấp bênh. Điều này dần khiến sự tín nhiệm về *tài chính* và *tin thần* của các cổ đông bị giảm sút.

Các doanh nghiệp gia đình ở châu Âu và Bắc Mỹ đã trải qua những bài học này trong quá khứ, khi các cuộc khủng hoảng xảy ra qua các thập kỷ, thậm chí qua hàng thế kỷ trước. Song, với sự mở cửa Trung Quốc vào năm 1979 tạo ra làn sóng doanh nhân đầu tiên ở nước này, các doanh nghiệp gia đình thế hệ đầu không hề có được những bài học như vậy.³¹ Ở các vùng khác ngoài Châu Á, các doanh nghiệp gia đình đã tự cản trở sự tiến bộ và phát triển của mình bởi sự thiếu tin tưởng vào các nhà tư vấn chuyên nghiệp bên ngoài có kinh nghiệm trải qua những giai đoạn khủng hoảng - hoặc đơn giản là bởi họ mong muốn đối mặt với những thách thức như vậy bằng chính sức mình.



Đại dịch Covid-19 đã ảnh hưởng đến mức độ tin cậy của các cổ đông đối với doanh nghiệp gia đình như thế nào?



Cơ hội

Thiết lập hệ thống quản trị chính thức

Trong số các doanh nghiệp gia đình đã thành công vượt qua cuộc khủng hoảng, nhiều doanh nghiệp từ lâu đã có một cơ chế chính thức để giải quyết các mâu thuẫn gia đình. Họ lắng nghe ý kiến của mọi người, và họ ưu tiên đàm phán các xung đột khi chúng phát sinh, bằng cách tìm kiếm tầm nhìn chung để xoa dịu mức độ nghiêm trọng hơn và sau đó củng cố mọi thứ chặt chẽ hơn. Họ cũng có xu hướng dựa vào các nhà tư vấn tin cậy bên ngoài gia đình, đôi khi là thành viên hội đồng quản trị, để cung cấp phân tích khách quan, kịp thời.³²

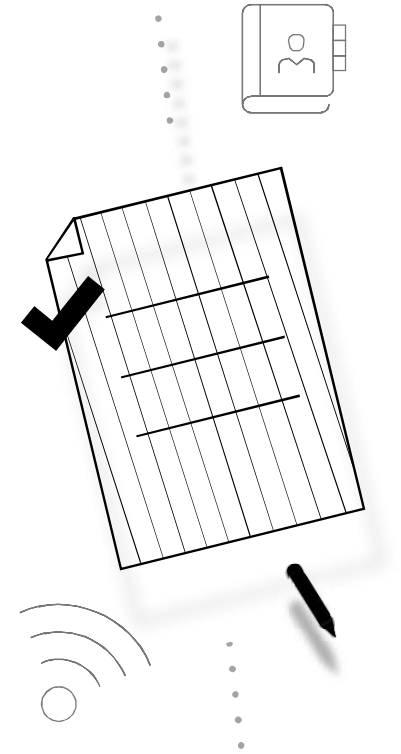
Không cần phải có cả một đại dịch để cho các doanh nghiệp gia đình ở châu Á thấy tầm quan trọng của một hệ thống quản trị chính thức. Nhưng dù cho điều gì thúc đẩy thì có một hệ thống như vậy sẽ chuẩn bị cho các doanh nghiệp gia đình ở châu Á sẵn sàng đương đầu với cuộc khủng hoảng tiếp theo, cho dù mang tính chất nội bộ hay từ bên ngoài, hoặc chỉ đơn giản là sự chuyển giao thành công thế hệ lãnh đạo tiếp theo.



Các bên liên quan cũng cần biết rằng đã đến lúc thay đổi. Điều này hàm chứa thông điệp rằng những cách giải quyết xung đột, những cách thức làm việc cũ, không chính thức sẽ được điều chỉnh bởi một mô hình quản trị chính thức từ nay trở đi. Điều này sẽ giúp xây dựng sự tín nhiệm về *tài chính*.



Lan tỏa tính minh bạch vào mọi khía cạnh của hệ thống quản trị chính thức – từ thiết lập đến triển khai và sửa đổi. Hành động minh bạch - dù không hoàn hảo - vẫn sẽ chứng minh mức độ nghiêm túc của ý định một cách rõ ràng. Hướng sự tập trung này vào tính minh bạch cho văn hóa, với những thay đổi mang tính văn hóa mà tổ chức đang thực hiện như một phần của chiến lược chuyển đổi số. Nếu thực hiện tốt, tổ chức có thể nâng cao văn hóa kỹ thuật số của mình trong khi tăng độ tin cậy với các bên liên quan.



Tìm kiếm sự đóng góp từ tất cả các bên liên quan, đặc biệt là nhân viên từ bên ngoài gia đình khi phát triển một hệ thống quản trị chính thức. Văn hóa bao trùm sẽ xây dựng nên sự tín nhiệm về tinh thần.



Và đừng ngại phát triển hệ thống quản trị. Vì nhu cầu luôn thay đổi.



Con đường thịnh vượng giữa thị trường biến động

Doanh nghiệp gia đình khu vực Châu Á hiểu ý nghĩa của việc lãnh đạo bằng sự tin nhiệm bởi vì chính bằng cách xây dựng sự tin nhiệm và tuân thủ các giá trị định hướng của doanh nghiệp đã mang lại sự thành công khi làm việc với các bên liên quan.

Các doanh nghiệp gia đình tạo dựng mối gắn kết về sự tin nhiệm với các khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và cộng đồng, và đồng thời công nhận những mối quan hệ đó cần được bảo vệ cho sự thành công và trường tồn trong tương lai.

Tuy nhiên, nếu cuộc khủng hoảng toàn cầu hiện tại để lại bài học cho các tổ chức, bài học đó là những gì đã hoạt động hiệu quả trước đây giờ có thể không còn tác dụng. Những cách thức và giả định cũ đang bị đảo lộn bởi những hoàn cảnh khó lường chưa từng có. Những doanh nghiệp

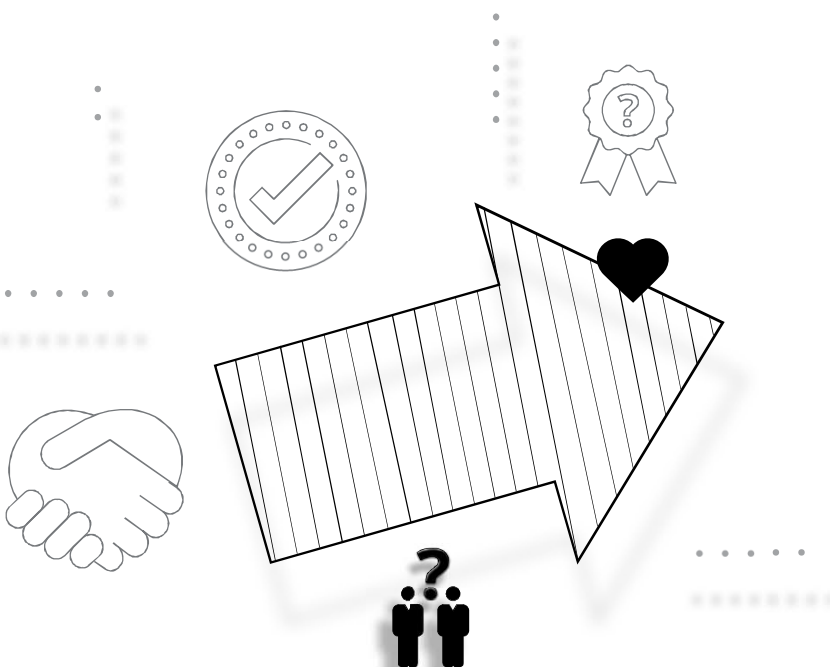
gia đình nhận được sự tin nhiệm từ khách hàng, người lao động và các bên liên quan khác sẽ nắm vai trò định hướng các điều kiện tiềm ẩn mà doanh nghiệp phải đối mặt ngày hôm nay và những cuộc khủng hoảng có thể xảy ra trong tương lai.

Đối với các tổ chức mong muốn đổi mới cách thức khẳng định sự tin nhiệm trong môi trường hiện tại, một bước tiến tốt là lưu giữ mức độ tin cậy hiện đang tồn tại giữa tổ chức và các bên liên quan.

Khi các nhà lãnh đạo mong muốn sự phát triển trong thế giới hậu Covid-19, có ba câu hỏi chính yếu cần lưu tâm giải đáp:

1. Tổ chức của bạn đáng tin cậy như thế nào trong mắt các bên liên quan khác nhau: khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, cộng đồng hay những thành viên còn lại trong gia đình?
2. Ai đang tin tưởng chúng ta nhất, và ai ít tin tưởng chúng ta nhất?
3. Đại dịch Covid-19 đã ảnh hưởng đến mức độ tin cậy của các cổ đông đối với doanh nghiệp gia đình như thế nào?

Không có công thức khoa học nào để xây dựng sự tin nhiệm trong lãnh đạo. Xây dựng, duy trì và nếu cần thiết xây dựng lại sự tin nhiệm, đòi hỏi cam kết và hành động có kỷ luật. Đối với doanh nghiệp gia đình Châu Á ngày nay, lãnh đạo bằng sự tin nhiệm, hơn bao giờ hết, là một ưu tiên chiến lược quan trọng ngang việc tạo ra lợi nhuận hoặc bất kỳ mục tiêu kinh doanh nào khác.





Tài liệu tham khảo

1. Cheng, J.C.Y., & Au, K. (2020). Maple Leaf Educational Systems: Creating new opportunities in the next normal of education. Hong Kong: The Chinese University of Hong Kong.
2. Anne-Catrin Glemser and Joachim Schwass, Wise Family Business: Family Identity Steering Brand Success (Camden: Palgrave Macmillan, 2016).
3. Sandra Sucher and Shalene Gupta, "The trust crisis," Harvard Business Review, July 23, 2019.
4. Jennifer Lee et al., Embedding trust into COVID-19 recovery, Deloitte Insights, April 23, 2020.
5. Ashley Reichheld et al., "Safety and cleanliness—make it or break it," Deloitte Digital, 2020.
6. The Family 1000: Post the pandemic," Credit Suisse Research Institute, September 2020.
7. UBS, "Global Family Office Report 2019," accessed October 7, 2020.
8. Annie Koh et al., "Riding on Asia's economic transformation," Singapore Management University and Business Families Institute, accessed October 7, 2020.
9. Eugene Klerk and Richard Kersley, "The Family 1000: Post the pandemic," Credit Suisse Research Institute, September 2, 2020.
10. Washington Post, "Why even Xi can't get funding to small firms in China," January 20, 2020; Jiang Xueqing, "Financing for small firms gets priority," China Daily, August 4, 2020; Su-Lin Tan, "Coronavirus: Can Asia's small businesses survive Covid-19?," South China Morning Post, April 25, 2020.
11. Christopher S. Tang and S. Alex Yang, "Financial supply chain in the Covid-19 pandemic: Fuel or wildfire?," Forbes, April 30, 2020.
12. John Kang and Ruby Leung, "Forbes Asia webinars: Accelerating disruption," Forbes, Jul 15, 2020.
13. Darren Gray, "Visy's \$1b glass deal delivers on Richard Pratt's 'aspiration,'" Sydney Morning Herald, July 16, 2020.
14. Ibid.
15. Tang and Yang, "Financial supply chain in the Covid-19 pandemic: Fuel or wildfire?."
16. Grace Chung, "Forbes Asia tracker: How the region's billionaires, tycoons and entrepreneurs are combating the coronavirus," Forbes, April 13, 2020.
17. Deloitte client experience, sourced from minderoo.org/covid-19/news
18. Annie Koh, "Why family firms will continue to propel Asia's growth," Duke Corporate Education, December 2017; UBS, "Global Family Office Report 2020," 2020.
19. UBS, "Global Family Office Report 2019," 2019.
20. Deloitte Private, "Private company issues and opportunities 2020," 2019.
21. Das Narayandas, Vinay Hebbbar, and Liangliang Li, "Lessons from Chinese companies' response to Covid-19," Harvard Business Review, June 5, 2020.
22. Dr. Gerald C. Kane et al., Coming of age digitally: Learning, leadership, and legacy, Deloitte Insights, June 5, 2018.
23. Khalid Kark, Bill Briggs, and Atilla Terzioglu, The future of work in technology, Deloitte Insights, June 10, 2019.
24. Dr. Gerald C. Kane et al., Accelerating digital innovation inside and out, Deloitte Insights, June 4, 2019.
25. Stefania Palma, "Asia's next generation looks outside the family business," Financial Times, November 25, 2019.
26. Koh et al., "Riding on Asia's economic transformation."
27. Ibid; Deloitte, "Asian business families governance: Crossing the chasm for inter-generational change," 2015.
28. Francois Botha, "The Asian family succession challenge," Forbes, November 13, 2018; Jeremy Cheng, Paul Chung, and Chin Chin Koh, "Challenges that Asian families face in developing a full-service family office," Family Firm Institute, July 24, 2019.
29. International Finance Corporation, "Family business governance," October 2018.
30. Claudio Fernández-Aráoz, Sonny Iqbal and Jörg Ritter, "Why family firms in East Asia struggle with succession," Harvard Business Review, March 24, 2015.
31. Yujing Liu, "How China's capitalist entrepreneurial spirit arose from the ashes of revolution," South China Morning Post, November 18, 2018.
32. Cheng, Chung, and Koh, "Challenges that Asian families face in developing a full-service family office."



Liên hệ với chúng tôi



Madam Hà Thu Thanh
Chủ tịch HĐQT
Deloitte Việt Nam
hthanh@deloitte.com



Bùi Tuấn Minh
Phó Tổng Giám đốc phụ trách
Dịch vụ Doanh nghiệp Tư nhân
Deloitte Việt Nam
mbui@deloitte.com



Phạm Đình Huỳnh
Giám đốc
Dịch vụ Doanh nghiệp Tư nhân
Deloitte Việt Nam
huynhpham@deloitte.com

Văn phòng của Deloitte tại Việt Nam

Văn phòng Hà Nội

Tầng 15, Tòa nhà Vinaconex,
34 Láng Hạ, Phường Láng Hạ,
Quận Đống Đa, Hà Nội
SĐT: +84 24 7105 0000
Fax: +84 24 6288 5678

Văn phòng TP. Hồ Chí Minh

Tầng 18, Tòa nhà Times Square,
57-69F Đồng Khởi, Quận 1,
TP. Hồ Chí Minh
SĐT: +84 28 7101 4555
Fax: +84 28 3910 0750

Deloitte. Private

Tên Deloitte được dùng để chỉ một hoặc nhiều thành viên của Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL” hay “Deloitte Toàn cầu”), và mạng lưới các hãng thành viên trên toàn cầu (gọi chung là Tổ chức Deloitte). DTTL và mỗi thành viên trực thuộc là một pháp nhân riêng biệt và độc lập về mặt pháp lý, không bị ràng buộc lẫn nhau đối với các bên thứ ba. DTTL và mỗi thành viên trực thuộc chỉ chịu trách nhiệm cho hành vi và thiếu sót của mình, chứ không phải chịu trách nhiệm lẫn nhau. DTTL không cung cấp dịch vụ cho các khách hàng. Vui lòng xem tại www.deloitte.com/about để biết thêm thông tin chi tiết.

Deloitte Châu Á Thái Bình Dương là một hãng thành viên của Deloitte Toàn cầu. Các thành viên và các đơn vị trực thuộc của Deloitte Châu Á Thái Bình Dương cung cấp dịch vụ cho khách hàng tại hơn 100 thành phố trong khu vực, bao gồm Auckland, Bangkok, Bắc Kinh, Hà Nội, Hồng Kông, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Thượng Hải, Singapore, Sydney, Đài Bắc và Tokyo. Tại các nước thành viên, các hoạt động kinh doanh được thực hiện độc lập bởi các pháp nhân riêng biệt.

Deloitte Việt Nam

Tại Việt Nam, dịch vụ chuyên ngành được cung cấp bởi từng pháp nhân riêng biệt, và chi nhánh của pháp nhân đó, được gọi chung là Deloitte Việt Nam.

Tài liệu này chỉ chứa đựng những thông tin chung và nhằm mục đích tham khảo, do vậy, không một hãng Deloitte Touche Tohmatsu Limited, hay bất kỳ một hãng thành viên hay công ty con (sau đây được gọi chung là “Tổ chức Deloitte”) và các nhân viên của họ được xem là, trong phạm vi nội dung của tài liệu này, cung cấp dịch vụ hay đưa ra những ý kiến, tư vấn về chuyên môn cho người đọc. Tài liệu này không cấu thành ý kiến tư vấn đối với người đọc và sẽ không ảnh hưởng đến các ý kiến tư vấn khác do bất kỳ nhân viên của Tổ chức Deloitte cung cấp. Những thông tin thể hiện trong tài liệu này không áp dụng đối với các trường hợp riêng biệt của doanh nghiệp. Trước khi đưa ra bất kỳ một quyết định hay hành động nào có thể ảnh hưởng tới tình hình tài chính hoặc hoạt động kinh doanh, người đọc nên tham khảo ý kiến chuyên gia tư vấn.

Không có tuyên bố, bảo đảm hoặc cam kết nào (rõ ràng hay ngụ ý) được đưa ra về tính chính xác hoặc tính đầy đủ của thông tin trong tài liệu này, và không một hãng thành viên nào thuộc mạng lưới các công ty Deloitte chịu trách nhiệm đối với bất kỳ thiệt hại, tổn thất xảy ra trực tiếp hay gián tiếp do kết quả của việc người đọc sử dụng, công bố, phát tán ra bên ngoài hoặc dựa vào tài liệu này để hành động, không hành động hoặc ra bất kỳ quyết định nào. DTTL và mỗi thành viên là một pháp nhân riêng biệt và độc lập về mặt pháp lý.