



## **Khảo sát Doanh nghiệp Gia đình toàn cầu năm 2019**

Mục tiêu dài hạn đáp ứng động lực ngắn hạn  
Trung tâm Doanh nghiệp Gia đình của Deloitte

# Mục lục

<b>Lời mở đầu</b>	3
Thông tin chung về cuộc khảo sát	4
<b>Tóm tắt</b>	5
<b>Lập kế hoạch phù hợp với tương lai</b>	6
Thước đo độ tin cậy tổng thể	6
<b>Dựa trên điểm mạnh cũ, tìm ra điểm mạnh mới</b>	9
Đạt được thỏa thuận thông qua sự đồng thuận	9
Sự nhạy bén là tài sản quan trọng	10
Khao khát sáng tạo	11
Khám phá sự đa dạng hóa	11
Ảnh hưởng của công nghệ ở nơi làm việc	12
<b>Kết hợp hành động với tầm nhìn dài hạn</b>	15
Các mục tiêu và cản trở về tài chính	15
Hình thành các mục tiêu ngắn hạn	16
Các ưu tiên phi kinh tế	17
Chuẩn bị cho thế hệ tiếp theo	18
<b>Duy trì hoạt động kinh doanh: bốn yếu tố then chốt</b>	21
Quyền sở hữu	21
Công tác quản trị	22
Việc kế nhiệm	24
Chiến lược	25
<b>Một hướng tiếp cận khác về kế hoạch chiến lược: Phương pháp "Phóng to - Thu nhỏ"</b>	29
Cách tiếp cận "Phóng to"	29
Cách tiếp cận "Thu nhỏ"	29
Chìa khóa thành công đối với doanh nghiệp gia đình	29
<b>Kết nối hiện tại với tương lai</b>	31
<b>Chú thích</b>	32
<b>Giới thiệu về Trung tâm Doanh nghiệp Gia đình của Deloitte</b>	33
<b>Các Lãnh đạo phụ trách về Doanh nghiệp Gia đình của Deloitte</b>	34

# Lời mở đầu

Doanh nghiệp gia đình thường có kỳ vọng phát triển bền vững trong dài hạn, nhưng chưa tới 30% các doanh nghiệp gia đình tồn tại cho tới thế hệ quản lý thứ ba. Điều này đặt ra câu hỏi rõ ràng là liệu quyền sở hữu doanh nghiệp thuộc về gia đình có đủ để đảm bảo được tuổi thọ của doanh nghiệp hay không. Đương nhiên, câu trả lời là không - đặc biệt trong bối cảnh hiện nay khi các doanh nghiệp gia đình gặp nhiều trở ngại:

- Hệ thống gia đình: Các gia đình ngày càng lớn mạnh và phức tạp hơn, và các sự việc như hiếu, hỷ, ly hôn, tranh chấp sẽ tạo ra những nguy cơ làm ảnh hưởng đến kinh doanh.
- Thị trường/ngành công nghiệp: Các doanh nghiệp đang hoạt động trong thị trường không ổn định, hành vi người dùng liên tục thay đổi, và sự phát triển của hệ sinh thái kinh doanh thay vì cấu trúc ngành truyền thống.
- Môi trường chính trị và xã hội rộng lớn hơn: Các doanh nghiệp cũng đang phải đối mặt với các vấn đề phát sinh từ các yếu tố như: hệ thống giáo dục, biến đổi khí hậu, biến động địa chính trị, và suy thoái môi trường.

Các doanh nghiệp gia đình sẽ xoay sở như thế nào để đối phó với những thách thức này? Họ có tập trung vào dài hạn hay quá bận rộn giải quyết những áp lực ngắn hạn liên tục đặt lên công ty của họ? Làm thế nào để họ cân bằng các mục tiêu dài hạn - như giữ quyền sở hữu doanh nghiệp thuộc về gia đình và bảo toàn nguồn vốn của gia đình - với những thách thức ngắn hạn phát sinh từ sự gián đoạn, số hóa, và toàn cầu hóa. Và làm thế nào chủ sở hữu doanh nghiệp hiện tại có thể đảm bảo rằng di sản của họ được bảo tồn và phát triển?

Điều đáng mừng là những người lãnh đạo doanh nghiệp gia đình mà chúng tôi nghiên cứu trong ấn phẩm này thực sự có định hướng lâu dài: họ thường muốn giữ quyền sở hữu doanh nghiệp thuộc về gia đình, truyền lại cho thế hệ tiếp theo, bảo vệ và phát triển vốn, và bảo toàn truyền thống gia đình và di sản của họ. Tuy nhiên, thách thức là định hướng dài hạn này có thể không được phản ánh đầy đủ trong những hành động ngắn hạn của họ. Dường như, nhiều gia đình trong kinh doanh có xu hướng trì hoãn mục tiêu dài hạn để tập trung vào những vấn đề cấp bách hơn là ưu tiên những vấn đề quan trọng. Phương pháp tiếp cận "Phóng to - Thu nhỏ" có thể giúp các doanh nghiệp gia đình thiết lập sự kết nối tốt hơn giữa mục tiêu dài hạn và những nhu cầu ngắn hạn.

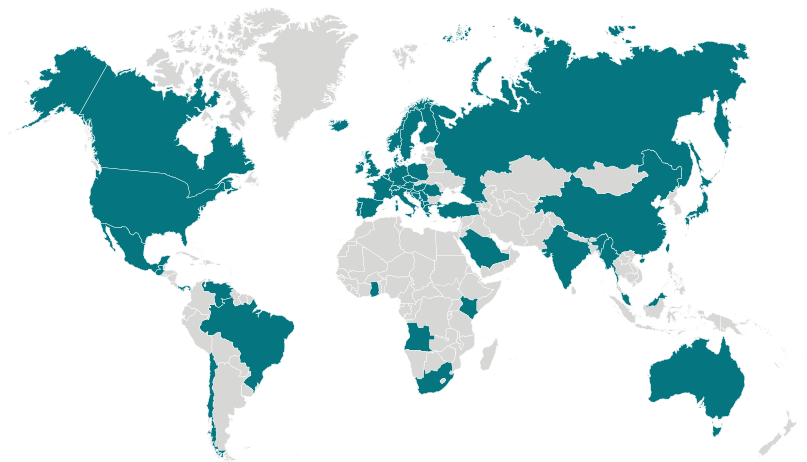
Chúng tôi hy vọng ấn phẩm này có thể cung cấp cho người đọc những thông tin hữu ích và quý giá. Nếu quý vị có nhu cầu thảo luận về bất cứ khía cạnh cụ thể nào, vui lòng liên hệ với các lãnh đạo phụ trách về Doanh nghiệp Gia đình của Deloitte được trình bày ở phần cuối của ấn phẩm này.



**Mennolt Beelen**

Đồng Lãnh đạo toàn cầu, phụ trách khối Deloitte Private Lãnh đạo khối các Doanh nghiệp Gia đình toàn cầu

## Thông tin chung về cuộc khảo sát



Từ ngày 14/01/2019 tới ngày 20/03/2019, Trung tâm Doanh nghiệp Gia đình của Deloitte đã tiến hành lấy ý kiến khảo sát của 791 nhà lãnh đạo doanh nghiệp gia đình từ 58 quốc gia trên toàn thế giới. Các câu hỏi khảo sát tập trung vào cách thức những người lãnh đạo doanh nghiệp gia đình cân bằng giữa định hướng dài hạn và nhu cầu ngắn hạn để tiếp tục đưa doanh nghiệp phát triển.

Dưới góc độ đối tượng của cuộc khảo sát, kết quả thu được như sau:

- Trong số 791 doanh nghiệp tham gia cuộc khảo sát, 43% có doanh thu hàng năm dưới 50 triệu USD, 37% ở mức 50 - 205 triệu USD, 16% ở mức 250 triệu - 1 tỷ USD, và 22% đạt mức trên 1 tỷ USD.
- Chỉ 15% các doanh nghiệp tham gia được thành lập dưới 20 năm; 38% nằm trong khoảng 20-49 năm; 35% nằm trong khoảng 50-100 năm; và 13% đã được thành lập trên 100 năm.
- Đa số những người được hỏi (37%) là thế hệ lãnh đạo thứ 2 của doanh nghiệp gia đình; 23% là thế hệ thứ nhất; 25% là thế hệ thứ 3; và 15% là thế hệ thứ 4 trở về sau.

*Một số tỷ lệ trong các biểu đồ trong ấn phẩm này không đạt tổng 100% do công thức làm tròn, hoặc do người được hỏi lựa chọn nhiều câu trả lời.*

Ngày nay, các doanh nghiệp tư nhân đang phải đối mặt với những cơ hội đầy hứa hẹn và những thay đổi đáng kể: đầu tư vào các công nghệ mới, mở rộng ra thị trường toàn cầu, đáp ứng các yêu cầu pháp lý mới và tái cấu trúc lực lượng lao động. Để giúp các doanh nghiệp định hướng sự phức tạp của bối cảnh toàn cầu, Deloitte Private tập trung cung cấp những hiểu biết sâu sắc và dịch vụ chuyên nghiệp, bao gồm: Thuế, Tư vấn, Tư vấn Quản trị Rủi ro, Tư vấn Tài chính, và Kiểm toán. Trung tâm Doanh nghiệp Gia đình của Deloitte hợp tác với các chuyên gia trên toàn thế giới chia sẻ kiến thức, hiểu biết và kinh nghiệm để hỗ trợ các doanh nghiệp gia đình vượt qua các thách thức và phát triển bền vững.

# Tóm tắt

Với tầm nhìn dài hạn, các doanh nghiệp gia đình dường như không gặp khó khăn trong việc cân bằng giữa các sáng kiến ngắn hạn và mục tiêu dài hạn. Mặc dù các doanh nghiệp này có định hướng vào tương lai xa hơn, họ vẫn có xu hướng theo đuổi những ưu tiên trước mắt và điều này không giúp các doanh nghiệp gia đình đạt được tầm nhìn và mục tiêu cuối cùng của công ty. Sự mất cân bằng giữa khát vọng dài hạn và ưu tiên ngắn hạn có thể ảnh hưởng xấu tới việc duy trì truyền thống, di sản cũng như nguồn vốn của gia đình.

Làm cách nào để một nhà lãnh đạo doanh nghiệp gia đình đạt được sự cân bằng hợp lý giữa ngắn và dài hạn, trong bối cảnh nền tảng gia đình, thị trường và môi trường văn hóa xã hội đã tạo nên các đặc trưng của Doanh nghiệp Gia đình ấy? Đây là câu hỏi mà "Khảo sát Doanh nghiệp Gia đình toàn cầu hàng năm lần thứ 5 của Deloitte" tìm hiểu bằng cách khai thác quan điểm của hàng trăm công ty gia đình trong 04 vấn đề chính: quyền sở hữu, công tác quản trị, việc kế nhiệm, và chiến lược. Các phát hiện đáng chú ý nhất của chúng tôi như sau:

- Trong số 791 nhà lãnh đạo doanh nghiệp gia đình từ 58 quốc gia chúng tôi lấy ý kiến khảo sát, hơn 50% tin rằng doanh nghiệp của họ phù hợp với bối cảnh tương lai về các vấn đề quyền sở hữu, công tác quản trị, và hoạch định chiến lược - nhưng chỉ có 41% tin tưởng vào kế hoạch kế nhiệm của họ.
- Mặc dù kế hoạch kế nhiệm chặt chẽ có thể giúp điều chỉnh những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, nhưng nhiều doanh nghiệp gia đình đã không đầu tư thời gian cho việc lập kế hoạch chính thức.
- 68% lãnh đạo doanh nghiệp gia đình được khảo sát có ý định giữ quyền sở hữu doanh nghiệp thuộc về gia đình; tuy nhiên, hơn 33% những người được hỏi sẽ đánh đổi một số quyền sở hữu doanh nghiệp để đạt được nhiều hiệu quả trong tài chính dài hạn hơn.

- Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp gia đình thường tập trung chiến lược của họ cho sự phát triển trong thời gian 2-5 năm, và thường có cách tiếp cận "toàn cảnh/cận cảnh" cho việc phát triển chiến lược.
- Quản trị tốt có thể là yếu tố quyết định giá trị của doanh nghiệp gia đình, nhưng công tác quản trị hiệu quả cần được thay đổi theo từng doanh nghiệp và nên mở ra cơ hội cho những người không là thành viên trong gia đình.
- Các thành viên gia đình có thể thiếu sự thống nhất trong các mục tiêu kinh doanh - bao gồm cả các mục tiêu ngoài hiệu quả tài chính.

Nhằm giúp các doanh nghiệp gia đình kết nối giữa hiện tại và tương lai, chúng tôi đã xây dựng một khung phát triển được nghiên cứu bởi Trung tâm Phát triển Tiên tiến của Deloitte, trong đó gợi ý cách thức tiếp cận "Phóng to - Thu nhỏ" cho việc phát triển chiến lược. Cách tiếp cận này yêu cầu các nhà lãnh đạo phải hình dung thị trường sẽ như thế nào sau 10-20 năm nữa, cũng như loại hình kinh doanh nào sẽ tồn tại trong suốt thời gian trên, và sau đó chuyển bức tranh tổng thể đó thành một số ý tưởng để theo đuổi trong vòng 6-12 tháng tới. Điều quan trọng không kém là phát triển tầm nhìn chung bằng cách điều chỉnh các mục tiêu của cá nhân hài hòa với các mục tiêu của doanh nghiệp, về cả mặt tài chính và phi tài chính.

Tính đồng bộ về tầm nhìn và giá trị là điều hoàn toàn có thể đạt được đối với tất cả các doanh nghiệp gia đình, miễn là các doanh nghiệp này có kỷ luật, cơ cấu quản trị và cách thức truyền thông phù hợp. Các gia đình có thể xác định rõ mục tiêu trong 10-20 năm và một số ý tưởng để theo đuổi trong vòng 6-12 tháng, đồng thời duy trì một tầm nhìn rõ ràng có thể có được cơ hội tốt hơn để vượt lên các đối thủ trong tương lai trước mắt và trong cả tương lai xa hơn.

# Lập kế hoạch phù hợp với tương lai

Những tiến bộ công nghệ và toàn cầu hóa đang tạo ra sự thay đổi với tốc độ nhanh chưa từng thấy, và làm thay đổi căn bản môi trường kinh doanh và xã hội. Các doanh nghiệp gia đình đang gặp những thách thức nào để có thể tận dụng cơ hội trong một thế giới đang liên tục thay đổi?

Những lợi thế từ xưa đến nay của một doanh nghiệp gia đình bao gồm tầm nhìn phát triển dài hạn, những giá trị cốt lõi, định hướng và văn hóa chung. Ngoài ra, tính linh hoạt, khả năng thích nghi với thay đổi, và sự kiên định trước những biến động cũng là các đặc tính của doanh nghiệp gia đình. Với những tính chất này, các doanh nghiệp trên đã và đang tiếp tục đóng một vai trò lớn trong nền kinh tế toàn cầu, ngay cả khi có những gián đoạn thay đổi gần như mọi khía cạnh của thị trường.

Khi xem xét các định hướng dài hạn của các doanh nghiệp gia đình, người ta có thể cho rằng họ đang chuẩn bị cho một tương lai với những kế hoạch chắc chắn đối với quyền sở hữu doanh nghiệp, công tác quản trị (cả doanh nghiệp và gia đình), việc kế nhiệm và chiến lược. Nhưng khảo sát của Deloitte lại cho thấy nhiều doanh

nh nghiệp gia đình chưa có được sự rõ ràng của ít nhất một trong những yếu tố kể trên. Đối với các doanh nghiệp này, điều quan trọng là tìm cách điều chỉnh mục tiêu của các bên liên quan, phát triển một chiến lược phù hợp với các hành động ngắn hạn và các ưu tiên dài hạn, khám phá tính đa dạng hóa để giữ sức cho việc chạy đua đường dài.

## Thước đo độ tin cậy tổng thể

Khảo sát của Deloitte đã đặt ra câu hỏi về việc các doanh nghiệp gia đình đã chuẩn bị cho công việc kinh doanh như thế nào trong 10 đến 20 năm tới, ở bốn lĩnh vực chính: quyền sở hữu, công tác quản trị, chiến lược và việc kế nhiệm. Kết quả cho thấy mức độ tin cậy mạnh mẽ (Hình 1), vì hơn một nửa số người được hỏi cho biết doanh nghiệp của họ đã sẵn sàng cho tương lai ở ba trong bốn lĩnh vực này. Ngoại lệ nằm ở việc kế nhiệm: Chỉ có 41% cho biết doanh nghiệp của họ đã sẵn sàng cho tương lai về kế hoạch kế nhiệm. Điều này đặt ra một cảnh báo, bởi kế hoạch kế nhiệm hiệu quả có thể hoạt động như một cầu nối giữa hiện tại và tương lai, với việc hướng được các nhà lãnh đạo của thế hệ trước đã vạch ra.

### Hình 1. Những người được hỏi thường cảm thấy tự tin về công việc kinh doanh của gia đình họ trong vòng 10 đến 20 năm tới

"Mức độ sẵn sàng của công ty của bạn trong việc đáp ứng những thách thức trong vòng 10 đến 20 năm tới?"

■ Sẵn sàng ■ Trung bình ■ Chưa sẵn sàng

#### Quyền sở hữu



#### Công tác quản trị



#### Việc kế nhiệm



#### Chiến lược



Số lượng người được khảo sát: 791

Nguồn: Khảo sát Doanh nghiệp Gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

## **Tập đoàn Terberg: Truyền cảm hứng cho thế hệ thứ năm**

Được thành lập vào năm 1869, với xuất phát điểm là một xưởng rèn tại Hà Lan, Tập đoàn Terberg hiện có giá trị 1 tỷ đô la Mỹ, chuyên cung cấp các loại phương tiện chuyên dụng, từ máy kéo đầu cuối đến ô tô, cả loại cải tiến và chế tạo mới. Tập đoàn bao gồm 28 công ty tại 12 quốc gia, phục vụ khách hàng trên phạm vi toàn cầu.

Ông George Terberg, Chủ tịch Hội đồng Quản trị Tập đoàn Terberg, đại diện cho thế hệ thứ tư của gia đình Terberg.

### ***Quy tắc gia đình***

Từ một cổ đông duy nhất vào năm 1869, số lượng thành viên gia đình chính thức có quyền sở hữu cổ phần đã tăng lên con số 60. Chỉ những thành viên trong gia đình từ 25 tuổi trở lên mới có thể trở thành cổ đông.

Deloitte đã hỏi ông George Terberg rằng làm thế nào để doanh nghiệp quản lý tất cả các bên liên quan một cách phù hợp. Theo ông Terberg, điều then chốt chính là duy trì các chuẩn mực, giá trị và tiêu chuẩn chung thông qua một điều luật gia đình. “Quy tắc gia đình là điều rất quan trọng trong gia đình của chúng tôi”, ông Terberg chia sẻ, “Điều đó mô tả cách mọi người đối xử với nhau và những gì chúng tôi có thể mong đợi từ gia đình.”

“Việc ra quyết định trong một doanh nghiệp gia đình có thể rất cảm tính”, ông Terberg thừa nhận, “nhưng chúng ta không thể hoàn toàn sống theo cảm xúc. Bởi đến cuối cùng thì các quyết định đều dựa trên lý trí chứ không phải cảm xúc. Cấu trúc của công ty chúng tôi cho phép hành động nhanh chóng và dứt khoát. Các quyết định được đưa ra bởi Hội đồng Quản trị; và nếu có một vấn đề gây nên tác động lớn hơn, chúng tôi cần sự chấp thuận từ Ban Kiểm soát và STAK, một ủy ban nhỏ đại diện cho các cổ đông. Các quyết định quan trọng, chẳng hạn như các thương vụ mua bán lớn hoặc ngừng hoạt động của một công ty lớn, được đưa ra trong cuộc họp đại hội đồng cổ đông.”

### ***Khả năng hoạt động liên tục như một doanh nghiệp gia đình***

Đảm bảo khả năng hoạt động liên tục của Tập đoàn Terberg như một doanh nghiệp gia đình là điều rất quan trọng đối với gia đình Terberg. Gia đình Terberg coi cơ cấu tổ chức gia đình là hình thức tổ chức tốt nhất cho công ty, một công ty giúp doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ vì tầm nhìn dài hạn của họ giúp công ty tránh được các áp lực ngắn hạn. Là một doanh nghiệp gia đình, Tập đoàn Terberg được cấp vốn theo cách truyền thống, giúp tập đoàn trở nên ổn định trước sự hỗn loạn trong thị trường.

“Chúng tôi hoạt động trong một số lĩnh vực và muốn tiếp tục mở rộng, cả ở Hà Lan và quốc tế, để đảm bảo tương lai của công việc kinh doanh gia đình vững chắc như từ trước đến nay”, ông Mitch Terberg chia sẻ. “Tiềm năng tăng trưởng là điều quan trọng, nhưng việc vận hành kinh doanh liên tục còn quan trọng hơn cả tăng trưởng.”

### **Sự nhanh nhạy**

Nói về tầm nhìn dài hạn của Tập đoàn Terberg, ông Terberg lưu ý rằng “Chiến lược của công ty chúng tôi có tầm nhìn trong vòng 03 năm. Do chúng tôi dõi theo xu hướng và sự phát triển thị trường và có tầm nhìn dài hạn cho các mảng thị trường mà chúng tôi hoạt động, nên chúng tôi có sự nhanh nhạy trong việc thích nghi với sự thay đổi chóng mặt của thị trường khi cần thiết. Chúng tôi rất linh hoạt trong việc này. Đây là một trong những bài học từ cuộc khủng hoảng kinh tế từ năm 2007 đến 2011: Bạn cần phải linh hoạt, chẳng hạn như không chỉ từ góc độ tổ chức, mà còn trong việc mở rộng các thị trường mục tiêu.” Ông Terberg cho biết thêm: “Việc gián đoạn không phải là một cái gì đó mới; nó cũng đã từng xảy ra trong quá khứ rồi, nhưng những thay đổi mang tính gián đoạn giờ xảy ra với tốc độ nhanh hơn bao giờ hết. Chúng tôi vẫn theo dõi thị trường chặt chẽ và cảm thấy mình đủ nhanh nhạy để thích ứng và tiếp tục đổi mới. Ngồi yên một chỗ không phải là lựa chọn của Terberg.”

### **Thế hệ thứ năm**

Tập đoàn Terberg hiện đang được lãnh đạo bởi thế hệ thứ tư của gia đình, nhưng trong số 40 thành viên gia đình là người của thế hệ thứ năm, đã có hai thành viên cũng đang hoạt động tích cực trong công ty. "Một 'ủy ban của thế hệ năm', đang giúp thế hệ này trở nên tận tụy, nhiệt tình, đam mê và truyền cảm hứng cho các thành viên khác trong gia đình", ông Terberg chia sẻ.

Hằng năm, các thành viên thế hệ thứ năm của gia đình cũng đến thăm một trong những công ty điều hành của Tập đoàn Terberg và nhận tư vấn nghề nghiệp, nhưng họ không thể dễ dàng gia nhập công ty bởi tiêu chuẩn rất cao. Ông Terberg giải thích: “Các thành viên của gia đình muốn gia nhập công ty phải có tiềm năng trở thành lãnh đạo của một trong những công ty lớn hơn cả Terberg. Họ phải có bằng đại học hoặc bằng cấp từ một cơ quan giáo dục chuyên nghiệp cao và có uy tín. Họ cũng phải có ít nhất 05 năm kinh nghiệm làm việc bên ngoài công ty của gia đình. Sau đó, họ có thể nộp đơn xin việc, và chúng tôi sẽ xem xét, đánh giá. Sẽ có nhiều thử thách, nhưng đây cũng là một cách tốt hơn để đảm bảo tính liên tục trong công việc kinh doanh của gia đình chúng tôi. Mục đích cuối cùng chính là thế hệ của tôi chịu trách nhiệm truyền lại công ty này cho thế hệ tiếp theo.”



# Dựa trên điểm mạnh cũ, tìm ra điểm mạnh mới

Khảo sát của chúng tôi đưa ra một góc nhìn tổng quan về cách thức mà doanh nghiệp tham gia khảo sát hoạt động và liệu những nhà lãnh đạo này có tin rằng hoạt động hiện tại của doanh nghiệp hiệu quả hay không. Thông qua việc học hỏi từ những xu hướng, bối cảnh và ưu tiên, những nhà lãnh đạo doanh nghiệp gia đình có thể tìm ra những cách thức để củng cố doanh nghiệp của họ và theo đuổi sự phát triển bền vững.

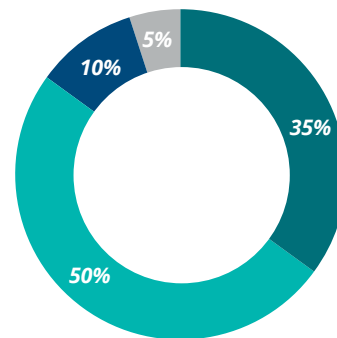
## Đạt được thỏa thuận thông qua sự đồng thuận

Trong số những gia đình tin tưởng rằng công việc kinh doanh của họ sẽ bền vững trong 10 đến 20 năm tới, một vài gia đình có thể đang trông đợi vào sự đồng thuận mạnh mẽ trong nội bộ về con đường phía trước. Tuy nhiên, không phải lúc nào cũng như vậy. Khi được hỏi liệu kế hoạch dài hạn của công ty có phù hợp với các mục tiêu của gia đình cũng như với tất cả mục tiêu cá nhân và mục tiêu chung của toàn bộ thành viên trong gia đình hay không, chỉ có 35% trong số những người tham gia khảo sát đồng ý hoàn toàn; 60% đồng ý một phần hoặc hoàn toàn không đồng ý (Hình 2). Điều này nhấn mạnh một vấn đề tiềm ẩn trong nhiều doanh nghiệp gia đình: Mục tiêu của các thành viên trong gia đình thường mâu thuẫn. Các mục tiêu đặt ra định hướng cho doanh nghiệp, và sự thiếu tương đồng trong mục tiêu của các thành viên sẽ tạo ra những bất đồng trong gia đình.

**Hình 2. Chỉ 35% số người tham gia khảo sát cho rằng mục tiêu của doanh nghiệp là tương đồng với mục tiêu của gia đình**

“Mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp tích hợp với những mục tiêu của doanh nghiệp cũng như những mục tiêu cá nhân và mục tiêu chung của tất cả thành viên trong gia đình.”

■ Đồng ý hoàn toàn ■ Đồng ý một phần ■ Không đồng ý  
■ Không biết



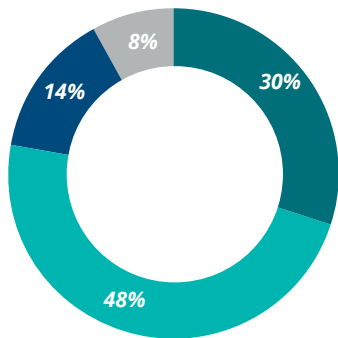
Số lượng người được khảo sát: 791  
Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

Kết quả tương tự cũng được ghi nhận trong quan điểm của những người tham gia khảo sát về sự phát triển của doanh nghiệp trong 10 đến 20 năm tới (Hình 3). Dưới 1/3 số người cho rằng có sự đồng thuận hoàn toàn trong gia đình về vấn đề này.

**Hình 3. Dưới 1/3 số người tham gia khảo sát cho rằng gia đình họ đồng thuận về kế hoạch phát triển tương lai của doanh nghiệp**

“Gia đình bạn có sự đồng thuận về kế hoạch phát triển tương lai của công ty trong 10 đến 20 năm tới?”

- Đồng ý hoàn toàn
- Đồng ý một phần
- Không đồng ý
- Không biết



Số lượng người được khảo sát: 791  
Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

Các cuộc khảo sát trước đây của chúng tôi đã chỉ ra rằng thách thức lớn nhất đối với doanh nghiệp gia đình ít khi xuất phát từ bên ngoài, mà thường xuất hiện từ bên trong. Để giải quyết vấn đề này, các doanh nghiệp gia đình không những cần một chiến lược rõ ràng và dễ hiểu trong giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, mà còn cần một tầm nhìn chung rõ ràng được đồng thuận bởi tất cả thành viên trong gia đình - thậm chí giữa nhiều thế hệ, cũng như cân bằng được sự khác biệt về quan điểm và động lực giữa các thành viên.

**Sự nhạy bén là tài sản quan trọng**

Những tài sản vô hình quan trọng thường giúp doanh nghiệp gia đình vượt qua xung đột và duy trì sự bền vững. Các doanh nghiệp gia đình được cho là có tính quyết đoán, và họ có thể thích nghi với môi trường luôn thay đổi nhờ sự nhạy bén và tính thích nghi tốt. 61% số người tham gia khảo sát cho rằng sự nhạy bén này đóng góp nhiều nhất vào doanh nghiệp gia đình (Hình 4). Họ nhận thức được sự nhạy bén, cùng với những đặc tính khác biệt khác - chẳng hạn như khả năng sáng tạo (39%) và tình hình tài chính (32%) - là cần thiết để duy trì doanh nghiệp của mình.

Điều thú vị là chỉ 21% số người tham gia khảo sát tin rằng sự trung thành của khách hàng sẽ duy trì sự bền vững của doanh nghiệp, thậm chí nhiều doanh nghiệp gia đình còn phụ thuộc một cách quá mức vào nền tảng khách hàng trung thành. Điều này có thể phản ánh một nhận thức rằng sự trung thành của khách hàng hoàn toàn không phải là được ban tặng: kỹ thuật số và sự phổ biến của những bảng xếp hạng và những dữ liệu so sánh khác đang thay đổi nhanh chóng cách thức khách hàng tương tác với các công ty.

#### Hình 4. Sự nhạy bén và cải tiến được ghi nhận là yếu tố then chốt để duy trì doanh nghiệp

“Đây là những yếu tố then chốt góp phần vào sự bền vững của công ty bạn trong 10 đến 20 năm tới?”

##### Sự nhạy bén trong việc thích nghi với những môi trường hay biến đổi



##### Khả năng sáng tạo



##### Tình hình tài chính



##### Việc ra quyết định nhanh và linh hoạt



##### Sự đa dạng hóa của doanh nghiệp



##### Sự trung thành của khách hàng



##### Cam kết của gia đình



##### Tập trung liên tục vào kinh doanh then chốt



##### Quản trị rủi ro



##### Sự trung thành của nhân viên



##### Giá trị chung và đặc tính riêng của gia đình



##### Khác



Số lượng người được khảo sát: 791

Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

### Khao khát sáng tạo

Từ việc 39% số người tham gia khảo sát cho rằng khả năng sáng tạo là yếu tố then chốt để duy trì doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp gia đình nên lưu ý: Điểm mạnh này có thể được dùng để tạo ra những lợi thế lớn hơn. Người ta thường cho rằng các doanh nghiệp gia đình có xu hướng không thích rủi ro và không sẵn lòng để thay đổi, thậm chí ngay cả khi họ có nhiều nguồn lực để thực hiện điều đó, do những lo ngại về khả năng xảy ra kết quả không tốt và sự giảm sút tài chính của gia đình.

Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp gia đình nên nhận thức về việc rơi vào hiện tượng được biết đến như là “nghịch lý giữa khả năng và sự sẵn sàng”. Nghiên cứu chỉ ra rằng mặc dù các doanh nghiệp gia đình thường có ít động lực hơn trong việc thúc đẩy sự sáng tạo, nhưng họ lại thường đạt được những kết quả tốt hơn so với những doanh nghiệp không phải là gia đình. Nếu một doanh nghiệp gia đình có thể vượt qua sự thiếu kiên nhẫn ban đầu để theo đuổi cơ hội sáng tạo và thay đổi, doanh nghiệp đó có thể hưởng thành quả cải tiến nhanh hơn và hiệu quả hơn các đối thủ của họ.

### Khám phá sự đa dạng hóa

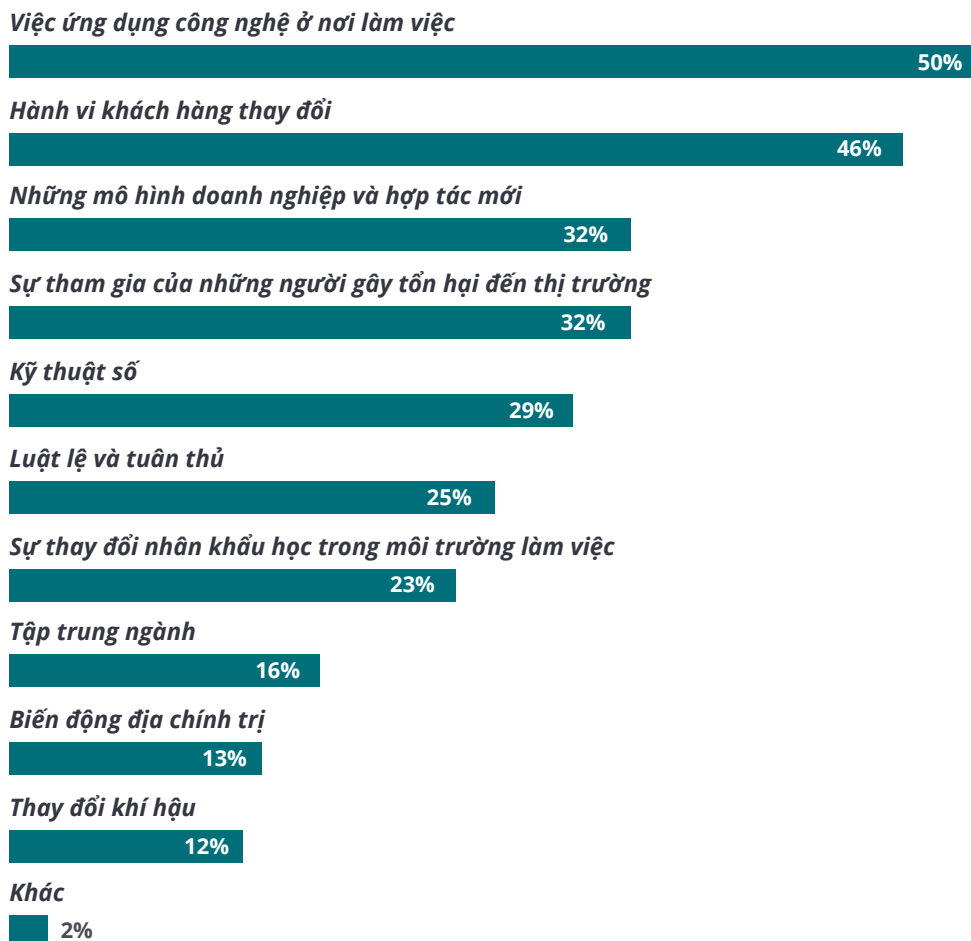
Chỉ 26% số người tham gia khảo sát nhận thấy việc đa dạng hóa trong doanh nghiệp gia đình là một cách để duy trì doanh nghiệp trong 10 đến 20 năm tới. Điều này đồng nhất với quan điểm rằng những chủ doanh nghiệp gia đình có xu hướng bảo vệ giá trị cốt lõi của doanh nghiệp thể hiện cho di sản của gia đình họ, và có thể không sẵn lòng để vượt ra ngoài vùng an toàn. Tuy nhiên, một vài doanh nghiệp gia đình đang phá vỡ khuôn mẫu này bằng cách theo đuổi phương pháp quản lý danh mục đầu tư để tăng trưởng và đầu tư thêm vào những công việc bên ngoài (chẳng hạn như mở rộng theo ngành hoặc địa lý). Mặc dù các quỹ đầu tư doanh nghiệp gia đình có danh mục đầu tư đa dạng có thể mang lại lợi ích, nhưng điều đó cũng có thể đem lại khó khăn nếu các thành viên trong gia đình không thống nhất về tầm nhìn và khả năng chịu đựng rủi ro.

## Ảnh hưởng của công nghệ ở nơi làm việc

Khi chúng tôi hỏi những người tham gia khảo sát về những nhân tố nào có tác động lớn nhất trên thị trường trong 10 đến 20 năm tới, 50% - đa số người tham gia - chỉ ra việc ứng dụng công nghệ ở nơi làm việc (Hình 5). Điều này cho thấy nhu cầu thay đổi công nghệ của doanh nghiệp hoặc nguy cơ tụt lại phía sau những đối thủ trên thị trường. Ví dụ, mặc dù các doanh nghiệp gia đình thường phụ thuộc vào nguồn nhân lực trung thành, lực lượng lao động ảo với trí tuệ nhân tạo có thể tạo thêm yếu tố giúp các doanh nghiệp đạt được mức độ mới về tính hiệu quả và kiến thức. Để khai thác toàn bộ tiềm năng của trí tuệ nhân tạo, một doanh nghiệp có thể cần xem xét lại một cách cơ bản cách thức mà con người và máy móc tương tác trong môi trường làm việc - kiểm tra lại những ý tưởng về công việc nào có thể được thực hiện, ai thực hiện và thực hiện ở đâu.

### Hình 5. Ứng dụng công nghệ ở nơi làm việc được nhìn nhận là vấn đề hàng đầu ảnh hưởng đến thị trường của các doanh nghiệp tư nhân

“Các chính sách có ảnh hưởng đáng kể nhất đến thị trường mà công ty bạn đang hoạt động trong vòng 10-20 năm tới?”



Số lượng người được khảo sát: 791

Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

## **SCM Group: Đổi mới dựa trên giá trị truyền thống**

SCM Group, có trụ sở tại Rimini, Ý, được thành lập vào năm 1935 bởi Lanfranco Aureli và Nicola Gemmani. Công ty này sản xuất máy móc chế biến gỗ và máy móc cho các vật liệu cao cấp, như nhựa, thủy tinh, nhôm, đá cẩm thạch và carbon. Hoạt động tại 10 quốc gia trên 05 châu lục, SCM Group có khoảng 4.000 nhân viên và 29 đơn vị kinh doanh, tạo ra doanh thu hàng năm khoảng 840 triệu USD.

Năm 2001, bà Valentina Aureli trở thành Chủ tịch và là thành viên Hội đồng Quản trị công ty mẹ của SCM Group, Ageco, và là Giám đốc điều hành của một trong những công ty thành viên của công ty này, SCM Immobiliare.

### ***Duy trì sự cân bằng***

SCM Group thuộc sở hữu của hai gia đình, mỗi gia đình nắm giữ 50% cổ phần của công ty. Làm thế nào để họ duy trì sự cân bằng giữa các cá nhân trong các gia đình và mục tiêu chung và lợi ích của doanh nghiệp? Bà Valentina Aureli giải thích: “Vi chúng tôi là hai gia đình cùng sở hữu một công ty, mục tiêu của công ty luôn được đặt lên hàng đầu. Thông qua cơ cấu quản trị của chúng tôi, chúng tôi duy trì các giá trị của công ty. Thành viên của cả hai gia đình có cơ hội gia nhập công ty và chuyên sâu về một vai trò.”

Khi gia đình trở nên lớn hơn và nhiều thành viên gia đình thuộc thế hệ thứ tư bày tỏ sự quan tâm đến việc gia nhập công ty, mọi thứ trở nên phức tạp hơn. Đó là lý do tại sao, bà Aureli nói, “Quản trị gia đình trong 10 năm tới sẽ thậm chí trở nên quan trọng hơn so với hiện tại.”

### ***Ý định sở hữu***

Các nhà lãnh đạo của SCM Group có ý định duy trì công việc kinh doanh trong gia đình, nhưng như bà Aureli chỉ ra: “Với việc hai gia đình cùng nắm giữ cổ phần, chúng tôi chắc chắn cần phải có cùng chí hướng”. Bà nói rõ: “Gia đình tôi luôn có định hướng vươn tầm quốc tế, trong khi gia đình còn lại có quan điểm thu hẹp ở tầm khu vực. Tuy nhiên, cả hai gia đình rất hòa thuận; đó được coi là động lực tốt để phát triển.”

Về quyền sở hữu, bà Aureli chia sẻ: “Chúng tôi không sẵn lòng bán công ty cho bên thứ ba”. Bà bổ sung thêm rằng đây sẽ chỉ là phương án cuối cùng - ví dụ, nếu công ty phải chịu khủng hoảng tài chính hay không thể ứng phó với tình trạng xấu. “Việc có một công ty cổ phần tư nhân hay một nhà đầu tư chiến lược hỗ trợ có vẻ là tốt, nhưng đó không phải là giải pháp bền vững nhất,” bà cho biết. “Quan điểm tài chính của họ rất có thể không phù hợp với quan điểm của gia đình chúng tôi. Chúng tôi tập trung vào dài hạn, trong khi họ có thể sẽ tập trung hơn vào lợi tức đầu tư ngắn hạn.”

### ***Sáng tạo và bền vững***

Qua nhiều năm, SCM Group đã giành nhiều giải thưởng về đổi mới và sáng tạo. Bà Aureli tin rằng sự đổi mới và sáng tạo là yếu tố then chốt đối với sự bền vững trong doanh nghiệp của bà. “Đổi mới dựa trên truyền thống gia đình của chúng tôi”, bà nói. “Đó là sự liên kết giữa di sản của chúng tôi và tương lai. Chúng tôi tận dụng truyền thống để phát triển các sản phẩm mới. Chúng tôi có thể kết hợp nguồn lực và kiến thức từ quá khứ cùng với công nghệ và sự am hiểu của hiện tại. Chúng tôi hoạt động gắn kết chặt chẽ với với DNA của mình.”

Bà Aureli nhấn mạnh nếu không có sự đổi mới và sáng tạo, SCM Group không thể đưa ra những giá trị gia tăng cho khách hàng của mình. “Chúng tôi cần tiếp tục ghi nhận nhu cầu của khách hàng, và nếu chúng tôi đánh mất sáng tạo và đổi mới, chúng tôi không thể duy trì con đường đúng đắn hướng đến tương lai.”

### ***Niềm tự hào doanh nghiệp gia đình***

Theo bà Aureli, các doanh nghiệp gia đình khác nhau bị giới hạn bởi một sợi dây vô hình. “Các doanh nghiệp gia đình cần tự hào để trở thành một phần của môi trường chung; họ có quá nhiều điểm chung. Họ đối mặt với những kiểu thách thức mới giống nhau, thậm chí ở những đất nước khác nhau. Họ đều có tham vọng làm tốt hơn những gì thế hệ trước đã làm với nỗ lực mạnh mẽ nhất.”

Aureli cũng nói về giá trị được tạo ra bởi các doanh nghiệp gia đình, điều mà bà cho rằng “không phải là giá trị được đưa ra bởi các tổ chức tài chính.” Bà nói: “Tạo ra giá trị trong doanh nghiệp gia đình là vấn đề đạo đức. Đó là điều bạn nên quan tâm và cũng là trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp bạn. Các tài sản tài chính không quan trọng, mà là những di sản của bạn – là những gì bạn có thể mang lại cho quê hương mình, và cho nhân viên của mình, cũng như uy tín, sự trung thực, đó mới là điều quan trọng”.

# Kết hợp hành động với tầm nhìn dài hạn

Thị trường luôn thay đổi liên tục, các công ty hiện nay phải đối mặt với những thay đổi phát sinh bởi các yếu tố như sở thích của người tiêu dùng, chu kỳ kinh tế và gần đây là những phát triển mang tính gián đoạn. Với những thay đổi đột ngột trong nhu cầu kinh doanh, các doanh nghiệp gia đình có thể gặp khó khăn khi kết hợp các mục tiêu dài hạn với các hành động ngắn hạn. Tuy nhiên, việc kết hợp như vậy là rất quan trọng để tiếp tục thành công. Như bất kỳ một doanh nghiệp nào, doanh nghiệp gia đình cần phải có ý thức rõ ràng về định hướng: Không có định hướng, hoạt động kinh doanh sẽ gặp rủi ro bị ảnh hưởng bởi tốc độ thay đổi và gián đoạn đang gia tăng. Các công ty phải đối diện với thách thức duy trì ý thức định hướng đó xuyên suốt toàn bộ những điều chỉnh thích nghi liên tục với nhu cầu hiện nay, đảm bảo rằng con đường mà công ty chọn vẫn dẫn đến đích mong muốn.

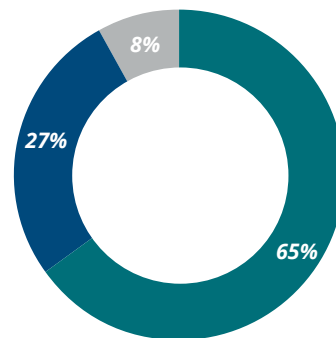
## Các mục tiêu và cản trở về tài chính

Theo kết quả khảo sát, 65% số người được phỏng vấn cho rằng đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp gia đình, giá trị dài hạn của công ty họ có ý nghĩa hơn lợi nhuận tài chính ngắn hạn (Hình 6). Sự ưu tiên này được phản ánh trong các quyết định hàng ngày của họ, và đáng ngạc nhiên rằng trong số đó có cả những người là lãnh đạo doanh nghiệp thế hệ đầu tiên. Thay vì chỉ tập trung vào những nỗ lực để xây dựng doanh nghiệp trong ngắn hạn, ngay cả những doanh nghiệp gia đình còn non trẻ cũng có xu hướng đưa ra các quyết định tập trung vào các giá trị dài hạn.

### Hình 6. Đối với hầu hết các câu trả lời, giá trị dài hạn có tầm quan trọng hơn các kết quả trong ngắn hạn

“Những câu nào sau đây mô tả đúng nhất tình hình trong công ty của bạn khi đưa ra các quyết định hàng ngày?”

- Giá trị dài hạn của doanh nghiệp chiếm phần lớn hơn việc đáp ứng kết quả trong ngắn hạn
- Chúng tôi đôi khi cần đưa ra ưu tiên đối với mục tiêu tài chính ngắn hạn hơn là giá trị dài hạn của công ty
- Chúng tôi chịu áp lực lớn để thỏa mãn lợi nhuận tài chính ngắn hạn



Số lượng người được khảo sát: 791

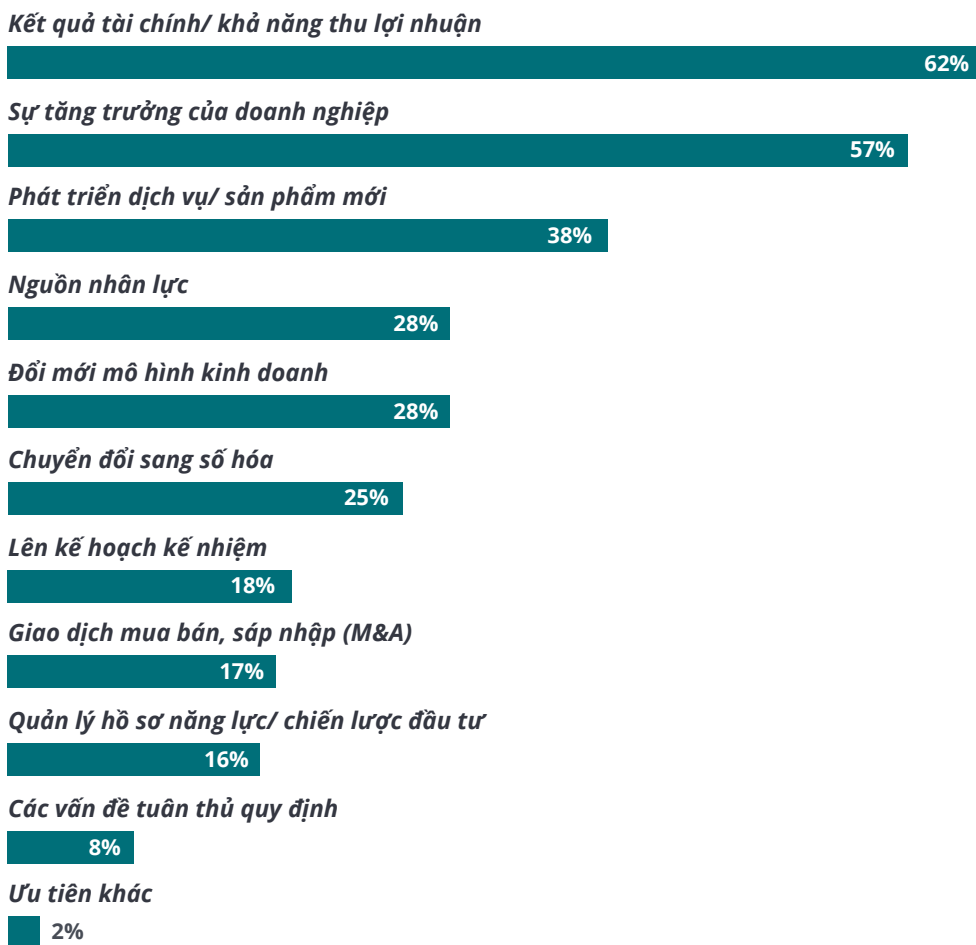
Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

## Hình thành các mục tiêu ngắn hạn

Mặc dù cho rằng giá trị dài hạn có vai trò quan trọng hơn lợi nhuận tài chính ngắn hạn, 62% số người được khảo sát cho rằng kết quả tài chính/ khả năng thu lợi nhuận là ưu tiên hàng đầu trong 12 tháng kinh doanh tiếp theo của họ (Hình 7). Sự tăng trưởng, phát triển dù trong một gia đình ở trong nước hay ở nước ngoài cũng được coi là quan trọng. Việc tập trung vào khả năng thu lợi nhuận và tăng trưởng trong ngắn hạn dường như đi ngược hầu hết định hướng dài hạn của các doanh nghiệp gia đình, cho thấy sự mất kết nối giữa hành vi ngắn hạn và các mục tiêu dài hạn của họ.

### Hình 7. Kết quả tài chính và sự tăng trưởng là hai ưu tiên hàng đầu trong năm tới

"Từ danh sách sau đây, vui lòng chọn ba ưu tiên hàng đầu của Ban Lãnh đạo doanh nghiệp bạn trong 12 tháng tới."



Số lượng người được khảo sát: 791

Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

Các ưu tiên ngắn hạn khác bao gồm phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới quan trọng đối với sự sống còn, sự thịnh vượng về kinh tế và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Đổi mới mô hình kinh doanh có thể đem lại lợi thế cạnh tranh, nâng cao giá trị của doanh nghiệp gia đình. Kiểm tra một mô hình kinh doanh của doanh nghiệp và tìm ra các cách thức đổi mới để vận hành hay tổ chức là điều vô cùng quan trọng trong môi trường kinh doanh có nhiều biến động. Một điều quan trọng nữa là phải hiện thực hóa tầm nhìn dài hạn, các nhà lãnh đạo cần tư duy về loại hình mà doanh nghiệp cần phải hướng đến để phát triển trong tương lai.



## Các ưu tiên phi kinh tế

Doanh nghiệp gia đình thường có các ưu tiên vượt trên cả các mục tiêu kinh tế - điều được coi là điển hình của các doanh nghiệp phi gia đình. Ví dụ sự hòa hợp trong gia đình và sự phân định giữa các thành viên gia đình với doanh nghiệp là hai mục tiêu phi kinh tế quan trọng đóng vai trò là điểm tham chiếu để đưa ra quyết định. Trong khi các doanh nghiệp phi gia đình có xu hướng tập trung vào tối đa hóa lợi ích tài chính, thì các doanh nghiệp gia đình coi trọng bản sắc và sự gắn kết trong gia đình - một dạng tài sản có phi tài chính thường được gọi là tài sản mang tính xã hội.

Những người được khảo sát thường cho rằng ưu tiên dài hạn cho doanh nghiệp của họ là tiếp tục kế thừa di sản và truyền thống của doanh nghiệp gia đình mình (Hình 8). Tuy nhiên, thực hiện việc kế thừa di sản bao giờ cũng khó khăn hơn bởi đây là một nhiệm vụ đầy rẫy những cảm xúc - điều được coi là đối nghịch với các

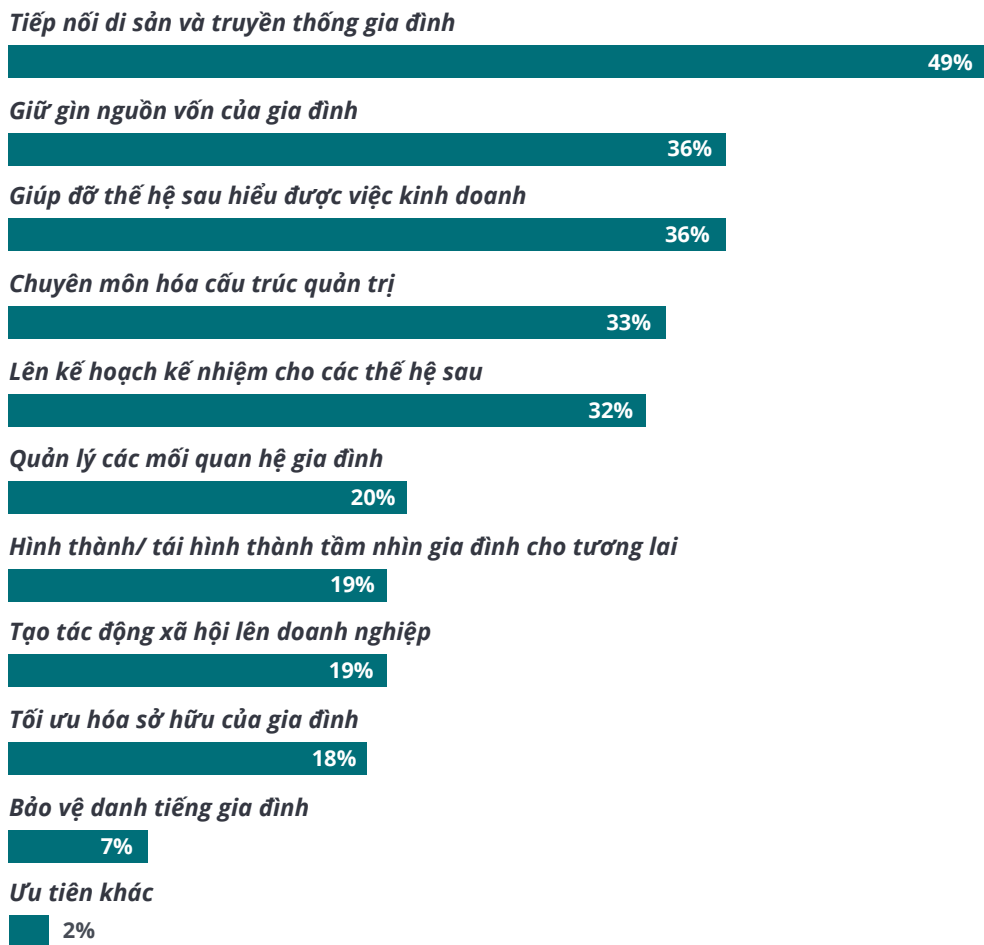
yếu tố khách quan của nền kinh tế; tuy nhiên, nhiều nhà lãnh đạo của doanh nghiệp gia đình vẫn coi đó là trách nhiệm cần thiết đối với các thế hệ sau. Nếu các nhà lãnh đạo doanh nghiệp gia đình mong muốn có thể bảo vệ quyền sở hữu gia đình và sự bền vững của doanh nghiệp thì họ phải thúc đẩy sự liên kết giữa chiến lược kinh doanh và chiến lược gia đình.

Thông thường, các doanh nghiệp gia đình cần trọng trong việc quản lý các rủi ro xảy ra trong chính quá trình thực hiện chiến lược của họ, vì phía sau chiến lược tăng trưởng của doanh nghiệp là khát vọng mãnh liệt bảo vệ nguồn vốn của gia đình qua nhiều thế hệ. Điều này thúc đẩy nhiều gia đình thành lập văn phòng gia đình như một phương tiện để quản lý các khoản đầu tư chung của gia đình, ví dụ như đầu tư vào hoạt động từ thiện, mua cổ phần của công ty khác hay các dự án đặc biệt như đầu tư mạo hiểm. Đối với nhiều gia đình, bảo toàn và tăng trưởng nguồn vốn là mục tiêu trọng tâm mà các thế hệ tiếp theo sẽ cần phải nắm bắt và hiểu rõ.

Thông thường, các doanh nghiệp gia đình cần trọng trong việc quản lý các rủi ro xảy ra trong chính quá trình thực hiện chiến lược của họ, vì phía sau chiến lược tăng trưởng của doanh nghiệp là khát vọng mãnh liệt bảo vệ nguồn vốn của gia đình qua nhiều thế hệ.

**Hình 8. Tiếp nối di sản và truyền thống gia đình là ưu tiên cao nhất trong vòng 10 đến 20 năm tới của những người được khảo sát**

“Ưu tiên của gia đình bạn trong 10 đến 20 năm tới là gì?”



Số lượng người được khảo sát: 791

Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu của Deloitte năm 2019.

### Chuẩn bị cho thế hệ tiếp theo

Một ưu tiên cấp bách khác đối với các lãnh đạo doanh nghiệp gia đình là việc chuẩn bị cho thế hệ lãnh đạo tiếp theo bằng cách giúp họ hiểu về doanh nghiệp và khuyến khích trí tò mò của họ. Các nhà lãnh đạo trẻ của doanh nghiệp gia đình có nhiệm vụ quan trọng là giữ cho doanh nghiệp phát triển sau khi họ tiếp quản, giữ gìn di sản và truyền thống của gia đình trong khi điều đó vẫn được coi là “nghịch lý liên tục”- tạo

ra sự thay đổi khi cần thay đổi. Không có điều gì được coi là “thời điểm tốt nhất để bắt đầu” bởi vì sự sẵn sàng lãnh đạo của một cá nhân cuối cùng cũng sẽ phụ thuộc vào sự phát triển của chính cá nhân ấy. Tuy nhiên, chuẩn bị trước cho sự kế nhiệm và hỗ trợ người kế nhiệm hiểu được doanh nghiệp từ trước và trong tâm thế bình tĩnh sẽ làm giảm khả năng xảy ra các vấn đề và bất đồng không mong muốn. Ngoài ra, lên kế hoạch kế nhiệm có thể thôi thúc “sự khao khát” của người kế nhiệm để được lựa chọn trở thành nhà lãnh đạo kế cận.

## **Somic Ishikawa: Nền móng tương lai từ sự giàu có về tinh thần**

Tập đoàn Somic Ishikawa, thành lập năm 1916 tại Nhật Bản, là một công ty tư nhân sở hữu bởi gia đình Ishikawa. Cả thế hệ thứ ba và thứ tư đều tham gia hoạt động kinh doanh hiện tại của gia đình. Là một nhà sản xuất phụ tùng ô tô và một trong những nhà sản xuất khớp bóng hàng đầu thế giới, Somic Ishikawa là công ty điều hành chính của Tập đoàn Somic Ishikawa, có doanh thu hợp nhất hàng năm khoảng 700 triệu USD.

Shogo Ishikawa, một thành viên thế hệ thứ tư của doanh nghiệp gia đình này, và đang là thành viên Hội đồng Quản trị của Somic Management Holdings Inc. - công ty mẹ của Somic Ishikawa. Ông cũng là Giám đốc bộ phận Xúc tiến quản lý của công ty.

### ***Thiết lập các ưu tiên***

Đề cập đến các ưu tiên dài hạn và ngắn hạn của Somic Ishikawa, ông Shogo Ishikawa nhấn mạnh rằng công ty đã thành lập hơn 100 năm nay và luôn là một công ty tư nhân thuộc sở hữu gia đình. Ông cũng chỉ ra rằng điều này có nghĩa công ty không chịu áp lực hay nhu cầu nào từ thị trường chứng khoán. Do đó, ông cho biết: “Trong ngắn hạn, chúng tôi tập trung vào cả việc đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách hàng hiện tại và duy trì sức mạnh tài chính, thiết lập nền tảng cho việc đầu tư mạo hiểm vào các hoạt động kinh doanh mới. Bởi vì ngành công nghiệp ô tô đang thay đổi với sự gia tăng của số hóa và sự gia nhập ngành của những người chơi mới, việc đầu tư mạo hiểm vào các hoạt động kinh doanh mới là một sự lựa chọn chiến lược quan trọng cho sự phát triển liên tục của Tập đoàn Somic Ishikawa”.

Ishikawa cho biết công ty rất chú trọng đến việc đảm bảo giá trị chia sẻ luôn được liên kết liền mạch trong quá trình trao đổi thảo luận và làm việc theo các ưu tiên ngắn hạn. Sự chú trọng này cũng mở rộng cho các ưu tiên dài hạn chính của công ty: các thành viên trong gia đình và các giám đốc không phải thành viên gia đình đều thể hiện giá trị được chia sẻ thông qua hành động. Ông phát biểu rằng “những giá trị này, ví dụ như sự khiêm tốn học hỏi các giá trị của quá khứ, tò mò khám phá bất cứ điều gì chưa được trải nghiệm và can đảm đưa ra quyết định của riêng mình, chính là nguồn động lực của công ty gia đình chúng tôi”. Với cách tiếp cận này, ông cho rằng “những nhà lãnh đạo gia đình có thể tận dụng tối đa lợi thế của việc trở thành một công ty tư nhân thuộc sở hữu gia đình”.

### ***Kết nối các mục tiêu gia đình với tương lai của doanh nghiệp***

Theo ông Ishikawa, gia đình ông thường xuyên gặp mặt để khẳng định rằng tất cả các thành viên trong gia đình đều có mong muốn cá nhân của riêng họ và doanh nghiệp là tài sản chung và có ảnh hưởng đến sự thành công của mỗi cá nhân và của cả gia đình. Sự tham gia của các thành viên gia đình trong các buổi gặp gỡ là rất quan trọng bởi đó là cơ hội cho các cá nhân chia sẻ suy nghĩ riêng của họ về doanh nghiệp và lắng nghe từ những người khác. Ông Ishikawa bổ sung rằng “Chúng tôi bỏ qua mọi cảm xúc và tập trung vào công việc kinh doanh. Tất cả điều này giúp người chủ gia đình đưa ra quyết định cuối cùng về định hướng tương lai của doanh nghiệp.”

### ***Những đóng góp chính mang tính dài hạn***

Chìa khóa cho sự bền vững của tập đoàn Somic Ishikawa đến từ sự giáo dục các thành viên trong gia đình. “Nếu chúng tôi không giáo dục các thành viên trong gia đình đúng cách thì chúng tôi sẽ chỉ bảo các quản lý và nhân viên không thuộc gia đình như thế nào? Các thành viên trong cùng một gia

đình sẽ có cùng mức độ hiểu biết về các giá trị và phong cách chung của gia đình. Chúng tôi đã và đang phát triển một hệ thống chung để giáo dục các thành viên trẻ hoặc mới trong gia đình.”

### ***Hình dung về tương lai***

Liên quan đến câu hỏi thị trường của công ty sẽ như thế nào trong 10 đến 20 năm tới, ông Ishikawa cho rằng “Chúng tôi đang trong thời kỳ thay đổi chưa từng thấy, điều mà không ai trong gia đình chúng tôi từng đối diện trước đây. Rõ ràng, rằng các đổi mới số hóa như xe hơi không người lái, và MaaS (Di động được coi như một Dịch vụ) đã và đang thay đổi bối cảnh kinh doanh của chúng ta.” Các thay đổi trong mối quan hệ với khách hàng và cơ sở khách hàng của doanh nghiệp là một ví dụ, ông Ishikawa giải thích: “Một trong những khách hàng chính của chúng tôi là nhà sản xuất ô tô Nhật Bản đã xác định rõ rằng họ là một doanh nghiệp dịch vụ liên quan đến di động. Điều đó ảnh hưởng đến quan hệ khách hàng của chúng tôi, chúng tôi không chỉ làm việc như một nhà cung cấp sản phẩm đáp ứng yêu cầu thông số kỹ thuật mà chúng tôi làm việc với khách hàng để truyền tải ý tưởng vào các sản phẩm kinh doanh mới. Ngoài ra, chúng tôi có thể có nhiều khách hàng mới mà không phải nhà sản xuất ô tô trong một tương lai không xa.”

Ông Ishikawa tiếp tục: “Để hiểu thị trường sẽ như nào trong 10 đến 20 năm tới, tôi luôn cởi mở với nhiều suy nghĩ và ý tưởng hay kiến thức mới.” Ông thu thập thông tin đầu vào thông qua trò chuyện với mạng lưới bên ngoài bao gồm khách hàng của công ty, các nhà sản xuất phụ tùng ô tô khác, các chuyên gia bên ngoài ngành công nghiệp ô tô, các học giả, các cơ quan Nhà nước và các chuyên gia tư vấn.

### ***Giữ gìn sự thịnh vượng***

Ông Ishikawa cho rằng việc giữ gìn sự thịnh vượng của gia đình là điều vô cùng quan trọng. “Đối với tôi, sự thịnh vượng của gia đình không chỉ là giàu có về tiền bạc. Đó là sự giàu có về tinh thần đến từ sự kết hợp giữa sự thịnh vượng về tài chính và mối quan hệ gắn kết giữa các thành viên trong gia đình. Để duy trì sự giàu có về tinh thần này, chúng tôi có quy trình như sau: mỗi một thành viên được trao cơ hội thử thách kinh doanh và chịu trách nhiệm về kết quả trong khi các thành viên khác sẽ hỗ trợ thành viên ấy và đôi lúc sẽ đưa ra những lời chỉ trích mang tính xây dựng. Điều này tạo nên một môi trường mà bạn cảm thấy được kết nối và là một phần của gia đình.”

Về tương lai, ông Shogo Ishikawa khẳng định rằng: “Sự giàu có về tinh thần là vô cùng quan trọng trong việc thúc đẩy sự bền vững của công ty gia đình chúng tôi.”

# Duy trì hoạt động kinh doanh: bốn yếu tố then chốt

Nghiên cứu của Deloitte cho thấy bốn khía cạnh phụ thuộc lẫn nhau và mang tính quyết định đối với các công ty gia đình trong việc đạt được mục tiêu và duy trì công việc kinh doanh là: quyền sở hữu, công tác quản trị, việc kế nhiệm, và chiến lược. Sau đây, chúng tôi sẽ phân tích cách những người tham gia vào cuộc khảo sát nhìn nhận về hiện trạng của các khía cạnh trên trong công việc kinh doanh của họ, cũng như quan điểm và ý định về lâu dài của họ trong các vấn đề này.

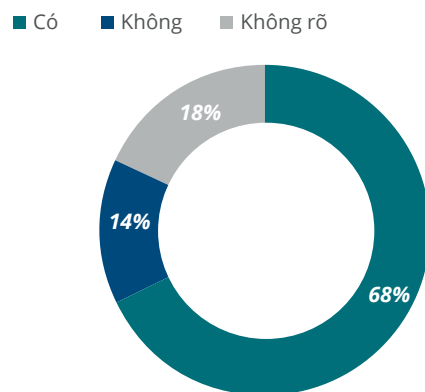
## Quyền sở hữu

Quyền sở hữu của gia đình chính là nền tảng cho một doanh nghiệp gia đình. Tuy nhiên, trong khi mở rộng quy mô, công ty gia đình có xu hướng giữ nguyên hoạt động trong phạm vi gia đình, quyền sở hữu có thể bị loãng dần đi qua các thế hệ kế thừa. Sự bất đồng ý kiến có thể xảy ra giữa các thành viên trong gia đình - và với cả người ngoài - về mục tiêu chiến lược cho việc kinh doanh, và như thế, nhà lãnh đạo sẽ không thể đưa ra các quyết định hiệu quả nhằm bắt nhịp với sự thay đổi.

2/3 số người tham gia khảo sát cho biết họ hy vọng công ty của mình sẽ được kế thừa bởi các thành viên trong gia đình (Hình 9). Đây là tư tưởng cốt lõi trong các định hướng dài hạn của họ. Điều này có mối liên kết rõ ràng với các mục tiêu phi kinh tế như việc duy trì chức danh của các thành viên gia đình trong công ty, trau dồi tình cảm gắn bó giữa gia đình và công ty (chẳng hạn như niềm tự hào), và duy trì các mối quan hệ xã hội. Trên thực tế, việc duy trì tầm kiểm soát và ảnh hưởng của gia đình đối với công việc kinh doanh - hoặc quyền sở hữu - thì tự bản thân nó cũng là một mục tiêu phi kinh tế.

**Hình 9. Gần 70% số người được hỏi muốn giữ công việc kinh doanh của gia đình**

“Bạn có hy vọng quyền sở hữu của công ty sẽ được truyền lại cho các thành viên trong gia đình?”



Số lượng mẫu hỏi: 791

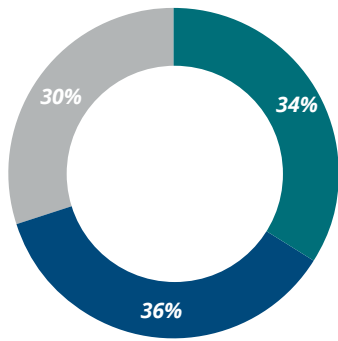
Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

Nhìn chung, các gia đình ít khi bán hoặc đóng cửa doanh nghiệp của gia đình mình, và sẽ có xu hướng chịu đựng các vấn đề tài chính đang ngày một gia tăng, đồng nghĩa với việc họ có thể tránh việc phải từ bỏ các mục tiêu phi kinh tế, hay các mục tiêu mang lại sự giàu có trong cảm xúc xã hội. Tuy vậy, việc bán một phần của công ty để có được thành công tài chính lớn hơn trong tương lai thì lại là một vấn đề khác. 34% số người được hỏi cho rằng về lâu dài, họ sẵn sàng hy sinh quyền sở hữu của công ty nhằm theo đuổi những thành tựu tài chính lớn hơn, tương đương với tỷ lệ người được hỏi lựa chọn không (Hình 10).

**Hình 10. Khoảng 1/3 số người được hỏi sẽ từ bỏ quyền sở hữu doanh nghiệp gia đình để đổi lấy thành công tài chính lớn hơn**

“Về lâu dài, bạn có muốn trao đổi quyền kiểm soát của gia đình để đạt được thành công tài chính lớn hơn không?”

■ Có ■ Không ■ Không rõ



Số lượng mẫu hỏi: 791  
Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

Điều mà nhiều gia đình có thể không nhận ra đó chính là việc có được những thành tựu lớn hơn về mặt tài chính, thậm chí cái giá phải trả là từ bỏ quyền sở hữu công ty, có thể gián tiếp hỗ trợ cho các mục tiêu phi kinh tế quan trọng mà không phải ai cũng có thể nhận ra. Mặc dù sự thật là công ty gia đình đôi khi có những nguồn tài chính nội bộ có thể giúp họ tránh được việc phụ thuộc vào nguồn vốn từ bên ngoài, nhưng đa số sẽ cần tìm kiếm một phương thức gọi vốn khác để thay thế như tăng cường đổi mới công nghệ và vòng đời sản phẩm; việc thiếu hụt vốn có thể gây cản trở khả năng cải tiến và bắt nhịp với việc cạnh tranh của doanh nghiệp. Việc bán đi một phần không đáng kể cổ phần là một cách để mang vốn từ bên ngoài vào, nhằm thúc đẩy tăng trưởng và đổi mới.

Theo đó, một điều bất lợi của việc nhận nguồn vốn từ bên ngoài chính là việc các cổ đông ngoài gia đình thường có tầm nhìn ngắn hạn trong

việc hoàn vốn đầu tư, và có thể đẩy một gia đình đứng trước các quyết định không mấy dễ chịu để tăng lợi nhuận. Một cách để giảm thiểu rủi ro này cho công ty là cân nhắc việc bán đi một phần nhỏ cổ phần cho các công ty gia đình, hoặc văn phòng gia đình khác để thu hút vốn đầu tư. Lợi thế của việc hợp tác với một gia đình khác nằm ở chỗ các gia đình thường có điểm chung về kinh nghiệm cũng như bối cảnh kinh doanh.

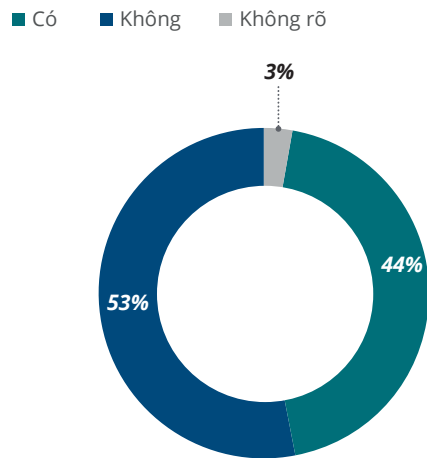
**Công tác quản trị**

Một doanh nghiệp gia đình phải nỗ lực trong việc theo đuổi một hệ thống quản trị hiệu quả, không chỉ cho công việc kinh doanh (thông qua Hội đồng quản trị) mà còn cho chính gia đình đó. Quản trị gia đình đề cập đến các cấu trúc và quy trình mà các gia đình sử dụng nhằm tổ chức và định hướng mối quan hệ của họ với công ty. Một cấu trúc quản trị gia đình được thiết lập và thi hành tốt có thể giúp tạo lập giới hạn và sự rõ ràng. Các cấu trúc quản trị truyền thống có thể tạo nên một môi trường để thảo luận về văn hóa, giá trị, và tầm nhìn thiết yếu, nếu thành viên gia đình đồng ý về phương hướng của công ty. Lợi ích của việc này bao gồm sự hòa hợp giữa các thành viên gia đình, công việc kinh doanh tập trung hơn và sự chuyển tiếp nhàn nhàng hơn giữa các thế hệ. Tuy nhiên, để hiệu quả, quản trị gia đình phải phản ánh văn hóa, động lực và mục tiêu độc đáo của mỗi gia đình.

Những người tham gia khảo sát có rất nhiều cách tiếp cận với khái niệm quản trị gia đình (Hình 11 và 12). Việc sử dụng diễn đàn gia đình cho mục đích này diễn ra khá rộng rãi, bao gồm Ban Quản trị gia đình (26% người được hỏi có Ban Quản trị chính thức, và 60% là phi chính thức) và điều lệ công ty gia đình (44% người được hỏi).

**Hình 11. 44% số người tham gia khảo sát lựa chọn có điều lệ công ty gia đình**

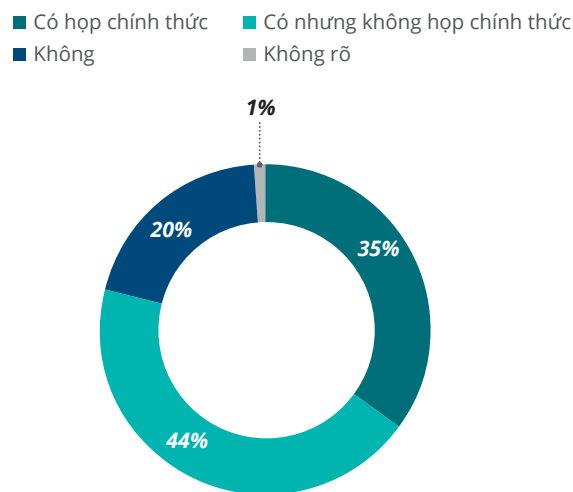
“Công ty của gia đình bạn có điều lệ không?”



Số lượng mẫu hỏi: 791  
 Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

**Hình 12. 35% số người được hỏi đã tổ chức các buổi họp chính thức với các thành viên trong gia đình, và thêm 44% số người được hỏi đã tổ chức các buổi họp phi chính thức với các thành viên trong gia đình**

“Công ty bạn có tổ chức họp gia đình không?”



Số lượng mẫu hỏi: 791  
 Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

Liên quan đến việc quản trị doanh nghiệp, khoảng 1/3 số người được hỏi trả lời rằng phần lớn thành viên Hội đồng Quản trị của công ty không phải là thành viên gia đình, hoặc Giám đốc là thành viên độc lập từ bên ngoài gia đình. Khoảng 1/4 số câu trả lời ghi nhận các thành viên gia đình chiếm đa số trong Hội đồng Quản trị (Hình 13). Những người còn lại trả lời rằng công ty của họ không có Ban Quản trị chính thức hoặc chỉ bao gồm các thành viên gia đình.

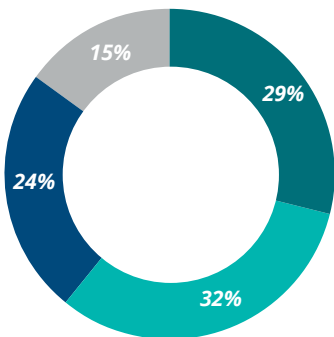
Trong khi khó có thể tìm được cách thức thành lập Hội đồng Quản trị phù hợp nhất cho doanh nghiệp gia đình, và các gia đình vẫn chưa mở ra cơ hội tham gia vào Hội đồng Quản trị cho những người không phải là thành viên trong gia đình, thì có thể xem xét việc doanh nghiệp có thể hưởng lợi như thế nào từ sự ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài. Giám đốc độc lập có thể mang đến những kinh nghiệm quý giá và đa dạng cho một doanh nghiệp gia đình. Hơn nữa, họ không có cùng mối quan hệ tình cảm và đôi khi là mối liên hệ tài chính với công ty như các thành viên trong gia đình thường có, điều này có thể giúp tạo nên một triển vọng tích cực, nhìn từ góc độ bên ngoài. Góc nhìn này có thể đặc biệt hữu ích trong việc xác định các phương pháp tiếp cận kế hoạch kế nhiệm, quản lý rủi ro và chính sách bồi thường, cũng như trong việc hòa giải các xung đột có thể nảy sinh giữa quản lý gia đình và phi gia đình. Các Giám đốc độc lập có cách thức của riêng mình để có thể giúp gia đình tập trung vào việc quản lý doanh nghiệp thay vì tập trung vào việc sở hữu công ty.

Nhìn chung, các Giám đốc không phải là thành viên gia đình sẽ thấy được sự hấp dẫn trong việc làm việc cho các doanh nghiệp gia đình, mặc dù có thể sẽ có những xung đột mạnh mẽ giữa các thành viên gia đình khi họ thường dựa vào kinh nghiệm và đánh giá nội bộ.

**Hình 13. Khoảng 1/3 số người được hỏi cho biết các thành viên không trong gia đình chiếm phần lớn số ghế trong Ban Giám đốc**

“Trong Hội đồng Quản trị của công ty, có cá nhân nào không phải là thành viên của gia đình mà có quyền sở hữu công ty không?”

- Có, các thành viên là người ngoài chiếm phần lớn trong Hội đồng Quản trị
- Có, nhưng các thành viên là người ngoài chiếm thiểu số trong Hội đồng Quản trị
- Không, Hội đồng Quản trị hoàn toàn là người trong gia đình
- Không áp dụng: công ty không có Hội đồng Quản trị chính thức



Số lượng mẫu hỏi: 791  
 Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

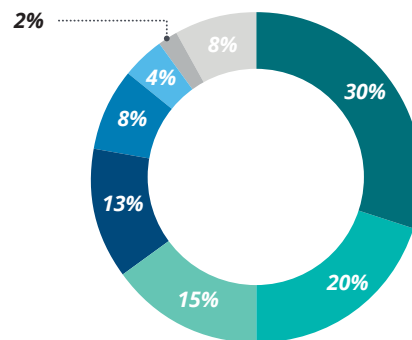
### Việc kế nhiệm

Liên quan đến việc kế nhiệm, 30% số người tham gia khảo sát cho biết họ muốn chuyển cả quyền sở hữu và quyền quản lý công ty cho các thành viên trong gia đình; 15% ưu tiên chỉ chuyển giao quyền quản lý và 20% ưu tiên chỉ chuyển giao quyền sở hữu (Hình 14). Nhìn chung, các kết quả này cho thấy hầu hết những người được hỏi (65%) có ý định trao quyền kế nhiệm công ty cho thành viên trong gia đình.

**Hình 14. 65% số người được hỏi ưu tiên trao hoặc quyền sở hữu, hoặc quyền quản lý, hoặc cả hai, cho người trong gia đình**

“Theo quan điểm của bạn, việc thừa kế quyền lãnh đạo trong công ty nên diễn ra như thế nào? Lựa chọn phương án mà bạn cho là phù hợp với mình nhất.”

- Chuyển quyền quản trị (quản lý và sở hữu) công ty cho thế hệ tiếp theo
- Chuyển lại quyền sở hữu công ty cho thế hệ tiếp theo
- Chỉ định một lãnh đạo không phải là thành viên gia đình, vẫn giữ quyền sở hữu cho gia đình
- Chuyển lại việc quản lý công ty cho thế hệ sau (nhưng không chuyển lại quyền sở hữu)
- Bán công ty cho một bên thứ ba
- Chỉ định một lãnh đạo là người ngoài, cho đi một phần quyền sở hữu của gia đình
- Đưa ra lời đề nghị công khai
- Không rõ



Số lượng mẫu hỏi: 791  
 Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

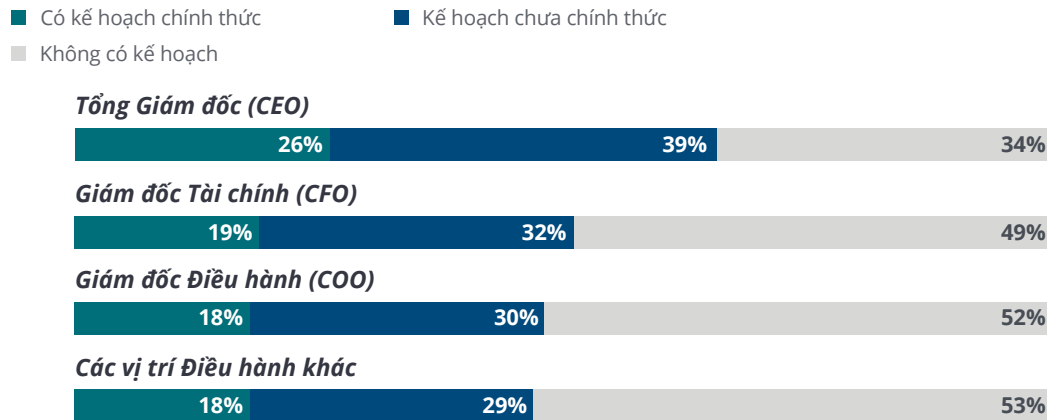
Có chút khó hiểu là một tỷ lệ lớn người được hỏi cho biết doanh nghiệp không có kế hoạch chính thức hoặc không chính thức trong việc thay thế các vị trí chủ chốt trong công ty (Hình 15).

Chẳng hạn, chỉ có 26% người trả lời có kế hoạch kế nhiệm chính thức cho vị trí CEO và con số này thậm chí còn ít hơn cho các vị trí điều hành khác. Điều này hoàn toàn giống với các nghiên cứu về doanh nghiệp gia đình trong vòng 30 năm qua, vì vậy kết quả này không hề gây ngạc nhiên. Nhiều doanh nghiệp gia đình vẫn cho rằng có thể vận hành mà không cần một kế hoạch cho việc kế nhiệm các vị trí lãnh đạo bằng văn bản chính thức. Tuy nhiên, trên thực tế, nhiều công ty lại đang chật vật với quá trình chuyển giao quyền lực, bất chấp các kế hoạch dài hạn, và việc kế nhiệm kinh doanh đóng vị trí quan trọng đối với tương lai của doanh nghiệp.



**Hình 15. Chỉ 26% người được hỏi có kế hoạch kế nhiệm chính thức cho vị trí CEO**

“Công ty bạn có kế hoạch kế nhiệm phù hợp không?”



Số lượng mẫu hỏi: 791  
 Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

Kế hoạch kế nhiệm rất quan trọng đối với tất cả các gia đình có ý định duy trì công việc kinh doanh trong gia đình và cả với những gia đình không có ý định đó. Việc có một kế hoạch và/hoặc quá trình kế nhiệm rõ ràng là một phần thiết yếu của hoạt động quản trị. Nhưng lập kế hoạch không phải là bước quan trọng duy nhất cần thực hiện. Điều quan trọng không kém là gắn kết các thế hệ tiếp theo tham gia vào công việc kinh doanh. Điều này có thể được thực hiện bằng cách giáo dục các thành viên trẻ tuổi trong gia đình về tầm nhìn và giá trị của công ty, phát triển và xem xét các kỹ năng của họ, trao trách nhiệm quản lý và/hoặc quyền sở hữu, và lập kế hoạch chuyển giao quyền sở hữu hợp pháp và hiệu quả về các hoạt động liên quan đến thuế, cũng như điều chỉnh các chiến lược rút lui khi cần thiết.

**Chiến lược**

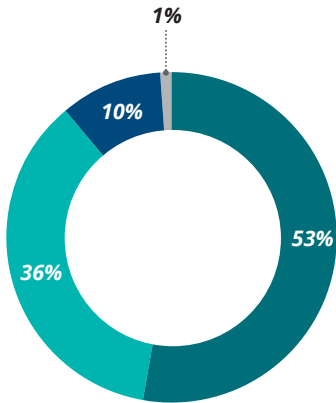
Hoạch định chiến lược là điều cần thiết nhằm đạt được tăng trưởng lợi nhuận. Khái niệm này thường bao gồm các hoạt động như rà soát bối cảnh cạnh tranh, đưa ra quyết định về các cơ hội trên thị trường và xem xét các quyết định tăng trưởng tài chính. Tuy nhiên, các doanh nghiệp gia đình cũng nên kết hợp các ưu tiên và vấn đề của gia đình mình vào chiến lược công ty. Với các doanh nghiệp lâu đời hơn, sự có mặt của nhiều thành viên gia đình vào các vấn đề về lợi ích sẽ có thể gây nên những khó khăn cho việc tạo lập chiến lược kinh doanh. Điều này trái ngược hoàn toàn với một doanh nghiệp gia đình mới hoạt động, khi xu hướng sở hữu chiến lược kinh doanh đơn giản, phản ánh những mong muốn của người chủ.

53% số người được hỏi cho biết công ty gia đình của họ có một chiến lược kinh doanh chính thức, nhưng có 36% số người được hỏi nói rằng công ty họ không có chiến lược chính thức (Hình 16). 10% không có chiến lược kinh doanh nào.

**Hình 16. Hơn một nửa số người được hỏi có chiến lược kinh doanh chính thức**

“Công ty bạn có chiến lược kinh doanh thích hợp không?”

- Có hoạch định chiến lược chính thức
- Có hoạch định chiến lược không chính thức
- Không có kế hoạch nào cả
- Không biết



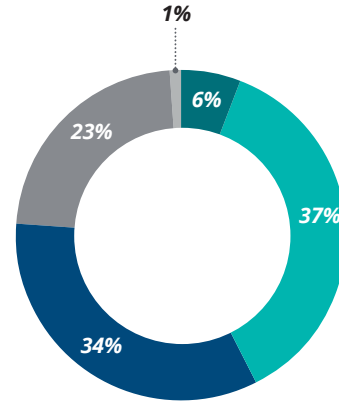
Số lượng mẫu hỏi: 791  
 Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

Trong số những doanh nghiệp có hoạch định chiến lược chính thức, thì 71% chỉ lên kế hoạch trong vòng 2 đến 5 năm tới và 6% kế hoạch chỉ cho 1 năm tiếp theo (Hình 17). Với các doanh nghiệp trẻ hơn trong nghiên cứu này của chúng tôi, họ thường có tầm nhìn ngắn hạn hơn là những doanh nghiệp lâu đời với nhiều thế hệ. Với tầm nhìn tương đối ngắn hạn, nhiều doanh nghiệp gia đình có chiến lược tiếp cận mang tính phản ứng nhanh, nghĩa là tìm cách cảm nhận và phản ứng nhanh nhất có thể với các vấn đề xảy ra. Tuy nhiên, cách tiếp cận như vậy không chỉ có xu hướng làm phân tán nguồn lực của doanh nghiệp, mà còn có thể làm phát sinh ra thêm nhiều hướng giải quyết khác nhau.

**Hình 17. Trên 70% người được hỏi có kế hoạch xây dựng chiến lược kinh doanh trong vòng 02 đến 05 năm**

“Chiến lược kinh doanh hiện tại của công ty của bạn có tầm nhìn đến bao nhiêu năm?”

- 1 năm
- 2-3 năm
- 4-5 năm
- Trên 5 năm
- Không biết



Số lượng mẫu hỏi: 791  
 Nguồn: Khảo sát doanh nghiệp gia đình toàn cầu năm 2019 của Deloitte

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp gia đình nên loại bỏ những chiến lược ngắn hạn cho doanh nghiệp, đặc biệt cần đưa ra định hướng dài hạn cho các vấn đề như quyền sở hữu, kế nhiệm và di sản để lại. Quan trọng là việc biến quan điểm dài hạn trong các vấn đề này thành các kế hoạch chiến lược hướng tới tương lai, bắt nguồn từ sự hiểu biết về mục tiêu mà những người xung quanh đang hướng tới. Thách thức không chỉ nằm ở việc tạo ra chiến lược hỗ trợ tầm nhìn dài hạn của gia đình cho doanh nghiệp, mà còn đảm bảo chiến lược phù hợp với niềm tin của cả gia đình với giả định rằng những điều này đã được xem xét và điều chỉnh.

## **BISSELL: Bảo vệ di sản của sáng tạo hàng đầu trong ngành**

Tập đoàn BISSELL là một doanh nghiệp gia đình được thành lập hơn 140 năm, xuất phát từ ý tưởng tạo ra một máy quét mới khi mà mùn cửa bị đổ xuống sàn nhà quá nhiều. Ngày nay, nhà sản xuất sản phẩm chăm sóc sàn nhà có trụ sở tại Michigan là một doanh nghiệp về gia dụng nổi tiếng với sản phẩm máy hút bụi và chất tẩy rửa sàn, có mặt ở 41 quốc gia trên thế giới. Ông Mark Bissell, Chủ tịch & Giám đốc điều hành của Tập đoàn BISSELL, là cha của người sáng lập công ty, cho rằng là mô hình công ty gia đình đã góp vào một phần thành công của doanh nghiệp này. “Điều đó cho phép chúng tôi có một cái nhìn dài hạn hơn, đầu tư vào tương lai và đặt cược chiến lược mà chúng tôi tin là có lợi nhất”, ông nói.

Bissel đã đặt ra những giải pháp bảo toàn để đảm bảo rằng Tập đoàn BISSELL vẫn duy trì là một doanh nghiệp gia đình. Theo thời gian, cổ phần của công ty được truyền lại cho các họ hàng xa, những người dù chỉ đóng góp ít vào công việc kinh doanh mà vẫn có quyền biểu quyết trong những quyết định quan trọng của công ty. Khoảng 15 năm trước, Bissell bắt đầu nỗ lực tái cấu trúc công ty và tập trung quyền sở hữu cho một nhóm nhỏ hơn thuộc các thành viên gia đình có đóng góp tích cực. Cấu trúc của công ty được thiết kế để giữ quyền kiểm soát trong nhóm gia đình, với các hạn chế chuyển nhượng cổ phiếu mới, loại bỏ nguy cơ cổ phần bị bán cho bên thứ ba. Ông Bissell cho biết: “Kết quả của việc tái cấu trúc là chúng tôi liên kết tốt hơn và có thể tập trung vào việc điều hành kinh doanh và phát triển các sản phẩm sáng tạo cho khách hàng của mình”.

Đó là một kết quả khả quan, bởi Tập đoàn BISSELL đang phải đối mặt với một số vấn đề đòi hỏi phải hành động một cách cẩn trọng. Việc áp dụng chính sách thuế quan của Mỹ đối với hàng hóa do Trung Quốc sản xuất đã ảnh hưởng đến nhiều nhà sản xuất thiết bị, bao gồm cả Tập đoàn BISSELL, vì sự phụ thuộc vào các nhà cung cấp Trung Quốc cho nhiều bộ phận khác nhau. Các xu hướng dài hạn như sự trỗi dậy của thương mại điện tử và việc áp dụng các thiết bị thông minh ngày càng gia tăng cũng mang đến cơ hội cho công ty trong việc đổi mới để tiến vào thị trường. “Việc đứng ở vị trí hàng đầu của cuộc cách mạng kỹ thuật số là điều rất quan trọng đối với chúng tôi. Chúng tôi đã có thể tích hợp công nghệ mới cho phép chúng tôi hiểu rõ hơn về cách các sản phẩm của chúng tôi đang được sử dụng như thế nào”, Bissell nói.

Mặc dù Tập đoàn BISSELL có tầm nhìn rất xa, nhưng họ cũng dành nhiều thời gian để giải quyết các vấn đề từ ngắn hạn đến trung hạn. Bissell cho biết các kế hoạch chiến lược của công ty thường kéo dài từ 03 đến 05 năm, nhưng ông cũng thường xuyên tập hợp các lãnh đạo phụ trách các bộ phận để chia sẻ về các cơ hội cũng như các mối đe dọa đối với doanh nghiệp trong tương lai gần. Trong những tháng gần đây, họ đã đưa ra những lựa chọn để củng cố chuỗi cung ứng của doanh nghiệp khi các cuộc đàm phán thương mại Mỹ - Trung vẫn đang tiếp tục, và cuối cùng tìm được một đối tác điện tử mới ở Singapore. “Có thể là “lạm dụng” từ, nhưng “tính nhanh nhạy” hiện nay thực sự rất quan trọng”, Bissell cho biết, “Có một số thứ, ví dụ như tình hình thuế quan, đơn giản là bạn không thể tính toán trước được”.

Liên tục đổi mới là điều cần được công ty tập trung trọng yếu. Sản phẩm kên liên lạc mới của hãng BISSELL Inc được phát triển dựa trên sự lắng nghe và sự thấu hiểu của công ty về phản hồi của khách hàng cũng như sự hiện diện mang tính toàn cầu của công ty. Ví dụ, công ty ngay lập tức ra mắt sản phẩm “lược gỡ rối” sau khi nghe chia sẻ từ các chủ nuôi động vật cố gắng để làm sạch lông rối của các vật nuôi. Sự phát triển của các thiết bị làm sạch đa chức năng “tất cả trong một cửa” được BISSELL phát minh ra từ một nghiên cứu rằng người Trung Quốc thích lau sàn ướt. Thay vì chỉ đơn giản là đẩy đi đẩy lại chút nước bẩn, các sản phẩm này ngay lập tức xử lý vết bẩn với công thức mới để lau sạch sàn như cây chổi lau nhà.

BISSELL không chỉ cố gắng để nhìn thấy tương lai - doanh nghiệp này đang cố gắng để định hình trong thực tế. Có 03 thành phần cấu thành nên BISSELL: khả năng tiếp cận vốn, đội ngũ nhân tài, và một nền văn hóa mạnh mẽ. “Cấu trúc vốn hợp lý cho phép BISSELL thực hiện chiến lược đầu tư hoặc giữ nguồn tài chính khi công ty cần đến”, ông Bissell cho biết. Công ty vẫn đang liên tục hướng đến việc tăng cường nền tảng cốt lõi để mang đến tư duy đổi mới cho việc phát triển sản phẩm bằng cách phát triển và đầu tư vào khả năng lực kỹ thuật. Với cương vị Chủ tịch HĐQT và Giám đốc điều hành, ông Bissell luôn dành nhiều thời gian suy nghĩ về văn hóa doanh nghiệp, Ông gọi đó là “chất keo kết dính công ty”, cho phép công ty có thể mạo hiểm và chuyển biến theo hướng tiên tiến nhất.

Nếu tiếp tục coi việc duy trì công ty doanh nghiệp là một nỗi lo lắng, Bissell sẽ không nhận thấy một chút nào sự chuyển biến của công ty. “Chúng tôi luôn có thể bán doanh nghiệp, nhưng chúng tôi có niềm tin mạnh mẽ rằng chúng tôi có thể kiếm được lợi nhuận cao hơn từ chính khoản đầu tư của mình,” ông nói. “Di sản của công ty chúng tôi là một phần quan trọng lớn trong bản sắc gia đình của chúng tôi. Đây là một công ty tuyệt vời và chúng tôi có rất nhiều niềm tự hào ở trong đó. Chúng tôi yêu những gì chúng tôi làm, và chúng tôi thực sự muốn tiếp tục công việc đó.”

# Một hướng tiếp cận khác về kế hoạch chiến lược: Phương pháp "Phóng to - Thu nhỏ"

Các gia đình trong kinh doanh có thể sử dụng tầm nhìn của họ để hình dung ra các kết quả dài hạn nhằm có một cái nhìn bao quát về những điều sẽ trở nên có giá trị trên thị trường trong 10 đến 20 năm tới. Cách làm này không phải là xác định quy mô thị trường hoặc tốc độ tăng trưởng trong tương lai, mà là xác định trạng thái dễ xảy ra trong tương lai của thị trường về các khía cạnh như giá trị khách hàng, phát triển công nghệ, tình hình cạnh tranh và sự gián đoạn chuỗi giá trị. Các nhà lãnh đạo có thể sử dụng tầm nhìn đó để tạo ra các sáng kiến ngắn hạn trong 6 đến 12 tháng tiếp theo - các sáng kiến với tiềm năng lớn nhất có thể thúc đẩy doanh nghiệp đi theo con đường cho đích đến dài hạn.

Chúng ta có thể sử dụng cách tiếp cận tương tự để xây dựng nên một tầm nhìn chung về các mục tiêu và ước vọng của gia đình. Câu hỏi chính ở đây là: Chúng ta muốn trở thành kiểu gia đình như thế nào? Cách tiếp cận tư duy sáng tạo này nên được áp dụng vượt trên sự thành công về mặt thị trường, bao gồm cả mục đích, giá trị, tầm nhìn và tác động xã hội. Mục đích là để buộc các nhà lãnh đạo ra khỏi vùng an toàn của họ và hướng tới một tư duy mà họ có thể giải quyết một cách có hệ thống hơn trong một thế giới đang thay đổi nhanh chóng.

## Cách tiếp cận "Phóng to"

52% số người được hỏi có một quy trình chính thức để hình dung thị trường của họ từ 10 đến 20 năm tới. Quy trình này được thực hiện bởi Hội đồng Quản trị của công ty, bởi gia đình hoặc cả hai. 48% còn lại trả lời rằng họ thảo luận về sự phát triển thị trường trong tương lai theo từng trường hợp cụ thể.

Làm thế nào các gia đình xác định trạng thái thị trường của họ trong 10 đến 20 năm tới? Trong

số những người có sẵn quy trình, 62% cho biết họ sử dụng phương pháp định tính để thảo luận về các kịch bản có thể xảy ra, 45% sử dụng phương pháp định lượng và một số sử dụng cả hai phương pháp. Không có cách tiếp cận sai hay đúng; điều quan trọng là tạo nên một tầm nhìn chung của gia đình về định hướng dài hạn của thị trường mà doanh nghiệp hoạt động.

## Cách tiếp cận "Thu nhỏ"

Trái ngược với việc tiếp cận "Phóng to" giúp doanh nghiệp phát triển tầm nhìn để giải quyết rủi ro, xem xét những thách thức tiềm tàng, đi đầu xu hướng và đối phó với sự không chắc chắn, thì việc tiếp cận "Thu nhỏ" giúp nắm bắt cơ hội để tăng cường sức mạnh doanh nghiệp và tạo ra lợi nhuận nhanh chóng. Đằng sau cách tiếp cận này là ý tưởng về việc kết hợp tư duy chính xác về tương lai với chủ nghĩa cơ hội thực tế, và đặt cược vào các cơ hội mới xuất hiện.

Để hỗ trợ tầm nhìn dài hạn của một gia đình và để định hướng doanh nghiệp gia đình đạt được các mục tiêu dài hạn, các nhà lãnh đạo nên tập trung vào một số ít sáng kiến để triển khai trong thời gian ngắn hạn trong 06 đến 12 tháng tới và theo dõi sát sao tiến trình thực hiện. Khi thực hiện, góc nhìn từ bên ngoài là rất quan trọng. Các doanh nghiệp gia đình cần tránh đi theo xu hướng chỉ nhìn nhận tương lai theo quan điểm của riêng họ, mà cần xem xét tương lai có thể trở thành như thế nào từ phía khách hàng, nhà cung cấp hoặc đối thủ cạnh tranh.

## Chìa khóa thành công đối với doanh nghiệp gia đình

Trong một doanh nghiệp gia đình, sự thành công của các sáng kiến ngắn hạn và cả các chiến lược dài hạn phụ thuộc vào hai yếu tố quan trọng: quản trị và giao tiếp. Hệ thống quản trị

hiệu quả giúp tạo điều kiện giao tiếp giữa các thành viên trong gia đình, hỗ trợ việc ra quyết định và giải quyết vấn đề và giúp doanh nghiệp vận hành trơn tru trong suốt thời gian.

Những cuộc thảo luận này nên bao gồm việc xây dựng kế hoạch rõ ràng cho thể hệ kế nhiệm. Các nhà lãnh đạo cũng nên xem xét đi sâu hơn vào các mục tiêu cụ thể tại các cuộc họp này trên cơ sở sáu tháng một lần.

Mỗi gia đình có các đặc điểm khác nhau và sẽ tiến hành các cuộc họp này theo cách khác nhau. Tuy nhiên, có một số nguyên tắc có thể giúp tất cả các gia đình trao đổi hiệu quả hơn:

- Sự cởi mở: Đưa ra nội dung họp rõ ràng để tất cả các bên liên quan hiểu được những điểm cần giải quyết. Giải quyết rõ ràng những trở ngại tiềm ẩn về mặt cảm xúc, điều

vốn phổ biến trong các doanh nghiệp gia đình và có thể hạn chế đồng thuận để tiếp tục sự phát triển. Trên hết, cần tạo điều kiện cho các trao đổi mở cho phép tiếng nói mỗi bên được lắng nghe và ghi nhận.

- Giới hạn: Một cuộc thảo luận mở cần có các thông số để đạt hiệu quả. Vì vậy, các cơ chế để quản lý cuộc họp, chẳng hạn như ai có thẩm quyền chỉ đạo cuộc thảo luận, nên được thống nhất trước.
- Tìm kiếm góc nhìn bên ngoài: Không nên coi nhẹ tầm quan trọng của việc lắng nghe quan điểm mới từ các Giám đốc không phải thành viên gia đình, những người có thể giúp các thành viên gia đình nhìn nhận các vấn đề quan trọng từ góc nhìn bên ngoài. Tận dụng các cố vấn bên ngoài, những người giúp thảo luận về các mục tiêu kinh doanh mà không có sự thiên lệch.

## Phương pháp "Phóng to - Thu nhỏ"

Có một hướng tiếp cận thay thế cho chiến lược phản ứng và các bước thực hiện. Phương pháp này dựa trên cách tiếp cận mà một số công ty công nghệ kỹ thuật số thành công nhất đã theo đuổi trong nhiều thập kỷ qua. Phương pháp đó có các tên gọi khác nhau, Deloitte gọi đây là phương pháp "Phóng to - Thu nhỏ". Phương pháp này tập trung vào hai chuỗi thời gian rất khác nhau song song và bồi đắp cho nhau. Chuỗi đầu tiên là 10 đến 20 năm: chuỗi tiếp cận "Phóng to". Chuỗi còn lại là 6 đến 12 tháng: chuỗi tiếp cận "Thu nhỏ".

Lưu ý có sự khác biệt chính so với cách tiếp cận thông thường về kế hoạch chiến lược 05 năm mà nhiều công ty truyền thống thực hiện. Các công ty theo đuổi phương pháp "Phóng to - Thu nhỏ" hầu như không mất thời gian nhìn vào khoảng thời gian 01 đến 05 năm. Các công ty này tin rằng là nếu họ làm đúng cho chuỗi 10 đến 20 năm và chuỗi 06 đến 12 tháng thì mọi thứ khác sẽ tự đi theo.

## Các câu hỏi quan trọng

### Cách tiếp cận "Phóng to"

- Thị trường hay ngành của chúng ta sẽ như thế nào trong 10 đến 20 năm tới?
- Công ty của chúng ta sẽ cần trở nên như thế nào trong 10 đến 20 năm tới để thành công trong thị trường hay ngành đó?

### Cách tiếp cận "Thu nhỏ"

- Hai hoặc ba sáng kiến nào mà chúng ta có thể theo đuổi trong 06 đến 12 tháng tới và sẽ có tác động lớn nhất để thúc đẩy chúng ta đạt được mục tiêu dài hạn?
- Hai hoặc ba sáng kiến nào có các nguồn lực quan trọng để đảm bảo mức tác động cao?
- Các thước đo nào mà chúng ta có thể sử dụng khi kết thúc chuỗi 06 đến 12 tháng để xác định một cách tốt nhất chúng ta có đạt được tác động dự kiến không?

## Kết nối hiện tại với tương lai

Các doanh nghiệp gia đình không tính đến nhu cầu hiện tại sẽ có tỷ lệ thành công không cao. Tuy nhiên, điều quan trọng là không để áp lực của hiện tại làm doanh nghiệp đi chệch khỏi hướng đi cho tương lai đã lựa chọn. Do đó, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp gia đình cần tự trang bị cho mình phương pháp "Phóng to - Thu nhỏ" giúp kết nối các hành động ngắn hạn với các mục tiêu dài hạn.

Một điều cần nhấn mạnh nữa là kế hoạch kế nhiệm là câu nối quan trọng giữa ngắn hạn và dài hạn. Nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp gia đình dường như coi sự kế nhiệm là một vấn đề mà họ không muốn thừa nhận hoặc xử lý, nhưng việc kế nhiệm có hệ thống là rất quan trọng để giữ cho doanh nghiệp đi đúng hướng trong cả tương lai trước mắt và tương lai xa. Cần xem xét đưa ra các kế hoạch kế nhiệm chính thức, không chỉ về mặt sở hữu, mà về vị trí CEO và các vị trí khác ở cấp độ này. Khi thế hệ tiếp theo lên nắm quyền, nhà lãnh đạo mới phải cân bằng các di sản và truyền thống của quá khứ với những thách thức của hiện tại và tương lai.

Việc đơn thuần có ý định bàn giao công ty cho các thành viên trong gia đình là không đủ để đảm bảo sự lâu bền cho doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp thành công có thể trở thành mục tiêu trong tầm ngắm trong các thị trường đang thay đổi nhanh chóng nơi mà cách tiếp cận truyền thống không còn được coi trọng. Đối với các doanh nghiệp gia đình, việc duy trì sức cạnh tranh có nghĩa là biến tầm nhìn của họ về tương lai thành một kế hoạch vững chắc để hành động - và thực hiện kế hoạch đó với quyết tâm và cam kết - điều vốn được coi là đặc trưng của các doanh nghiệp gia đình.

Đối với các doanh nghiệp gia đình, việc duy trì sức cạnh tranh có nghĩa là biến tầm nhìn của họ về tương lai thành một kế hoạch vững chắc để hành động - và thực hiện kế hoạch đó với quyết tâm và cam kết - điều vốn được coi là đặc trưng của các doanh nghiệp gia đình.

# Chú thích

1. Family Business Alliance, "Cited stats," <https://www.fbagr.org/resources/cited-stats/>, 05/05/2019
2. Terberg Group B.V. company data, [www.terberggroup.com](http://www.terberggroup.com), 30/04/2019
3. Deloitte, Next-generation family businesses: Leading a family business in a disruptive environment, 2017. See also: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/strategy/Next-generation-family-business.pdf>.
4. Alkis Thrassou, et al, The agile innovation pendulum: Family business innovation and the human, social, and marketing capitals, *International Studies of Management & Organization*, 02/2018.
5. Alfredo De Massis, et al, "Family-driven innovation: resolving the paradox in family firms," *California Management Review* 58, no. 1, (Fall 2015).
6. Deloitte, Tech Trends 2019: Beyond the digital frontier, 2019. See also: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2019/driving-ai-potential-organizations>.
7. For more on the future of work, see Jeff Schwartz, Steve Hatfield, Robin Jones, and Siri Anderson, What is the future of work? Redefining work, workforces, and workplaces, *Deloitte Insights*, 01/04/2019.
8. SCM Group S.p.A. company data, [www.scmgroup.com](http://www.scmgroup.com), 02/05/2019
9. Mitzi Perdue, "Help families future-proof their businesses," <https://www.wealthmanagement.com/high-net-worth/help-families-future-proof-their-businesses>, last modified, 25/02/2019.
10. Ismael Barros, et al, "The role of familiness and socioemotional wealth on organizational effectiveness in family firms," presented at 11th Workshop on Family Firm Management Research, Lyon, France, 05/2015.
11. C.B. Handy, *The Age of Paradox* (Boston: Harvard Business Review Press, 1995).
12. Somic Ishikawa Inc. company data, [www.somic.co.jp/en/](http://www.somic.co.jp/en/), 01/05/2019
13. Pascual Berrone, et al, "Socioemotional wealth in family firms," *Family Business Review*, 09/2012.
14. Francesco Chirico, et al, "To merge, sell or liquidate? Socioemotional wealth, family control and the choice of business exit," *Journal of Management*, 01/2019.
15. John Hagel and John Seely Brown, Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction, *Deloitte Insights*, 16/05/2018. See also "Zoom out/Zoom in" on [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).
16. Bissell Inc. company data, [www.bissell.com](http://www.bissell.com), 23/05/2019
17. John Hagel and John Seely Brown, Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction, *Deloitte Insights*, 16/05/2018. See also "Zoom out/Zoom in" on [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).



# Giới thiệu về Trung tâm Doanh nghiệp Gia đình của Deloitte

Trung tâm Doanh nghiệp Gia đình của Deloitte tận dụng chuyên môn sâu rộng của các chuyên gia của Deloitte trên toàn cầu để chia sẻ kiến thức, sự hiểu biết và năng lực để tư vấn, hỗ trợ cho các doanh nghiệp gia đình khi các doanh nghiệp bước vào các thời điểm thách thức.

Vui lòng truy cập website | Theo dõi chúng tôi trên Twitter: @DeloitteFamBiz

## Liên hệ

### Carl Allegretti

Lãnh đạo phụ trách  
Doanh nghiệp  
Gia đình toàn cầu

Deloitte LLP  
callegretti@deloitte.com  
Tel: +1 312 486 9809

### Mennolt Beelen

Lãnh đạo phụ trách  
Doanh nghiệp  
Gia đình toàn cầu

Deloitte Hà Lan  
mbeelen@deloitte.nl  
Tel: +31 88 288 0731

### Bùi Tuấn Minh

Phó Tổng Giám đốc  
phụ trách dịch vụ  
Doanh nghiệp Tư nhân

Deloitte Việt Nam  
mbui@deloitte.com  
Tel: +84 (0) 987 836 013

## Xem thêm thông tin về doanh nghiệp gia đình

- Next-generation family businesses: Exploring business ecosystems (2018)  
*Doanh nghiệp gia đình thế hệ tiếp theo: Khám phá hệ sinh thái kinh doanh (2018)*
- Global perspectives for family business: Plans, priorities and expectations (2018)  
*Quan điểm toàn cầu đối với doanh nghiệp gia đình: Kế hoạch, ưu tiên và kỳ vọng (2018)*
- Leaders of a family to families of leaders: Transforming business and wealth transition (2017)  
*Từ các lãnh đạo của một gia đình tới gia đình của các nhà lãnh đạo: Chuyển đổi kinh doanh và dịch chuyển sự thịnh vượng (2017)*
- Purpose, place & profit in the family business: A framework for dialogue and discussion (2017)  
*Mục đích, vị trí & lợi nhuận trong kinh doanh gia đình: Khung đối thoại và thảo luận (2017)*
- Next-generation family businesses: Leading a family business in a disruptive environment (2017)  
*Doanh nghiệp gia đình thế hệ tiếp theo: Dẫn dắt một doanh nghiệp gia đình trong môi trường đột phá (2017)*
- Next-generation family businesses: Evolution keeping family values alive (2016)  
*Doanh nghiệp gia đình thế hệ tiếp theo: Sự phát triển giúp các giá trị gia đình tồn tại (2016)*

## Nhóm nghiên cứu và hiệu chỉnh

Harm Drent, Veronika Facette và Michela Coppola

# Các Lãnh đạo phụ trách về Doanh nghiệp Gia đình của Deloitte

## Châu Âu, Trung Đông và Châu Phi

### Châu Phi

**Mabel Ndawula**

mndawula@deloitte.co.ug

### Đức

**Lutz Meyer**

lmeyer@deloitte.de

### Hà Lan

**Sjoerd Bakker**

sbakker@deloitte.nl

### Áo

**Friedrich Wiesmüllner**

fwiesmuellner@deloitte.at

### Hi Lạp

**Vassilis Kafatos**

vkafatos@deloitte.gr

### Na Uy

**Torill Hasle Aamelfot**

taamelfot@deloitte.no

### Bỉ

**Nikolaas Tahon**

ntahon@deloitte.com

### Ireland

**Dan Murray**

danmurray@deloitte.ie

### Bồ Đào Nha

**Rosa Maria Soares**

rosoares@deloitte.pt

### Trung Âu

**Adam Chroscielewski**

achroscielewski@deloittece.com

### Israel

**Moshe Schwartz**

mschwartz@deloitte.co.il

### Tây Ban Nha

**Fernando Vazquez Castro**

fvazquezcastro@deloitte.es

### Cộng đồng các Quốc gia Độc lập

**Svetlana Borisova**

sborisova@deloitte.ru

### Ý

**Ernesto Lanzillo**

elanzillo@deloitte.it

### Thụy Điển

**Harald Jagner**

hjagner@deloitte.se

### Cyprus

**Nicos Charalambous**

ncharalambous@deloitte.com

### Luxembourg

**Georges Kioes**

gkioes@deloitte.lu

### Thụy Sĩ

**Christophe Aebi**

caebi@deloitte.ch

### Đan Mạch

**Nikolaj Thomsen**

nthomsen@deloitte.dk

### Malta

**Raphael Aloisio**

raloisio@deloitte.com.mt

### Thổ Nhĩ Kỳ

**Ali Cicekli**

acicekli@deloitte.com

### Pháp

**Emmanuel Gadret**

egadret@deloitte.fr

### Trung Đông

**Walid Chiniara**

wchiniara@deloitte.com

### Vương quốc Anh

**Lizzie Hill**

lihill@deloitte.co.uk

## Châu Mỹ

### Brazil

**Ronaldo Fragoso**  
rfragoso@deloitte.com

### Chile

**Hugo Hurtado**  
hhurtado@deloitte.com

### Hoa Kỳ

**Frank Leggio**  
fleggio@deloitte.com

### Canada

**Michelle Osry**  
mosry@deloitte.ca

### Mexico

**Alberto Miranda**  
almiranda@deloittemx.com

## Châu Á Thái Bình Dương

### Úc

**Peter Pagonis**  
ppagonis@deloitte.com.au

### Ấn Độ

**Vijay Dhingra**  
vdhingra@deloitte.com

### New Zealand

**Joanne McCrae**  
jmccrae@deloitte.co.nz

### Trung Quốc

**William Chou**  
wilchou@deloitte.com.cn

### Nhật Bản

**Michael Tabart**  
michael.tabart@tohatsu.co.jp

### Đông Nam Á

**Richard Loi**  
rloi@deloitte.com

# Deloitte.

## Private

Đăng ký để biết thêm thông tin của Deloitte Insights tại [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).



Theo dõi @DeloittInsight

### Người đóng góp cho Deloitte Insights

**Hiệu chỉnh:** Junko Kaji and Amy Quick

**Soạn thảo:** Mark Milward

**Quảng cáo:** Maria Martin Cirujano

**Thiết kế bìa:** Anna Godeassi

#### Về Deloitte Insights

Deloitte Insights xuất bản các bài báo, báo cáo và tạp chí định kỳ cung cấp thông tin có chiều sâu cho doanh nghiệp, khu vực công và các tổ chức phi chính phủ. Mục tiêu của chúng tôi là đưa ra nghiên cứu và kinh nghiệm từ tổ chức các dịch vụ chuyên ngành của chúng tôi và từ các đồng tác giả thuộc lĩnh vực học thuật và doanh nghiệp để thúc đẩy trao đổi về một loạt các chủ đề quan tâm cho các giám đốc và lãnh đạo chính phủ. Deloitte Insights là một thương hiệu của Deloitte Development LLC.

#### Về ấn phẩm này

Tài liệu này chỉ chứa đựng những thông tin chung và không một hãng Deloitte Touche Tohmatsu Limited, hay bất kỳ một hãng thành viên hay công ty con, trong phạm vi nội dung của tài liệu này, cung cấp dịch vụ hay đưa ra những tư vấn kế toán, kinh tế, tài chính, đầu tư, pháp lý, thuế hoặc các tư vấn hoặc dịch vụ chuyên môn khác cho người đọc. Tài liệu này không cấu thành ý kiến hoặc dịch vụ tư vấn đối với người đọc và sẽ không được dùng làm cơ sở cho bất kỳ quyết định hoặc hành động nào có thể ảnh hưởng đến tình hình tài chính hoặc hoạt động kinh doanh của người đọc. 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 một hãng thành viên nào thuộc Mạng lưới các công ty Deloitte, hay bất kỳ một hãng thành viên hay công ty con của Deloitte, chịu trách nhiệm đối với bất kỳ thiệt hại, tổn thất xảy ra do kết quả của việc người đọc dựa vào tài liệu này.

#### Về Deloitte

Tên Deloitte được dùng để chỉ một hoặc nhiều thành viên của Deloitte Touche Tohmatsu Limited, một công ty TNHH có trụ sở tại Anh ("DTTL"), và mạng lưới các hãng thành viên - mỗi thành viên là một tổ chức độc lập về mặt pháp lý. DTTL (hay "Deloitte Toàn cầu") không cung cấp dịch vụ cho các khách hàng. Vui lòng xem tại website [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) để biết thêm thông tin chi tiết về mạng lưới các hãng thành viên toàn cầu.

#### Về Deloitte Việt Nam

Deloitte Việt Nam là Công ty tiên phong trong lĩnh vực Tư vấn và Kiểm toán với kinh nghiệm hơn 28 năm tại thị trường Việt Nam, và là một phần của Mạng lưới Deloitte Toàn cầu - một trong bốn hãng cung cấp dịch vụ chuyên ngành lớn nhất trên thế giới. Deloitte Việt Nam có hơn 1.000 nhân viên làm việc tại văn phòng Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh, được tận dụng toàn bộ thể mạnh của Deloitte Châu Á Thái Bình Dương, bao gồm các hãng thành viên tại Úc, Brunei, Campuchia, Đông Timor, Liên bang Micronesia, Guam, Indonesia, Nhật Bản, Lào, Malaysia, Mông Cổ, Myanmar, New Zealand, Palau, Papua New Guinea, Singapore, Thái Lan, Quần đảo Marshall, Quần đảo Bắc Mariana, Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa (bao gồm hai đặc khu hành chính: Hồng Kông và Macau) và Philippines. Thông qua mạng lưới rộng lớn này, Deloitte Việt Nam cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng tới khách hàng, bao gồm Dịch vụ Tư vấn Thuế và Pháp lý, Tư vấn Tài chính, Tư vấn Quản trị Rủi ro, Kiểm toán và các Dịch vụ Đào tạo chuyên ngành.

Copyright © 2019 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Thành viên của Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Tài liệu in cho mục đích tham khảo chuyên môn, không phát hành hoặc bán trên thị trường.