



Doanh Nghiệp Gia Đình Kiên cường

Vai trò của quản trị trong Doanh nghiệp gia đình: Định hướng mục đích hoạt động, quyền lực và hiệu suất

Ngay cả trong những thời kỳ ổn định nhất, các Doanh nghiệp Gia đình (“DNGĐ”) cũng phải đối mặt với thách thức cân bằng đồng thời hai mục tiêu. Đó là sự tăng trưởng tự nhiên của chính doanh nghiệp đó, **từ sự khởi nghiệp của thế hệ đầu tiên**, trở thành DNGĐ có nhiều thế hệ tham gia quản lý phức tạp hơn với **các dạng cổ phần và lợi ích kinh doanh đa dạng**. Đây là một hành trình không dễ dàng, luôn đòi hỏi sự tập trung liên tục và kịp thời ứng biến trong kinh doanh với sự biến đổi của thị trường, với sự đổi mới, và những cải tiến đột phá về mặt công nghệ. Song song với những thay đổi này, bản thân các gia đình cũng phải chuyển mình theo, tích lũy thêm sự phức tạp và cả những cơ hội mới vào mỗi quá trình chuyển giao thế hệ. Khi **kinh doanh** và **gia đình** cùng phát triển, mâu thuẫn nội bộ sẽ nảy sinh từ sự đối lập về mục tiêu, như giữa sự thương yêu với quyền lực, **truyền thống với sự đổi mới**, lợi nhuận với tác động xã hội, và thậm chí là gia đình với công việc kinh doanh.

Những mâu thuẫn gây ngăn cách đó có thể trở nên sâu sắc hơn khi đại dịch COVID-19 xuất hiện, làm gia tăng thêm những khó khăn vốn dĩ đang ngày càng trở nên phức tạp và thách thức những nhà lãnh đạo điều hành các DNGĐ.

Vai trò của quản trị

Nhiều DNGĐ đa thế hệ thành công đã ứng phó với những thách thức bằng cách tạo ra nguyên tắc, chính sách và năng lực quản trị tốt. Những điều đó được thể hiện ra như thế nào? Liệu những gì DNGĐ đang làm có thể giúp doanh nghiệp bứt phá thay vì bị bỏ lại đằng sau không. Điều đó đòi hỏi việc trao đổi thông tin một cách minh bạch và giao tiếp thường xuyên được đặt lên hàng đầu. **DNGĐ coi trọng những ý kiến độc lập từ những chuyên gia có kinh nghiệm ở các lĩnh vực khác nhau**. DNGĐ có quy trình ra quyết định rõ ràng, tìm ý kiến đóng góp từ các thành viên trong gia đình về các quyết định quan trọng.

Hơn thế nữa, việc học hỏi, trau dồi kiến thức trở thành thói quen. Việc gì đã làm tốt? Việc gì làm chưa tốt? Đặc biệt là vào thời điểm tất cả các DN bị **buộc phải đưa ra quyết định khó khăn**, khả năng tự đánh giá một cách liên tục có thể là hướng đi quan trọng nhất của một hệ thống quản trị tốt. Sự kéo dài của đại dịch càng củng cố thêm tầm quan trọng của một hệ thống quản trị vững mạnh. Nhưng để làm điều đó, những người lãnh đạo cần xác định được thành tựu cuối cùng họ muốn gây dựng.



Bằng cách chia sẻ quyền lực thông qua mục đích hoạt động, việc lập kế hoạch kế nhiệm trở thành một quá trình toàn diện và có sự hợp tác nhiều hơn; thay vì làm cho kế hoạch tiềm ẩn nguy cơ gây ra rủi ro cho cả gia đình và doanh nghiệp.

Dấu hiệu của lối mòn

Sự nhanh chóng thích nghi trong kinh doanh đã mang lại lợi thế cho các DNGĐ so với các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, đại dịch COVID-19 đã cho thấy các tổ chức tinh gọn có thể bị tê liệt khi người sáng lập hoặc những người ra quyết định quan trọng chưa sẵn sàng, bị choáng ngợp hoặc thiếu niềm tin vào chuyên môn và góc nhìn của chuyên gia. Sự tập quyền trong hệ thống ra quyết định là một trong những ví dụ rõ ràng nhất về việc một mô hình thiếu tính quản trị tốt có thể làm tăng rủi ro cho các DNGĐ như thế nào. Ngoài ra, các gia đình gặp khó khăn hoặc không chấp nhận các nguyên tắc quản trị có thể **có xu hướng bỏ qua hoặc đánh giá thấp sự đột phá diễn ra trong thị trường**, phân chia các thành tố mang tính mâu thuẫn và phần nhiều là đổ lỗi thay vì cải thiện, hoặc có những tranh luận thiếu quyết liệt và các quan điểm phản ánh khách quan.

Định hướng mục tiêu, quyền lực và hiệu suất

Các DNGĐ tồn tại qua nhiều thế hệ liên tục hỏi và trả lời các câu hỏi cơ bản về mục tiêu chung của họ. Như chúng tôi đã thảo luận trong bài viết mới nhất trong loạt bài này, COVID-19 đã tạo cơ hội để DNGĐ tăng cường những nỗ lực này. Thay vì chống lại sự thay đổi, nhiều nhà lãnh đạo DNGĐ đang không chỉ xác định ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng đến doanh nghiệp của họ trong thời gian ngắn mà còn làm thế nào để ứng phó sao cho phù hợp với các giá trị lâu dài được coi trọng nhất.

Những cuộc đối thoại quan trọng này có thể định vị sự thành công lâu dài của nhiều DNGĐ, vì mục đích hoạt động sẽ giúp định hình lộ trình cho việc xử lý tốt cho hai mảng quan trọng của quản trị là: quyền lực và hiệu suất.

Khi doanh nghiệp có mục đích hoạt động rõ ràng, thì việc phân quyền sẽ trở nên dễ dàng hơn. Vai trò và quyền quyết định sẽ giúp làm rõ hơn điều gì quan trọng đối với từng thành viên trong gia đình, và dần giúp họ nâng cao quyền làm chủ đối với một số khía cạnh nhất định trong việc điều hành hoạt động kinh doanh. Một khi những trách nhiệm này được chỉ rõ, gia đình có thể đưa ra các chính sách và tạo ra các diễn đàn **tăng cường giao tiếp, nâng cao tinh thần hợp tác và học tập**, giải quyết sự khác biệt và tranh chấp có thể phát sinh. Bằng cách chia sẻ quyền lực thông qua mục đích hoạt động, việc lập kế hoạch kế nhiệm trở thành một quá trình toàn diện và hợp tác nhiều hơn, thay vì làm cho kế hoạch tiềm ẩn nguy cơ gây ra rủi ro cho cả gia đình và doanh nghiệp.

Việc đưa ra quyết định chung và đo lường hiệu suất trở nên dễ dàng hơn khi gia đình **xác định được mục đích hoạt động** và cùng nhau bảo vệ điều đó. Mục đích hoạt động giúp đặt ra tiêu chuẩn cho sự thành công thực sự, bằng cách mở rộng **sự đánh giá vượt ra ngoài số liệu tài chính thuần túy**. Nhiều DNGĐ đang tìm cách để mở rộng “vốn” của mình theo nghĩa rộng nhất, bằng **cách tập trung vào các mục tiêu con người, xã hội, tinh thần và di sản** bên cạnh lợi ích tài chính.

Lực hấp dẫn của thời đại

Khoảng thời gian bất ổn đã giúp các doanh nghiệp nhìn nhận lại mình và điều đó lại càng đúng hơn đối với các DNGĐ đang cố gắng đối phó với đại dịch COVID-19. Khi bạn phải ứng phó với một cuộc khủng hoảng và không có cách để giải quyết nó, việc tìm được lối thoát trở nên khó khăn hơn. Nhưng đứng từ góc nhìn ngược lại - đối với những DNGĐ có một hệ thống đã được tổ chức tốt, họ sẽ nhanh chóng vượt qua khủng hoảng.

COVID-19 đã mang lại cho các DNGĐ nhiều bài học về việc cần sự chuẩn bị trước và khả năng thích nghi. Đại dịch này cũng đang làm nổi bật tính cần thiết của việc tự đánh giá - một cái nhìn nghiêm túc vào những gì đang và chưa hiệu quả, thậm chí cả những gì đáng lẽ cần được thảo luận trước đó. Theo đó, quản trị tốt trong thời đại ngày nay chính là xây dựng sự kiên cường trong mỗi gia đình. Chính điều đó đã giải thích cho câu hỏi tại sao các DNGĐ đã đóng góp rất nhiều cho xã hội trong thời gian dài, và tại sao họ được chuẩn bị để kiên định trong thời điểm này với niềm tự hào và nhiệt huyết.

Lãnh đạo tư vấn DNGĐ toàn cầu

William Chou

Deloitte Trung Quốc
wilchou@deloitte.com.cn

Andrea Circi

Deloitte Italy
acirci@sts.deloitte.it

Frank Leggio

Deloitte Hoa Kỳ
fleggio@deloitte.ca

Michelle Osry

Deloitte Canada
mosry@deloitte.ca

Lãnh đạo tư vấn DNGĐ

tại Đông Nam Á

Richard Loi

Deloitte Singapore
rloi@deloitte.com

Lãnh đạo tư vấn DNGĐ tại Việt Nam

Madam Hà Thu Thanh

Chủ tịch HĐQT
Deloitte Việt Nam
hthanh@deloitte.com

Bùi Tuấn Minh

Phó Tổng Giám đốc
Deloitte Việt Nam
mbui@deloitte.com

Phạm Đình Huỳnh

Giám đốc
Deloitte Việt Nam
huyhpham@deloitte.com

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.