

Doanh nghiệp gia đình Kiên cường

## Vượt trên phạm vi kinh doanh: Lập kế hoạch với tầm nhìn dài hạn

Nếu như các công ty đại chúng thường lên kế hoạch theo quý, các Doanh nghiệp Gia đình (“DNGĐ”) lại có những kế hoạch theo thế hệ. Bây giờ có phải quá sớm để suy nghĩ tới những năm 2030, 2040 không? Câu trả lời là “Không” nếu đó là một DNGĐ mong muốn giữ được vị thế của mình. Giờ đây khi mà các doanh nghiệp đang phục hồi sau đại dịch COVID-19, sự quan tâm dần dịch chuyển từ trạng thái “bình thường” đến trạng thái “bình thường mới” – tận dụng lợi thế từ sự nhanh nhạy và kiên tâm vượt qua khủng hoảng.

Khi nhìn lại sau 10 hay 20 năm kể từ thời điểm hiện tại, chúng ta có thể thấy nhiều doanh nghiệp có được thành công là nhờ những quyết định đúng đắn từ hôm nay dựa trên tầm nhìn dài hạn. Trong một năm 2020 đầy biến động, các kế hoạch dài hạn đã không được người chủ DNGĐ quá coi trọng bởi họ chỉ cố gắng để bước được sang năm 2021. Các DNGĐ đã vượt qua cuộc khủng hoảng kinh tế gần đây tốt hơn các doanh nghiệp khác nhờ có tầm nhìn dài hạn, linh hoạt tung ra các sản

phẩm mới phù hợp nhu cầu trong giai đoạn khủng hoảng và đặc biệt chú trọng đến trách nhiệm xã hội.<sup>1</sup>

### Nguyên nhân thu hẹp tầm nhìn dài hạn

Một số người không đồng tình với việc chú trọng vào tầm nhìn dài hạn bởi tương lai quá bất định và khó lường trước nên không dành nhiều sự quan tâm và tập trung tài chính cho kế hoạch này. Mức độ bất định có thể dao động theo từng năm, nhưng nó sẽ luôn luôn tồn tại và không ai có thể tránh khỏi. Các doanh nghiệp có thể lâm vào tình huống rủi ro khi chọn cách tạm gác lại tầm nhìn dài hạn cho tương lai của mình.

Mặc dù một số doanh nghiệp cụ thể vẫn hoạt động tương đối tốt trong thời kỳ đại dịch nhưng những doanh nghiệp này cũng hiểu rằng thành tựu đạt được hôm nay sẽ không chắc chắn là thành công của ngày mai. Họ có thể có vị thế tốt hơn khi mọi thứ bình thường trở lại, nhưng bối cảnh cạnh tranh

và vận hành của thị trường ở thời điểm họ phát triển có thể đã thay đổi mãi mãi mặc cho những nỗ lực lúc bấy giờ. Cho dù bản chất của công việc, số hóa các hình thức tương tác, hay phân cấp về mức độ ưu tiên trong sở thích của người tiêu dùng thì “trạng thái bình thường mới” cũng sẽ không bao giờ giống với trước, các doanh nghiệp buộc phải sửa đổi hoặc xem xét lại hoàn toàn các mô hình kinh doanh hay quản lý của họ.

Ngay cả trong thời kỳ ít bất ổn hơn, các DNGĐ vẫn có xu hướng chú trọng vào kế hoạch ngắn hạn. Những người chủ DNGĐ nhìn chung thường tự tin với sự chuẩn bị cho tương lai của họ, nhưng nghiên cứu của chúng tôi lại chỉ ra rằng, nhiều doanh nghiệp đang quá tự tin khi đầu tư phần lớn thời gian cho kế hoạch đó.

## Tất cả những yếu tố kìm hãm có thể khiến các doanh nghiệp gia đình phải đối mặt với những sự đứt gãy trong hoạt động. Có thể điều đó chưa xảy ra bây giờ, cũng chưa xảy ra vào thời điểm này của năm sau, nhưng có thể sẽ xảy ra vào một thời điểm nào đó trong tương lai.

Trong khảo sát Doanh nghiệp Gia đình Toàn cầu năm 2019 của Deloitte Private, hơn một nửa số doanh nghiệp được hỏi tin rằng họ có chiến lược phù hợp để đương đầu với thách thức trong hai thập kỷ tới, nhưng lại có đến hơn ba phần tư trả lời rằng họ không lên kế hoạch cho 5 năm tới.<sup>2</sup>

Tất cả những yếu tố kìm hãm này có thể khiến các DNGĐ phải đối mặt với những sự đứt gãy trong hoạt động. Có thể điều đó chưa xảy ra bây giờ, cũng chưa xảy ra vào thời điểm này của năm sau, nhưng có thể sẽ nảy sinh vào một thời điểm nào đó trong tương lai. Năm 2020 cho chúng ta nhận ra những sự kiện không thể lường trước – xảy ra ở khắp mọi nơi và có thể phá hủy cả những kế hoạch tốt nhất.

### Nới rộng những khoảng hẹp

Thực ra thì việc áp dụng tầm nhìn dài hạn vào những quyết sách ngắn hạn đã được các gã khổng lồ công nghệ áp dụng trong nhiều thập kỷ. Cách tiếp cận “phóng to thu nhỏ” là một bước đi mạnh mẽ với nhiều doanh nghiệp bởi không còn tập trung vào tầm nhìn từ 01 đến 05 năm. Thay vào đó, với cách tiếp cận trên, những nhà lãnh đạo doanh nghiệp sẽ đánh giá lĩnh vực và thị trường tương ứng của họ trong giai đoạn từ 10 đến 20 năm, hay xem xét liệu doanh nghiệp cần có những bước đi như thế nào để thành công trong tương lai dài hạn đó.

Sau đó, họ mang những ý tưởng ấy về hiện tại và chọn hai hay ba sáng kiến để theo đuổi trong vài năm tới, từ đó đẩy nhanh tốc độ để tiến đến thành công trong tương lai.<sup>3</sup>

Cách tiếp cận trên đặc biệt phù hợp với các DNGĐ. Qua quá trình làm việc với nhiều DNGĐ trên thế giới, chúng tôi biết rằng nhiều doanh nghiệp hoạt động dựa trên mục đích và sứ mệnh, và điều này càng được củng cố hơn thời kỳ đại dịch thông qua việc họ tìm cách giúp đỡ khách hàng và cộng đồng. Đồng thời, những nhà lãnh đạo trong DNGĐ có xu hướng nắm quyền lâu hơn với nhiệm kỳ trung bình của những nhà lãnh đạo ở các doanh nghiệp khác. Điều này có nghĩa là tại các DNGĐ, những nhà lãnh đạo và người kế nhiệm của họ có nhiều cơ hội để thấy được kết quả tương lai cho những ưu tiên hiện tại.

Nhưng những điều trên sẽ không xảy ra nếu việc lập kế hoạch được đưa vào quy trình chính thức. Các doanh nghiệp thường tổ chức cuộc họp thường niên mà ở đó các thảo luận thường không được triển khai thành hành động cụ thể sau cuộc họp. Tuy nhiên, khi áp dụng phương pháp “phóng to thu nhỏ”, cuộc họp này sẽ tập trung vào việc hoạch định lộ trình bồi đắp và phát triển tiềm năng cho doanh nghiệp, tận dụng các nguồn lực hiện có để triển khai những sáng kiến được lựa chọn, và kiểm tra tiến độ dựa trên các chỉ số đo lường để đảm bảo triển khai theo đúng theo kế hoạch.

Không thể phủ nhận đại dịch COVID-19 buộc nhiều doanh nghiệp cần nhìn lại nên thúc đẩy những thay đổi nào để có được kết quả lâu dài. Nhưng nếu không có một quy trình cụ thể để mỗi tổ chức theo dõi cách họ tự điều chỉnh thì sẽ có rủi ro nảy sinh từ việc cùng đi theo những hướng khác nhau hay thậm chí tổng thể doanh nghiệp không có bước tiến. Bằng cách đưa những lý thuyết trên vào thực tế, cách tiếp cận mới này có thể kéo các lãnh đạo doanh nghiệp ra khỏi suy nghĩ ngắn hạn với quan điểm hạn chế trong tầm nhìn 05 năm bởi các quyết sách ấy không bao giờ đủ để lường trước tương lai.

### Thu hút thể hệ lãnh đạo kế cận

Với các DNGĐ, lợi ích quan trọng từ việc “nới rộng những khoảng hẹp” là đưa thế hệ trẻ tham gia vào giai đoạn đề ra quyết sách. Như đã biết, trên khắp thế giới, nhiều DNGĐ phải chật vật tìm cách duy trì và tồn tại ở thế hệ thứ ba hay thậm chí mới tới thế hệ thứ hai. Nguyên nhân là thế hệ trước không có kế hoạch chính thức cho tương lai. Khảo sát Doanh nghiệp Gia đình Toàn cầu mới nhất của Deloitte Private cho thấy chỉ 41% doanh nghiệp tham gia trả lời rằng họ đã sẵn sàng cho tương lai với kế hoạch kế nhiệm của mình.<sup>4</sup>

Nhiều thành viên trẻ trong gia đình thường chưa nhìn rõ con đường phát triển bản thân và sự nghiệp của mình trong DNGĐ và còn lo ngại tương lai của họ sẽ bị mắc kẹt trong hướng đi đó. Khi áp dụng phương pháp “phóng to thu nhỏ” vào việc hoạch định chiến lược, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với câu hỏi quan trọng như: Làm thế nào để chuẩn bị một điều gì đó thực sự có ý nghĩa cho thế hệ kế cận? Và những người nhiều khả năng sẽ kế nhiệm vị trí lãnh đạo có thể được giao cho phụ trách hoàn toàn hay ít nhất là đóng góp vai trò quan trọng trong việc khai thác những sáng kiến ngắn hạn đã được chọn lựa từ phương pháp “phóng to thu nhỏ”.

Bên cạnh đó, thế hệ trẻ có cơ hội tham gia vào quá trình này với tư cách là người tạo ra thách thức bằng việc đặt nghi vấn cho những quan niệm cố hữu về tình trạng thị trường và mục tiêu mà doanh nghiệp hướng tới. Thông qua đó, giá trị đóng góp của thế hệ trẻ với doanh

nh nghiệp mới thật sự có ý nghĩa ngay trong thời điểm hiện tại thay vì phải chờ đến tương lai khi họ đáp ứng đủ các điều kiện để chính thức tiếp quản vị trí lãnh đạo. Những kiến thức và quan điểm của thế hệ trẻ có khả năng đánh thức các nhà lãnh đạo hiện tại ra khỏi vùng an toàn của họ, buộc họ phải đánh giá lại những ý tưởng dẫn đến thành công trong quá khứ liệu còn phù hợp để ứng dụng vào doanh nghiệp trong tương lai hay không.

### Cơ hội từ COVID-19

Dù đại dịch có khiến các DNGĐ trên toàn thế giới gặp nhiều thách thức thì mặt khác, nó cũng có tác dụng như một chất xúc tác cho việc đảm bảo những di sản của doanh nghiệp được trường tồn. Trong bối cảnh cuộc khủng hoảng đã rút ngắn đáng kể quỹ thời gian cho kế hoạch của năm nay, các DNGĐ có thể sớm bắt đầu nghĩ về kế hoạch dài hạn.

Quan điểm của chúng tôi là tầm nhìn càng rộng và càng xa thì càng tốt. DNGĐ nào có tầm nhìn dài hạn cho lĩnh vực và thị trường tương ứng của mình, doanh nghiệp đó sẽ có khả năng tiếp tục phát triển thịnh vượng trong khoảng 20 năm tới.

### Chú thích

1. Saim Kashmiri and Vijay Mahajan. "[Why Family Businesses Come Roaring Out of Recessions.](#)" Harvard Business Review, April 7, 2014.
2. [Private company issues and opportunities 2020: Family business edition](#) Deloitte, December 2019.
3. John Hagel and John Seely Brown, "[Zoom out/zoom in- An alternative approach to strategy in a world that defies prediction.](#)" Deloitte Insights, May 16, 2018.
4. [Global family business survey 2012: Long-term goals meet short-term drive](#) Deloitte, June 27, 2019

### Lãnh đạo tư vấn DNGĐ toàn cầu

#### William Chou

Deloitte Trung Quốc  
[wilchou@deloitte.com.cn](mailto:wilchou@deloitte.com.cn)

#### Andrea Circi

Deloitte Italy  
[acirci@sts.deloitte.it](mailto:acirci@sts.deloitte.it)

#### Frank Leggio

Deloitte Hoa Kỳ  
[fleggio@deloitte.ca](mailto:fleggio@deloitte.ca)

#### Michelle Osry

Deloitte Canada  
[mosry@deloitte.ca](mailto:mosry@deloitte.ca)

### Lãnh đạo tư vấn DNGĐ

#### tại Đông Nam Á

#### Richard Loi

Deloitte Singapore  
[rloi@deloitte.com](mailto:rloi@deloitte.com)

### Lãnh đạo tư vấn DNGĐ tại Việt Nam

#### Madam Hà Thu Thanh

Chủ tịch HĐQT  
Deloitte Việt Nam  
[hthanh@deloitte.com](mailto:hthanh@deloitte.com)

#### Bùi Tuấn Minh

Phó Tổng Giám đốc  
Deloitte Việt Nam  
[mbui@deloitte.com](mailto:mbui@deloitte.com)

#### Phạm Đình Huỳnh

Giám đốc  
Deloitte Việt Nam  
[huynhpham@deloitte.com](mailto:huynhpham@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](http://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 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 đưa 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.