

### Doanh nghiệp Gia đình Kiên cường


## Phát triển thịnh vượng từ sự giao thoa giữa mục đích hoạt động và sự tín nhiệm

Trong những năm gần đây, ngày càng có nhiều doanh nghiệp quan tâm đến và cân nhắc lại xem liệu có còn động lực kinh doanh nào khác ngoài mục tiêu lợi nhuận đơn thuần không? Trong các cuộc họp ban giám đốc của các doanh nghiệp trên khắp thế giới, những nhà lãnh đạo cũng bắt đầu tự hỏi lại mình: “Mục đích hoạt động mà chúng ta đang hướng tới là gì?” hay “Lí do vì sao doanh nghiệp chúng ta tồn tại?” Vào tháng 8 năm 2019, tại hội nghị Bàn tròn Kinh doanh (Business Roundtable), Giám đốc điều hành của 181 công ty đa quốc gia lớn nhất nước Mỹ đã ký kết tuyên bố, khẳng định rằng họ **không chỉ phục vụ lợi ích của cổ đông mà còn cam kết kiến tạo giá trị cho tất cả các bên liên quan tới doanh nghiệp.**<sup>1</sup>

Nhiều Doanh nghiệp Gia đình (“DNGĐ”) sở hữu lợi thế ngay từ khi bắt đầu tạo dựng mục tiêu và sứ mệnh của họ. Tới một thời điểm nhất định, những người sáng lập DNGĐ sẽ xoay quanh vấn đề cần xác định rõ mục đích hoạt động. Với một số người sáng lập, mục đích của họ là tạo dựng di sản và để lại cho thế hệ sau. Một số người khác lại muốn tạo ra những sản phẩm mang dấu ấn và có tác động tích cực lâu bền đến cộng đồng. Tuy nhiên, phần lớn những mục đích hoạt động này lại bị phai dần theo thời gian, bởi ý định ban đầu của người sáng lập có thể sẽ không còn truyền được sang thế hệ kế nhiệm. Nếu điều này xảy ra, các DNGĐ sẽ phải mất một khoảng thời gian để tập trung tìm lại giá trị cốt lõi của chính mình.

Với đại bộ phận các DNGĐ, dịch bệnh COVID-19 đem lại cho họ một khoảng thời gian lý tưởng để làm việc đó. Đại dịch toàn cầu này đã làm rung chuyển các nền tảng kinh doanh cốt lõi, và trong rất nhiều trường hợp, nó đã làm đứt đoạn mối liên kết giữa công ty với nhân viên, khách hàng, nhà phân phối, cộng đồng và những bên liên quan khác. Giữa thời kỳ biến động này, người đứng đầu của các DNGĐ đang tìm một giải pháp để gắn kết lại những mối quan hệ truyền thống sao cho hiệu quả và ý nghĩa hơn. Chính điều này đã hướng họ đi tìm lời giải từ giao hòa của mục đích hoạt động và sự tín nhiệm.

<sup>1</sup> Thư ngỏ “Tuyên bố về mục đích của công ty,” Hội nghị bàn tròn kinh doanh, 19 tháng 8 năm 2019  
<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>



## Những nhà lãnh đạo kiên tâm cần xây dựng sự tín nhiệm trên 04 phương diện chủ chốt, vốn đang phải chịu tác động bởi đại dịch này.

### Sự tín nhiệm cũng là một loại “tiền tệ”

Nhìn chung, khi nói đến vấn đề gây dựng và duy trì sự tín nhiệm của công chúng, các DNGĐ thường có sẵn nền tảng lợi thế. Theo Edelman Trust Barometer (một công ty tư vấn tiếp thị và quan hệ công chúng của Mỹ), trong năm 2019, có đến 69% người được hỏi trả lời rằng họ tin tưởng vào các DNGĐ, chênh lệch hơn so với các loại hình doanh nghiệp khác đến 13%. Nhân viên, khách hàng, và các bên liên quan khác cũng có khuynh hướng xem các DNGĐ là sự mở rộng của những giá trị gia đình vốn có – nơi họ thấu hiểu và tìm thấy điểm chung.

Khi đại dịch COVID-19 ập đến và lây lan trên diện rộng, lợi thế từ sự tín nhiệm của các bên liên quan đã tạo ra cơ hội ngàn năm có một cho các DNGĐ vượt lên dẫn dắt sự phục hồi và tự định vị mình để phát triển lớn mạnh hơn trong thế giới hậu COVID. Trên thực tế, nếu nói chuyện với những người đứng đầu của DNGĐ, chúng ta sẽ thấy họ hiểu rất rõ tầm quan trọng của việc lấy sự tín nhiệm và chữ tín làm chất xúc tác cho quá trình phục hồi sau đại dịch. Họ coi sự tín nhiệm là một loại tiền tệ đa chiều. Mặc dù sự tín nhiệm có vẻ chẳng đem lại giá trị hữu hình khi đứng một mình nhưng nó lại giúp tích lũy thêm những giá trị khác khi đặt trong tổng thể. Sự tín nhiệm có thể được lưu trữ dưới dạng lòng tốt hay thiện chí và cũng có thể dùng vào việc **đầu tư hướng đến mọi loại mục tiêu**: từ tăng trưởng kinh tế, tăng lợi ích cho cổ đông đến tăng cường đổi mới, giúp ổn định cộng đồng, tăng cường gắn kết nhân viên và tăng cường sức khỏe.

COVID-19 đã soi rõ tầm quan trọng của việc những nhà lãnh đạo kiên tâm cần xây dựng sự tín nhiệm trên bốn phương diện chủ chốt, vốn đang phải chịu tác động bởi đại dịch này. Đầu tiên, cần xây dựng **sự tín nhiệm về vật lý**, nghĩa là giúp mọi người ý thức được rằng không gian quanh mình không tiềm ẩn nguy cơ lây bệnh. Thứ hai là tạo dựng được **sự tín nhiệm về tinh thần**, ý thức, nghĩa là đảm bảo được những nhu cầu về tình cảm và xã hội của họ không bị gián đoạn bởi đại dịch. Tạo dựng **sự tín nhiệm về kỹ thuật số** là điều thứ ba. Giờ đây mọi người sống và làm việc chủ yếu trên không gian mạng và cần sự bảo đảm rằng thông tin cá nhân của họ được bảo mật. Cuối cùng là **sự tín nhiệm về tài chính**, hay nói cách khác là để mọi người biết rằng các mối bận tâm về tài chính của họ đang được quan tâm và giải quyết.

Trong thời buổi hiện nay, nguồn lực để duy trì sự tín nhiệm trên cả 4 phương diện trên là lớn hơn bao giờ hết. Chúng ta đều ý thức được rằng, bất kỳ ai cũng có thể theo dõi mọi sự kiện đang diễn ra. Sự phát triển của các phương tiện truyền thông xã hội đã giúp mọi tiếng nói có trọng lượng hơn khi đưa ra quan điểm cá nhân. Thời gian gần đây, vấn đề bất bình đẳng sắc tộc đã làm tăng thêm rắc rối do COVID-19 gây ra. Điều này cũng trở thành một lý do cấp bách khác để chúng ta nhìn lại về việc xây dựng lòng tin giữa công chúng và các tổ chức. Trong tương lai, những thách thức mới chắc chắn sẽ phát sinh và để DNGĐ có thể tiếp tục phát triển trong thời kỳ bất ổn, họ cần phải tiếp tục xây dựng loại “tiền tệ” được gọi là sự tín nhiệm này.

### Mục đích hoạt động và Sự tín nhiệm

Vì những nguyên nhân trên, các DNGĐ đang phải đối mặt với nhiều thách thức mà họ chưa từng gặp phải kể từ khi thành lập. Mọi thứ đều mới lạ và phức tạp hơn khi họ phải quản lý các vấn đề về công nghệ hay khả năng kết nối toàn cầu.

**Điều này khiến nhiều DNGĐ suy ngẫm lại** về mục đích hoạt động của mình là gì và làm thế nào để thúc đẩy mọi người xung quanh hành động vì một mục tiêu chung. Khi mà mọi doanh nghiệp đều nhìn lại mục đích hoạt động của mình, các DNGĐ có thể có nhiều lợi thế hơn so với các loại hình doanh nghiệp khác, bởi với mô hình tinh gọn, họ thường nhanh nhạy hơn nhờ vào tổ chức quản lý hiệu quả hơn. Việc được tiếp cận trực tiếp với lãnh đạo giúp các DNGĐ có thể truyền tải thông tin lên cấp cao hơn một cách nhanh chóng. Nhân viên của họ cũng tin tưởng rằng phía lãnh đạo sẽ có phản hồi và hướng xử lý phù hợp với những thông tin ấy. Thật vậy, theo Edelman Trust Barometer, so với những người đồng nghiệp làm ở các tổ chức khác, nhân viên của các DNGĐ lớn thường tin tưởng hơn vào những giá trị mà tổ chức của họ đang theo đuổi, lãnh đạo của họ cung cấp thông tin về các vấn đề xã hội một cách minh bạch và tình trạng hiện tại của doanh nghiệp một cách công khai.<sup>3ca</sup>

Nhưng chính xác thì DNGĐ có thể **tận dụng những lợi thế này như thế nào trong việc tái xác định và tuyên truyền** về mục đích hoạt động của họ?

2 2019 Edelman Trust Barometer: Implications for Family Business, <https://www.edelman.com/research/family-business-trust-2019#>.

3 Ibid.

# Khi mọi người cùng mong muốn chia sẻ mục đích hoạt động, ta sẽ tìm được mạch nguồn của sự tín nhiệm và dòng chảy nhiệt huyết vô hạn để tiếp tục những điều đang theo đuổi.

Trung thực, tôn trọng và đón nhận sự đa dạng là những điều mà mọi DNGĐ cần có hiện nay bởi đó chính là nền tảng và bản sắc. Mỗi DNGĐ đều phải xem xét liệu mục đích hoạt động của họ có phù hợp với chuẩn mực đạo đức thông thường hay không.

Trong tương lai, khi cuộc khủng hoảng tiếp theo xảy ra (và có thể đang diễn ra do các cuộc biểu tình toàn cầu về vấn đề phân biệt chủng tộc đang ngày một leo thang), các doanh nghiệp cần kết nối với mọi người theo cách chân thực và

ý nghĩa hơn thông qua việc phác họa sự thay đổi họ muốn mang lại cho cộng đồng và trở thành hình mẫu thúc đẩy sự thay đổi. Khi mọi người cùng mong muốn cùng chia sẻ mục đích hoạt động, ta sẽ tìm được mạch nguồn sự tín nhiệm và dòng chảy nhiệt huyết vô hạn để tiếp tục những điều đang theo đuổi.

Tất cả mọi thứ đều xuất phát từ một câu hỏi đơn giản: Liệu cộng đồng xã hội có cần đến sự tồn tại của doanh nghiệp không? Nếu chưa có câu trả lời chắc chắn cho điều này, doanh nghiệp cần đi tìm lời giải ấy để xác định giá trị doanh nghiệp mang lại cho cộng đồng.

Dưới đây là 3 câu hỏi cụ thể hơn dành cho doanh nghiệp suy ngẫm:

- Thương hiệu của doanh nghiệp đại diện cho điều gì?
- Mục đích hoạt động của doanh nghiệp có phù hợp với giá trị gia đình và nhu cầu thị trường không?
- Doanh nghiệp đang xây dựng sự tín nhiệm với các bên liên quan như thế nào và liệu có thể làm tốt hơn hiện tại không?

## 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  
[huyhnp@deloitte.com](mailto:huyhnp@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 với các bên thứ ba. DTTL và mỗi thành viên trực thuộc chỉ chịu trách nhiệm đối 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 Deloitte Touche Tohmatsu Limited, hay bất kỳ một hãng thành viên hay công ty con (sau đây được gọi chung là "Tổ chức Deloitte") và các nhân viên của họ được xem là, trong phạm vi nội dung của tài liệu này, cung cấp dịch vụ hay đưa ra những ý kiến, tư vấn về chuyên môn cho người đọc. Tài liệu này không cấu thành ý kiến tư vấn đối với người đọc và sẽ không ảnh hưởng đến các ý kiến tư vấn khác do bất kỳ nhân viên của Tổ chức Deloitte cung cấp. Những thông tin thể hiện trong tài liệu này không áp dụng đối với các trường hợp riêng biệt của doanh nghiệp. Trước khi đưa ra bất kỳ một quyết định hay hành động nào có thể ảnh hưởng tới tình hình tài chính hoặc hoạt động kinh doanh, người đọc nên tham khảo ý kiến chuyên gia tư vấn.

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