

**Deloitte.**  
Private



# Khủng hoảng là chất xúc tác: Tăng tốc chuyển đổi

Góc nhìn toàn cầu về các doanh nghiệp tư nhân

---

## VỀ CUỘC KHẢO SÁT

Từ ngày 21/01 đến ngày 09/03/2021, Deloitte thực hiện cuộc khảo sát thông qua OnResearch - một công ty nghiên cứu thị trường, để thăm dò ý kiến của 2.750 Giám đốc điều hành của các doanh nghiệp có quy mô vừa trên khắp thế giới về kỳ vọng, kinh nghiệm và kế hoạch của họ để nâng cao năng lực cạnh tranh đặc biệt trong giai đoạn thị trường nhiều biến động như hiện nay. Đối tượng tham gia khảo sát chỉ giới hạn ở cấp Giám đốc điều hành của các doanh nghiệp tầm trung với doanh thu hàng năm từ 10 triệu đến 1 tỷ đô la Mỹ.

Trong tổng số các doanh nghiệp tham gia khảo sát, có 91% doanh nghiệp tư nhân; 9% doanh nghiệp đã được niêm yết và giao dịch trên sàn giao dịch chứng khoán đại chúng. Trong số các doanh nghiệp tư nhân, 43% thuộc sở hữu tư nhân, 23% thuộc sở hữu của gia đình, 17% được kiểm soát bởi gia đình nhưng không thuộc sở hữu của họ, 6% thuộc quỹ đầu tư sở hữu và 2% thuộc nhà nước sở hữu.

Trong các đối tượng tham gia khảo sát, có 50% là Chủ sở hữu, thành viên Hội đồng quản trị hoặc các Giám đốc Cấp cao (C-suite); số còn lại bao gồm Phó Chủ tịch, Trưởng bộ phận hoặc Trưởng bộ phận kinh doanh hoặc Giám đốc. Cuộc khảo sát được thực hiện theo đại diện nhiều ngành công nghiệp: ngành có tỷ lệ đại diện lớn nhất là các sản phẩm tiêu dùng và công nghiệp; công nghệ, truyền thông; các dịch vụ tài chính; năng lượng và tài nguyên; khoa học đời sống và chăm sóc sức khỏe.

Một số biểu đồ trong báo cáo có tổng tỷ lệ không đạt 100% do làm tròn, hoặc do đối tượng tham gia khảo sát có thể lựa chọn nhiều đáp án khi trả lời một số câu hỏi.

---

# Nội dung

Cuộc khủng hoảng COVID-19 thúc đẩy quá trình chuyển đổi của các doanh nghiệp tư nhân	2
Tiến về phía trước, tiến nhanh hơn	4
Rủi ro COVID kéo dài	8
Mong đợi sự phục hồi	10
Kế hoạch nhân sự	14
Chuyển đổi số	17
Cân nhắc về mục đích hoạt động và sự tín nhiệm	21
Duy trì ý thức cấp bách	23
Chú thích	24
Liên hệ	26



# Cuộc khủng hoảng COVID-19 thúc đẩy quá trình chuyển đổi của các doanh nghiệp tư nhân

SỰ ĐỔI MỚI được hình thành để vượt qua gian khó. Đó là bài học được loài người đúc kết qua nhiều thế kỷ. Nhìn lại cuộc chiến trường kỳ mà thế giới chống lại loài bọ khoai tây Colorado, là loài gây hại nhưng lại mang đến nhiều bước tiến trong canh tác. Vào những năm 1860 sau chiến tranh thế giới I, mỗi khi bọ cánh cứng tàn phá mùa màng ở miền Trung Tây Hoa Kỳ, ở Pháp, sau đó lây lan sang cả các khu vực khác của châu Âu và châu Á – là một lần xã hội lại phải xây dựng lại kế hoạch, cải tiến phương pháp để chống lại sự tiến hóa của loài bọ cánh cứng và chuyển sang các phương thức canh tác thay thế. Năng suất khoai tây toàn cầu tiếp tục tăng là minh chứng cho sự kiên tâm và khả năng thích ứng của con người.

Với quyết tâm lớn hơn trong tình huống khẩn trương, các doanh nghiệp trên toàn thế giới đã và đang ứng phó với một thảm họa thời hiện đại, đại dịch COVID-19.

## Để khái quát hóa sự bứt phá trong nỗ lực thúc đẩy chuyển đổi, đó chính là khả năng phục hồi.

Có lẽ chưa có cuộc khủng hoảng nào trong lịch sử hiện đại lại có tác động lớn đến việc hoạt động hàng ngày của con người đến như vậy. Và cũng chưa từng có cuộc khủng hoảng nào buộc các doanh nghiệp trên toàn thế giới phải đẩy nhanh

cuộc cách mạng chuyển đổi, khi mà lãnh đạo của họ đang phải vật lộn để ứng phó, phục hồi và định vị lại để doanh nghiệp tiếp tục phát triển trong môi trường hậu đại dịch.

Khảo sát toàn cầu mới nhất của Deloitte Private về các doanh nghiệp tư nhân cho thấy các lãnh đạo doanh nghiệp ở khắp nơi trên thế giới đã tận dụng khủng hoảng này như một chất xúc tác, thúc đẩy sự thay đổi trên hầu hết mọi khía cạnh của công việc và cuộc sống. Các doanh nghiệp tư nhân đã đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số thông qua việc đầu tư và triển khai công nghệ nhiều hơn. Những sáng kiến đang trong quá trình triển khai được tăng tốc để hoàn thành, còn những sáng kiến đã lên bản thảo thì đã được triển khai. Các doanh nghiệp tư nhân tìm kiếm các đối tác và liên minh mới. Họ theo đuổi các cơ hội mới để củng cố mạng lưới cung ứng và phát triển thị trường. Họ nỗ lực nhiều hơn để hiểu rõ mục đích hoạt động của doanh nghiệp vượt lên trên lợi nhuận, tìm kiếm những cách thức mới để phát triển bền vững và củng cố niềm tin với nhân viên, khách hàng và các bên liên quan. Các doanh nghiệp cũng tìm kiếm những cách thức và địa điểm linh hoạt để nhân viên có thể hoàn thành công việc. Nói cách khác, khi thế giới hoạt động chậm lại, tốc độ thay đổi sẽ tăng nhanh.

Nhưng chỉ đơn thuần gia tăng tốc độ thì chưa chắc đã đạt được thành công. Thông qua khảo sát, chúng tôi phát hiện ra rằng đại dịch đã tác động lên định hướng của lãnh đạo doanh nghiệp tư nhân nhiều hơn lãnh đạo từ những loại hình doanh nghiệp khác. Để khái quát hóa sự bứt phá

trong nỗ lực thúc đẩy chuyển đổi, đó chính là khả năng phục hồi. Làm thế nào để các nhà lãnh đạo định vị được tổ chức một cách tốt nhất, để không chỉ xử lý cuộc khủng hoảng này và những cuộc khủng hoảng tiếp theo; cũng như xử lý tất cả các mối đe dọa từ cạnh tranh và sự gián đoạn hoạt động đang diễn ra trên toàn thế giới, mà vốn không thể tách rời với hoạt động kinh doanh?

Thông qua khảo sát năm nay, chúng tôi phát hiện rằng nhiều doanh nghiệp tư nhân thấy họ trở nên kiên cường hơn, khẳng định tầm nhìn và kế hoạch của doanh nghiệp mình. Các doanh nghiệp càng kiên cường sẽ càng tự tin hơn về tương lai, có xu hướng đầu tư để tăng trưởng, và trưởng thành hơn khi nghĩ về mục đích hoạt động và vai trò của họ đối với xã hội.

Trong các phần tiếp theo, chúng tôi chỉ ra những điểm khác biệt giữa những doanh nghiệp tự nhận định là kiên cường nhất, và những doanh nghiệp tin rằng họ vẫn còn nhiều việc phải làm để tạo lập sự kiên cường (xem phần “Cách thức đánh giá”). Chúng tôi còn đặt ra một số câu hỏi để giúp “phát triển tư duy” trong mỗi phần của báo cáo. Chúng tôi cũng chia sẻ những hiểu biết sâu sắc và quan điểm của các chuyên gia Deloitte – những người đã có trải nghiệm qua cuộc khủng hoảng. Một vài câu hỏi có liên quan đến việc đánh giá lại rủi ro trong thời kỳ gián đoạn do đại dịch gây ra. Một số câu hỏi sẽ hướng tới tương lai chưa chắc chắn của hiện tại. Các câu hỏi cũng chỉ ra mối quan hệ và tác động của các doanh nghiệp này



đến xã hội, và nhiều vấn đề còn ở phía trước cần các doanh nghiệp gắn kết mạnh mẽ hơn với cộng đồng nơi họ hoạt động và với xã hội nói chung.

Như mọi khi, chúng tôi hy vọng rằng báo cáo tóm tắt này chia sẻ nhiều định hướng và truyền cảm hứng đến các doanh nghiệp tư nhân. Với mục tiêu không ngừng kiến tạo nên những ảnh hưởng tích cực, chúng tôi sẽ tiếp tục nỗ lực cung cấp hiểu biết chuyên sâu và tìm ra những cách thức để giúp các doanh nghiệp cạnh tranh trong môi trường thay đổi nhanh chóng này.

Nathalie Tessier

**Lãnh đạo Deloitte Private (\*) Toàn cầu**

*(\*) Deloitte Private – Khối Dịch vụ Doanh nghiệp Tư nhân tư vấn, hỗ trợ các doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp gia đình, doanh nhân và các cá nhân có giá trị tài sản ròng cao hướng tới sự thịnh vượng và phát triển bền vững của khối kinh tế tư nhân.*

# Tiến về phía trước, tiến nhanh hơn

**M**ỘT TRONG NHỮNG điểm chính rút ra từ khảo sát toàn cầu năm nay là các doanh nghiệp tư nhân ở mọi khu vực trên thế giới đang tăng cường nỗ lực đổi mới tổ chức của họ. Trong mọi lĩnh vực kinh doanh, các nhà lãnh đạo thực hiện khảo sát cho biết doanh nghiệp của họ đã đẩy nhanh các kế hoạch, cho dù doanh nghiệp đang trải qua quá trình chuyển đổi số, lồng ghép mục tiêu vào chiến lược, tập trung lại vào các ưu tiên quan trọng như tính bền vững, hoặc các hoạt động khác giúp doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh hơn và phù hợp hơn trong môi trường kinh doanh ngày nay.

Từ trước đến nay, doanh nghiệp tư nhân luôn có những khác biệt về sự nhanh nhạy và tầm nhìn dài hạn, và những đặc điểm này đã định hướng cho nhiều doanh nghiệp ứng phó với cuộc khủng hoảng. Kết quả khảo sát cho thấy rằng nhiều doanh nghiệp đã nắm bắt cơ hội từ những thay đổi mang tính bước ngoặt trong nhiều lĩnh vực; đại dịch gần đây đã minh chứng cho sự thúc đẩy nhanh chóng việc triển khai các sáng kiến ở hầu hết các doanh nghiệp.

**Nhiều doanh nghiệp đã nắm bắt cơ hội từ những thay đổi mang tính bước ngoặt trong nhiều lĩnh vực; đại dịch gần đây đã minh chứng cho sự thúc đẩy nhanh chóng việc triển khai các sáng kiến ở hầu hết các doanh nghiệp.**

Trên thực tế, nếu không phải dựa vào trọng tâm chiến lược dài hạn trước đây của doanh nghiệp và những cân nhắc về “tương lai” – chẳng hạn như công việc trong tương lai, nhân tài trong tương lai, và sự dịch chuyển lao động trong tương lai – một số doanh nghiệp có thể không có được tâm thế tốt để vươn lên từ đại dịch. Nếu không có sự tương tác và minh bạch – những yếu tố có xu hướng giúp lãnh đạo các doanh nghiệp trở nên dễ tiếp cận và đáng tin cậy hơn với nhân viên ở mọi cấp bậc, quá trình phát triển của doanh nghiệp có thể sẽ gặp phải nhiều thách thức. Cuối cùng, sử dụng thấu cảm và lý trí khi đưa ra những quyết định khó khăn là một điều chắc chắn cần thực hiện - các nhà lãnh đạo kiên tâm sẽ là chính họ khi dựa vào cả “lý trí và con tim”.<sup>1</sup>

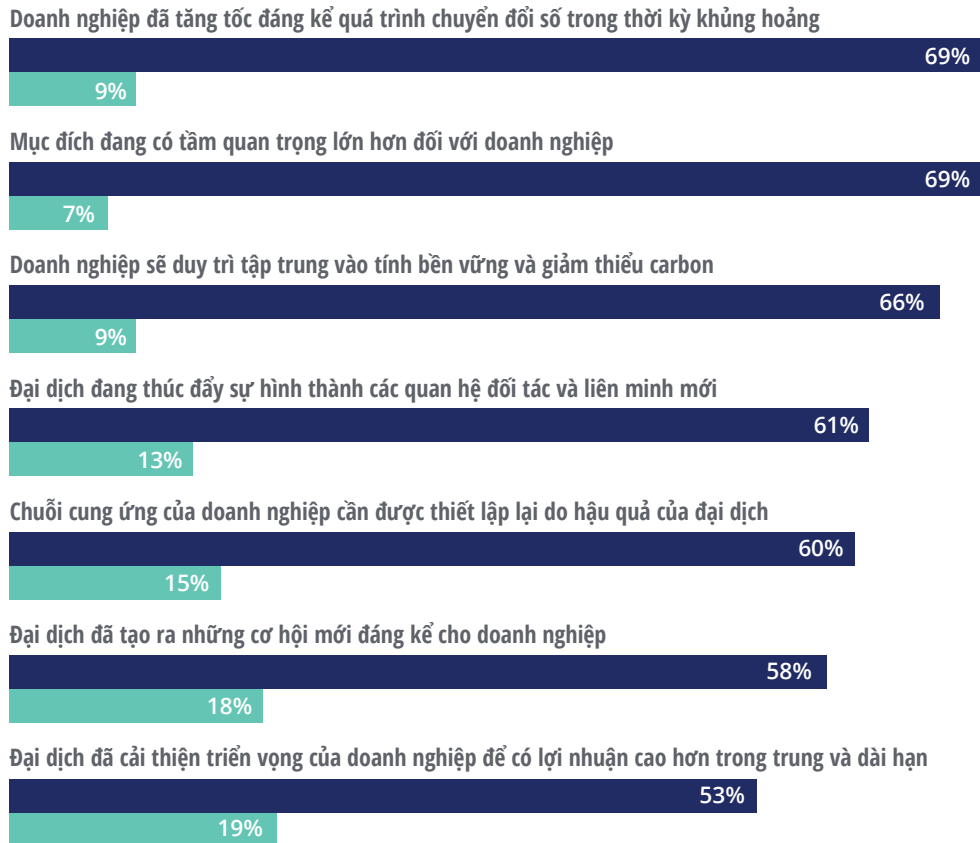
Nhưng những phẩm chất nào khác giúp tạo nên các tổ chức kiên cường và cách họ suy nghĩ và hành động có điểm gì khác biệt với những tổ chức không đặt khả năng phục hồi là một ưu tiên quan trọng? Trong *Báo cáo về khả năng phục hồi năm 2021*, chúng tôi đã xác định một số đặc tính của các doanh nghiệp có thể giải quyết những thách thức không lường trước được, đó là: sự chuẩn bị, thích nghi, hợp tác, đáng tin cậy và có trách nhiệm.<sup>2</sup>

HÌNH 1

## Ảnh hưởng của COVID-19

Mức độ đánh giá với những nhận định sau đây cho doanh nghiệp của bạn là gì?

■ Đồng ý/ Hoàn toàn đồng ý ■ Không đồng ý/ Hoàn toàn không đồng ý



Khủng hoảng là chất xúc tác: Tăng tốc chuyển đổi

Trong cuộc khảo sát năm nay, chúng tôi đã xác định các đặc tính ở bước xa hơn, thông qua khảo sát người tham gia chia sẻ bảy yếu tố tạo nên khả năng phục hồi của tổ chức:

- **Chiến lược:** Xác định hành trình chuyển đổi và những tham vọng
- **Tăng trưởng:** Định hướng việc lấy khách hàng làm trọng tâm, đổi mới sản phẩm và tăng trưởng doanh thu
- **Vận hành:** Chuyển đổi và hiện đại hóa quy trình vận hành
- **Công nghệ:** Đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số
- **Lực lượng lao động:** Chuyển đổi công việc, lực lượng lao động, và nơi làm việc
- **Nguồn vốn:** Tối ưu hóa vốn lưu động, cơ cấu vốn và danh mục đầu tư kinh doanh
- **Xã hội:** Quản trị tài nguyên môi trường và nguồn lực xã hội

Trong việc hướng tới xây dựng các tổ chức kiên cường có khả năng vượt qua cuộc khủng hoảng tiếp theo tốt hơn, khảo sát chỉ ra nhận định chung rằng tất cả những yếu tố này đều có tính chất nền tảng. Các lãnh đạo doanh nghiệp tin rằng tăng trưởng và công nghệ là hai trong những yếu tố quan trọng nhất đối với các tổ chức có khả năng phục hồi cao. Nhưng họ cũng nhận ra sự cần thiết phải có chiến lược phù hợp với tham vọng, đầu tư vào nhân viên, củng cố tình hình vốn, cũng như quản trị tài nguyên môi trường và nguồn lực xã hội.

Điều đáng nói là phần lớn những người tham gia khảo sát đã có những hành động để hướng tới những yếu tố cần thiết này. Họ phân loại sự phát triển của doanh nghiệp trong việc xây dựng khả năng phục hồi qua từng yếu tố (trong bảy yếu tố) nếu chỉ thực hiện một phần, và một số trường hợp các yếu tố được triển khai đầy đủ. Khi đánh giá doanh nghiệp về việc đạt được khả năng phục hồi này, chúng tôi đã tìm thấy một số điểm khác biệt thú vị (xem “Cách thức đánh giá”). Quan trọng là, những doanh nghiệp đạt được bước tiến trong các hành động của họ nhằm tăng cường khả năng phục hồi, thường có cái nhìn tích cực hơn về triển vọng ngắn hạn, tin tưởng hơn vào tiềm năng dài hạn, có nhiều khả năng mở rộng lực lượng lao động hoặc theo đuổi thương vụ mua bán sáp nhập, và tập trung hơn vào ảnh hưởng đến xã hội và môi trường.

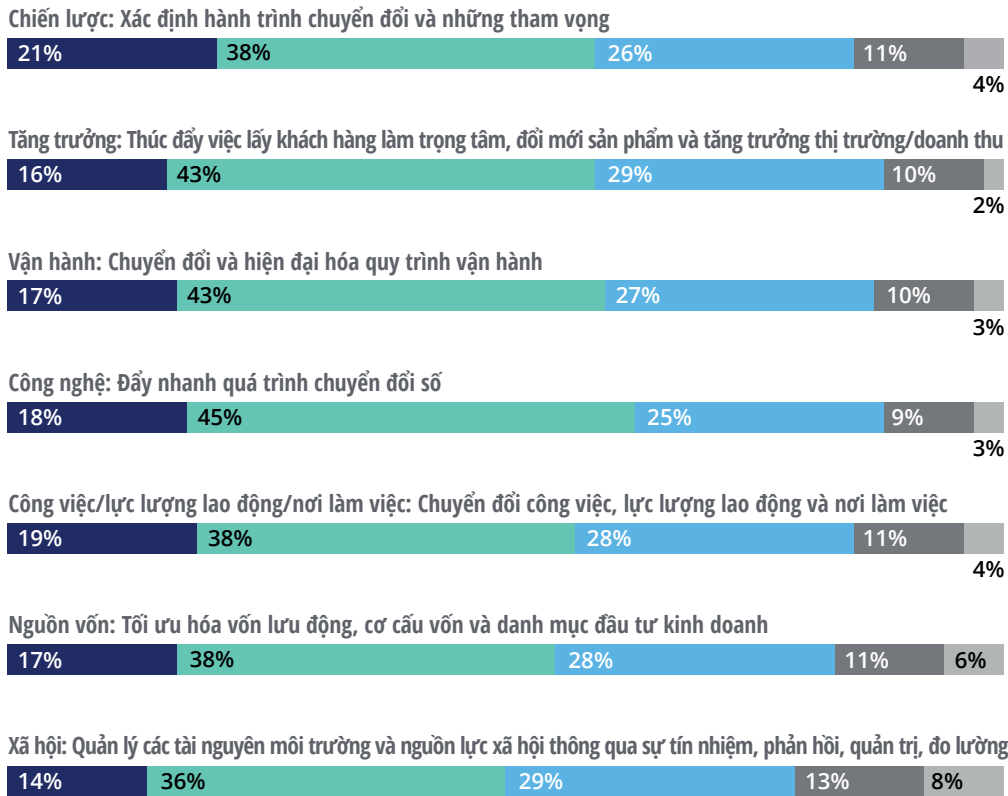


HÌNH 2

## Xây dựng khả năng phục hồi

Doanh nghiệp đã đạt được tiến bộ nào trong việc xây dựng khả năng phục hồi trong các yếu tố sau đây?

- Hoàn thiện/Triển khai đầy đủ   ■ Đang trong quá trình chuyển đổi   ■ Bắt đầu triển khai
- Bắt đầu lập kế hoạch, chưa thực hiện   ■ Không có kế hoạch hành động



## CÁCH THỨC ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG PHỤC HỒI

Chúng tôi đã khảo sát các nhà lãnh đạo đến từ 2.750 công ty ở 33 quốc gia từ ngày 21/01 đến ngày 09/03/2021. Họ tham gia khảo sát và đánh giá tình hình doanh nghiệp trong việc thực hiện bảy yếu tố thể hiện sự kiên cường trên thang điểm từ 1 (“Không có kế hoạch hành động”) đến 5 (“Triển khai đầy đủ”). Tổng hợp lại, các doanh nghiệp có thể nhận được tổng số điểm dao động từ 7 đến 35. Nhóm doanh nghiệp có điểm cao nhất đạt từ 29 đến 35, chiếm 27% doanh nghiệp tham gia khảo sát. Gần một nửa (49%) đạt điểm từ 22 đến 28. Và các doanh nghiệp đạt điểm thấp nhất, với số điểm từ 7 đến 21, chiếm 24% còn lại trong tổng số doanh nghiệp tham gia khảo sát.

# Rủi ro COVID kéo dài

**Đ**ẠI DỊCH COVID-19 toàn cầu đã ảnh hưởng nặng nề đến các doanh nghiệp tư nhân trên khắp thế giới và trong hầu hết các lĩnh vực. Chuỗi cung ứng trở nên căng thẳng hơn bao giờ hết, với các hàng lang thương mại tạm thời bị gián đoạn và năng lực sản xuất giảm đáng kể - 60% số người tham gia khảo sát tin rằng chuỗi cung ứng cần được thiết lập lại do hậu quả trực tiếp của đại dịch. Như chúng tôi đã dự đoán trong ấn phẩm COVID-19: *Sự phục hồi của các tổ chức và chuỗi cung ứng*, nhiều doanh nghiệp đã xây dựng các mạng lưới cung ứng gắn kết hơn, không chỉ xem xét đến tính hiệu quả mà còn cả khả năng phục hồi và nguồn dự phòng.<sup>3</sup> Họ đang tận dụng cuộc khủng hoảng để hiểu rõ hơn về sự phụ thuộc lẫn nhau và tăng cường đầu tư vào các lĩnh vực như mạng lưới cung ứng kỹ thuật số để lường trước, phán đoán và phản ứng tốt hơn với những thay đổi bất ngờ.

**Người tham gia khảo sát tin rằng những tác động của đại dịch trên diện rộng sẽ không chỉ kéo dài trong 12 tháng tới, mà là trong vài năm tới.**

Đại dịch có thể đẩy nhanh những nỗ lực này, nhưng sẽ mất thời gian để nhìn thấy được những lợi ích, như vụ tắc nghẽn kênh đào Suez gần đây. Vấn đề do một tàu chở hàng bị mắc cạn, khiến gần 400 tàu khác bị hoãn, gây thiệt hại cho thương mại toàn cầu gần 10 tỷ đô la mỗi ngày, một lần nữa cho thấy sự phụ thuộc của nhiều doanh nghiệp vào một chuỗi cung ứng toàn cầu vận hành tốt.<sup>4</sup>

Người tham gia khảo sát tin rằng những tác động của đại dịch trên diện rộng sẽ không chỉ kéo dài trong 12 tháng tới, mà là trong vài năm tới. Họ nhận định các rủi ro liên quan đến COVID là những mối quan tâm hàng đầu trong 12 đến 36 tháng tới, trong đó những người quan ngại nhất là những người tham gia khảo sát đến từ khu vực châu Á – Thái Bình Dương. Những người tham gia khảo sát ở tất cả các khu vực đều cho rằng tài trợ của chính phủ để bù đắp tác động của đại dịch đến nền kinh tế là hình thức hỗ trợ quan trọng nhất của chính phủ trong năm nay để tạo điều kiện hỗ trợ tăng trưởng.

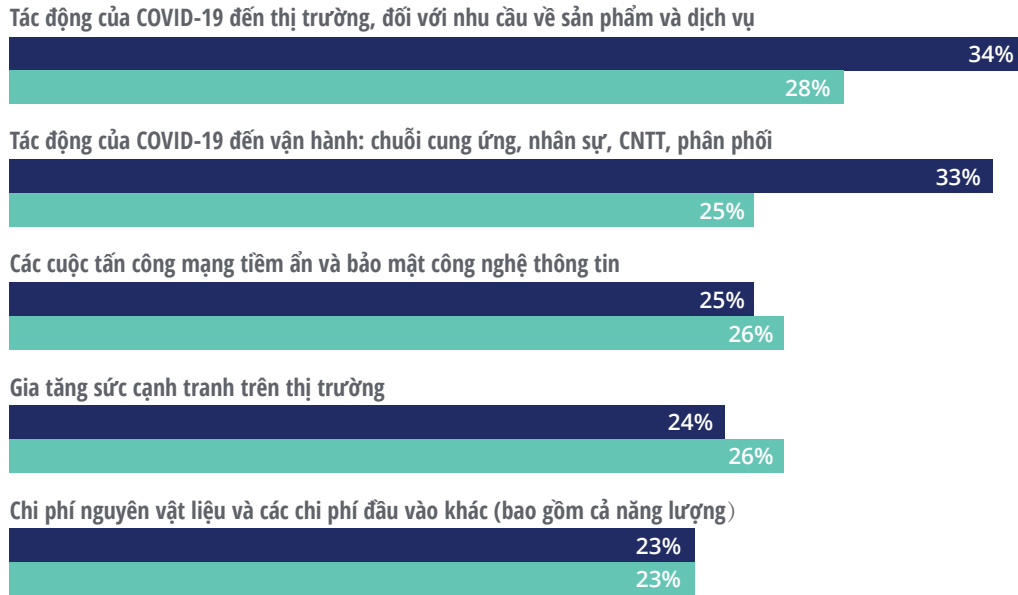
Đại dịch không chỉ làm tăng số lượng những rủi ro các doanh nghiệp tư nhân phải đối mặt, mà còn làm thay đổi bản chất của những rủi ro này, khiến việc đo lường và quản trị chúng trở nên khó khăn hơn. Mặc dù việc đánh giá và định lượng tác động của chuỗi cung ứng đã bị tổn hại bởi COVID-19 tương đối đơn giản, nhưng một số rủi ro – chẳng hạn như sở thích của khách hàng thay đổi – khó để đo lường và giảm thiểu tác động hơn, và có thể có ảnh hưởng lớn hơn đến thành công của doanh nghiệp.

HÌNH 3

**Rủi ro đối với sự phát triển của doanh nghiệp**

5 rủi ro hàng đầu

■ Trong vòng 12 tháng tới ■ Trong vòng 36 tháng tới



Mặc dù các rủi ro liên quan đến COVID là những rủi ro trước mắt, cần được xem là trọng tâm, nhưng các nhà lãnh đạo cần cẩn thận để không bỏ qua những rủi ro khác. Họ sẽ vẫn cần lường trước những thách thức không ngừng trở nên phức tạp như tấn công mạng và gia tăng cạnh tranh trên thị trường. Các lãnh đạo cũng nên dành sự quan tâm nhiều hơn đến các vấn đề môi trường, xã hội và quản trị công ty (ESG) và tác động của biến đổi khí hậu đối với vận hành của doanh nghiệp. Về khía cạnh rủi ro, một lần nữa, chúng ta lại thấy sự khác biệt về quan điểm giữa các doanh nghiệp có khả năng phục hồi khác nhau. Ví dụ, so với những doanh nghiệp có điểm khả năng phục hồi thấp, những công ty có khả năng phục hồi cao đánh giá rằng các cuộc tấn công mạng, biến đổi khí hậu, sự gián đoạn và rủi ro chính trị mang lại rủi ro cao hơn nhiều.

**CÂU HỎI PHÁT TRIỂN TƯ DUY**

- Do hậu quả của đại dịch, các mô hình rủi ro và các ưu tiên của doanh nghiệp đã thay đổi như thế nào?
- Bằng cách thức nào doanh nghiệp có thể điều chỉnh chuỗi cung ứng để có nguồn dự phòng tốt và linh hoạt hơn?
- Cách thức doanh nghiệp đã tập trung vào tác động của biến đổi khí hậu và các vấn đề về môi trường, xã hội và quản trị công ty (ESG)?
- Cách thức doanh nghiệp đã phản ứng với sự thay đổi sở thích của khách hàng? Tác động lâu dài của những thay đổi này là gì?
- An toàn, an ninh thông tin chống lại các cuộc tấn công mạng được xếp vào đâu trong chiến lược công nghệ của doanh nghiệp?

# Mong đợi sự phục hồi

**P**HẢN ÁNH QUA VIỆC KỶ VỌNG TĂNG TRƯỞNG DOANH THU sẽ giảm nhẹ trong 12 tháng tới, có thể thấy môi trường kinh doanh là không chắc chắn. Ví dụ, 11% người tham gia khảo sát tin rằng họ sẽ không tăng trưởng doanh thu trong năm nay, trong khi đó mức đánh giá vào hai năm trước chỉ là 5%.<sup>5</sup>

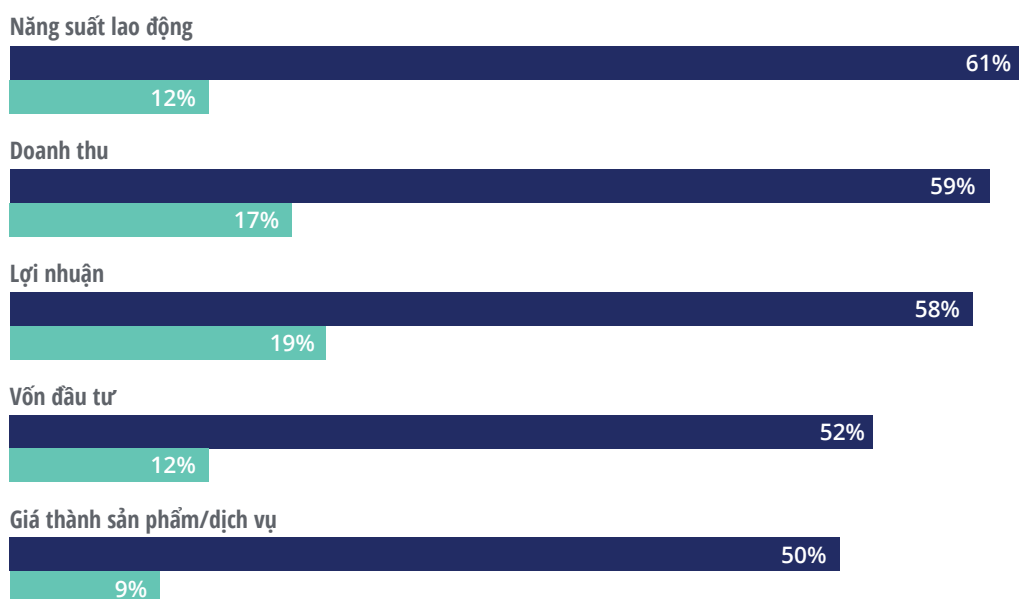
Tuy nhiên, theo khảo sát, phần lớn người tham gia khảo sát đều tin rằng doanh nghiệp của họ sẽ phục hồi sau đại dịch, với hơn 2/3 trong số đó tự tin rằng doanh nghiệp sẽ thành công trong 12 tháng tới. Họ cũng tin rằng hầu hết các chỉ số kinh doanh chính sẽ được cải thiện.

HÌNH 4

## Những thay đổi trong một số chỉ số chính có thể dự đoán trước

Trong 12 tháng tới

■ Tăng/Tăng đáng kể ■ Giảm/Giảm đáng kể

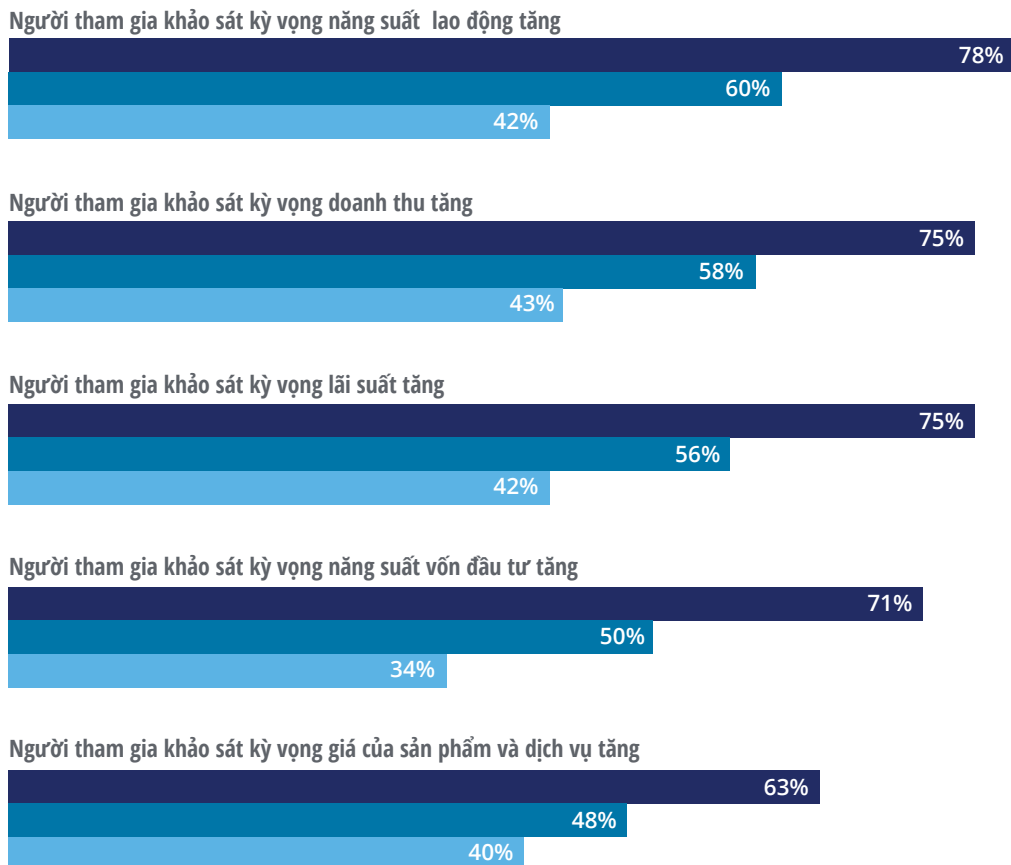


HÌNH 5

## Các số liệu chính

Theo dõi về kỳ vọng trong 12 tháng tới với khả năng phục hồi

- Phản hồi từ doanh nghiệp với khả năng phục hồi cao
- Doanh nghiệp với khả năng phục hồi trung bình
- Doanh nghiệp với khả năng phục hồi thấp

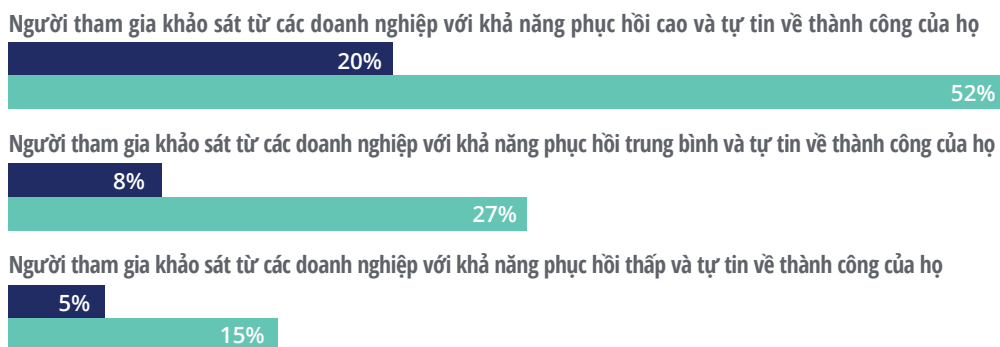


HÌNH 6

## Mức độ tự tin

Theo dõi mức độ tự tin với khả năng phục hồi

- Trong vòng 12 tháng tới
- Trong vòng 36 tháng tới



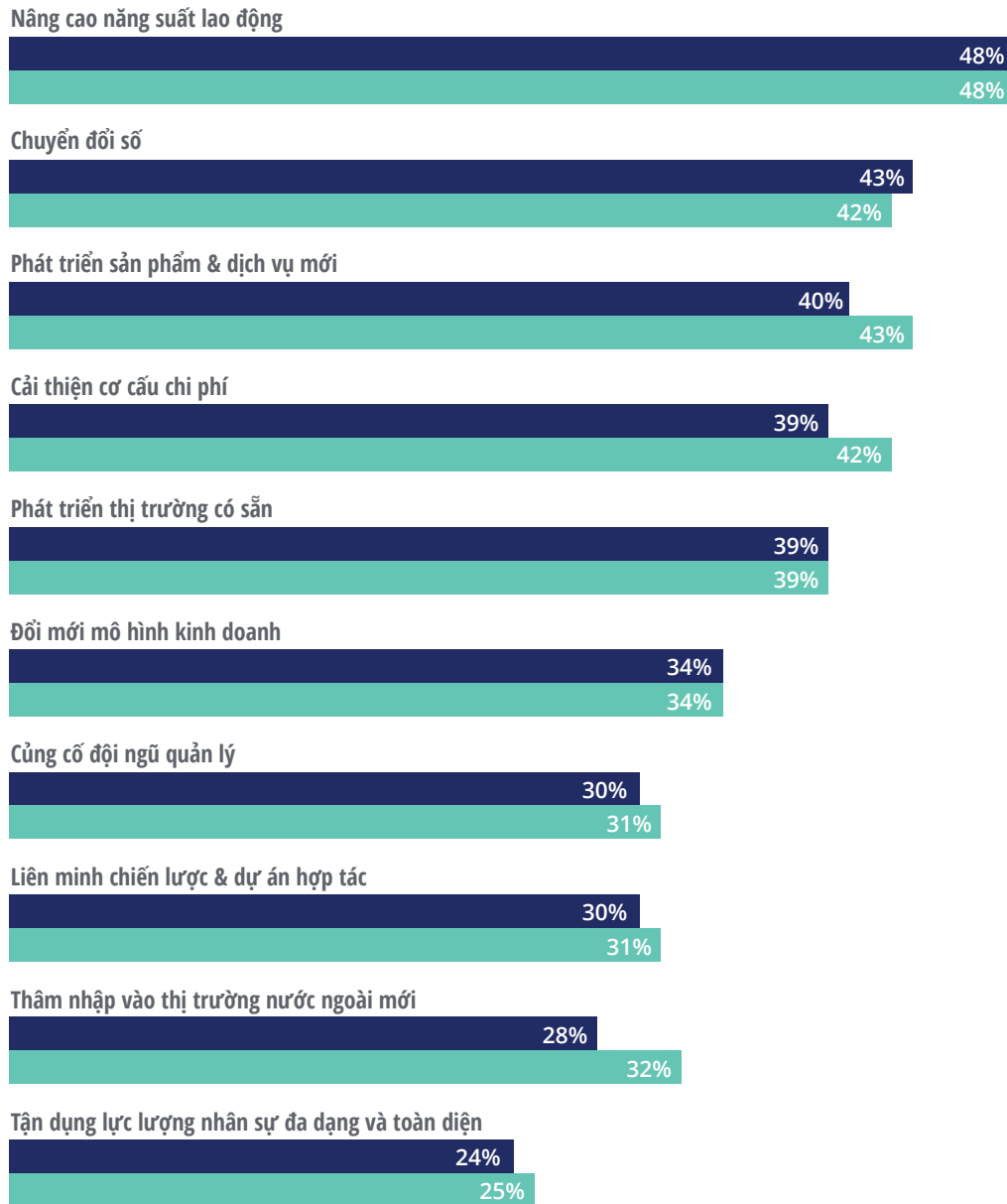
Khủng hoảng là chất xúc tác: Tăng tốc chuyển đổi

HÌNH 7

## Chiến lược phát triển

Những chiến lược phát triển chính của doanh nghiệp là gì?

■ Trong 12 tháng tới ■ Trong 36 tháng tới



Nhìn chung, các nhà lãnh đạo tự tin nhất về khả năng nâng cao năng suất và đó cũng là mục tiêu hàng đầu trong chiến lược phát triển doanh nghiệp trong năm tới. Tuy chuyển đổi số là ưu tiên thứ hai trong chiến lược phát triển doanh nghiệp, nhưng lại là mục tiêu được ưu tiên hàng đầu của những nhà lãnh đạo kiên tâm. Sự khác biệt trong việc nhìn nhận tầm quan trọng của chuyển đổi số đối với sự phát triển của doanh nghiệp giữa doanh nghiệp có khả năng phục hồi cao và thấp là 18%, khoảng cách lớn nhất trong khảo sát.

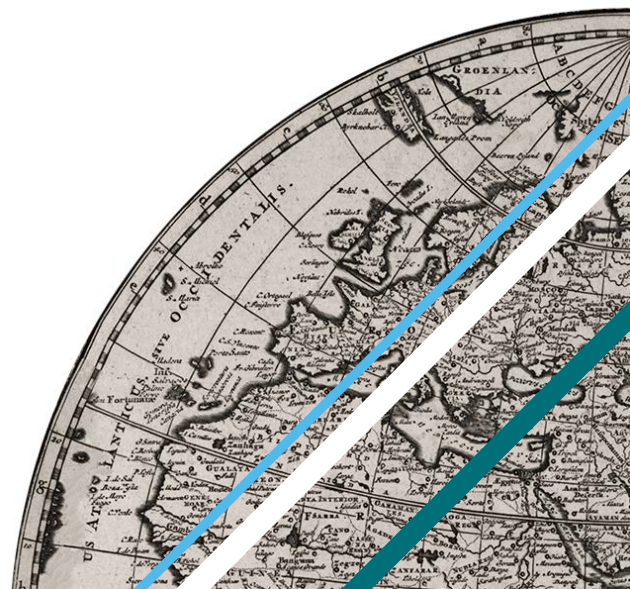
Trong chiến lược phát triển, phần lớn doanh nghiệp ưu tiên việc phát triển tự thân thay vì mua bán và sáp nhập (M&A). Nhiều doanh nghiệp nhận định rằng tổ chức của họ có khả năng hoặc rất có khả năng sẽ bị mua lại trong 12 tháng tới, tăng đến 10% so với khảo sát năm 2019. Những doanh nghiệp có khả năng phục hồi cao thường hoạt động tích cực hơn các doanh nghiệp có khả năng phục hồi thấp. Động lực thúc đẩy chính bao gồm thâm nhập vào thị trường toàn cầu mới, mở rộng hoặc đa dạng hóa mạng lưới khách hàng và tăng thêm nguồn vốn.

Như chúng tôi đã đề cập trong ấn phẩm *Mua bán & Sáp nhập và COVID-19: Những chân trời mới*, mua bán và sáp nhập được xem là có sức ảnh hưởng lớn đến việc định hình bối cảnh hậu COVID, với việc các doanh nghiệp áp dụng chiến lược kết hợp giữa phòng thủ và tấn công để bảo vệ thị trường sẵn có, đẩy nhanh quá trình phục hồi và định vị doanh nghiệp để nắm vị trí dẫn đầu thị trường. Trong kỷ nguyên mới, sự bền vững cũng là nền tảng cho thực hiện giao dịch thỏa thuận, vì sự bền vững gắn liền với mục đích hoạt động để xác định sự thành công của doanh nghiệp.<sup>6</sup>

Bên cạnh tác động đến hoạt động mua bán và sáp nhập, đại dịch đang thúc đẩy doanh nghiệp tư nhân hình thành các mối quan hệ và đối tác chiến lược mới - theo nhận định từ 61% doanh nghiệp tham gia khảo sát, và từ 78% doanh nghiệp có khả năng phục hồi cao. Khi hệ sinh thái càng được mở rộng, bản thân các doanh nghiệp gia đình có thể sẽ phải đấu tranh với tình trạng mất quyền kiểm soát vốn có trong cấu trúc liên minh. Một điều thú vị trong *Khảo sát về các doanh nghiệp gia đình trên toàn cầu* của Deloitte chỉ ra rằng 63% doanh nghiệp gia đình nhất trí về việc bảo vệ quyền sở hữu doanh nghiệp quan trọng hơn việc sở hữu tài sản trí tuệ.<sup>7</sup>

## CÂU HỎI PHÁT TRIỂN TƯ DUY

- Sự cạnh tranh và/hoặc những gián đoạn trên thị trường có tác động thế nào đến mô hình kinh doanh của doanh nghiệp?
- Công nghệ đóng vai trò gì trong nỗ lực nâng cao năng suất của doanh nghiệp?
- Hoạt động mua bán và sáp nhập (tấn công và phòng thủ) có tác động thế nào đến chiến lược phát triển của doanh nghiệp?
- Có những cơ hội nào giúp tạo ra các liên minh và mở rộng hệ sinh thái?
- Những cơ cấu nguồn vốn doanh nghiệp nào sẽ phục vụ cho khát vọng tăng trưởng của doanh nghiệp?



# Kế hoạch nhân sự

**M**ỘT TRONG những vấn đề khó lường trên thế giới chính là thị trường lao động sẽ phục hồi nhanh đến mức độ nào sau những gián đoạn liên quan đến đại dịch, khi mà các doanh nghiệp có những thay đổi nhằm đáp ứng được nhu cầu của khách hàng và sự thay thế trong hình thức cung cấp hàng hóa, dịch vụ. Các doanh nghiệp trong khảo sát của chúng tôi bày tỏ sự thận trọng về kế hoạch tuyển dụng của họ trong năm tới, với chỉ 11% dự đoán số lượng nhân sự tăng lên và 8% dự kiến sẽ cắt giảm. 81% còn lại trên thị trường bán khoán giữa việc giữ số lượng nhân viên hiện tại ổn định, tuyển dụng trên cơ sở hợp đồng, hoặc thuê theo cơ chế hạn chế. Điều thú vị là các

doanh nghiệp có khả năng phục hồi cao nói rằng có nhiều khả năng họ sẽ tuyển dụng thêm trong năm tới.

Ngoài việc quản trị nguồn cung nhân sự khi các nhu cầu được phục hồi trong năm tới, nhiều doanh nghiệp sẽ cố gắng xác định những thay đổi nào về bản chất công việc để có thể kiên cường sau đại dịch và thiết lập lại tổ chức của họ phù hợp với thực tế mới. 71% người tham gia khảo sát đánh giá rằng việc thay đổi công việc, nhân sự và nơi làm việc có vai trò quan trọng hoặc cực kỳ quan trọng để xây dựng khả năng phục hồi cho tổ chức.

**Nghiên cứu cho thấy rằng, so với các doanh nghiệp sử dụng nhân sự đa dạng dưới mức trung bình, thì các doanh nghiệp với mức độ đa dạng cao hơn sẽ tạo ra tỷ lệ doanh thu lớn hơn từ sự đổi mới sáng tạo, và từ đó thúc đẩy tài chính doanh nghiệp vững vàng hơn.**

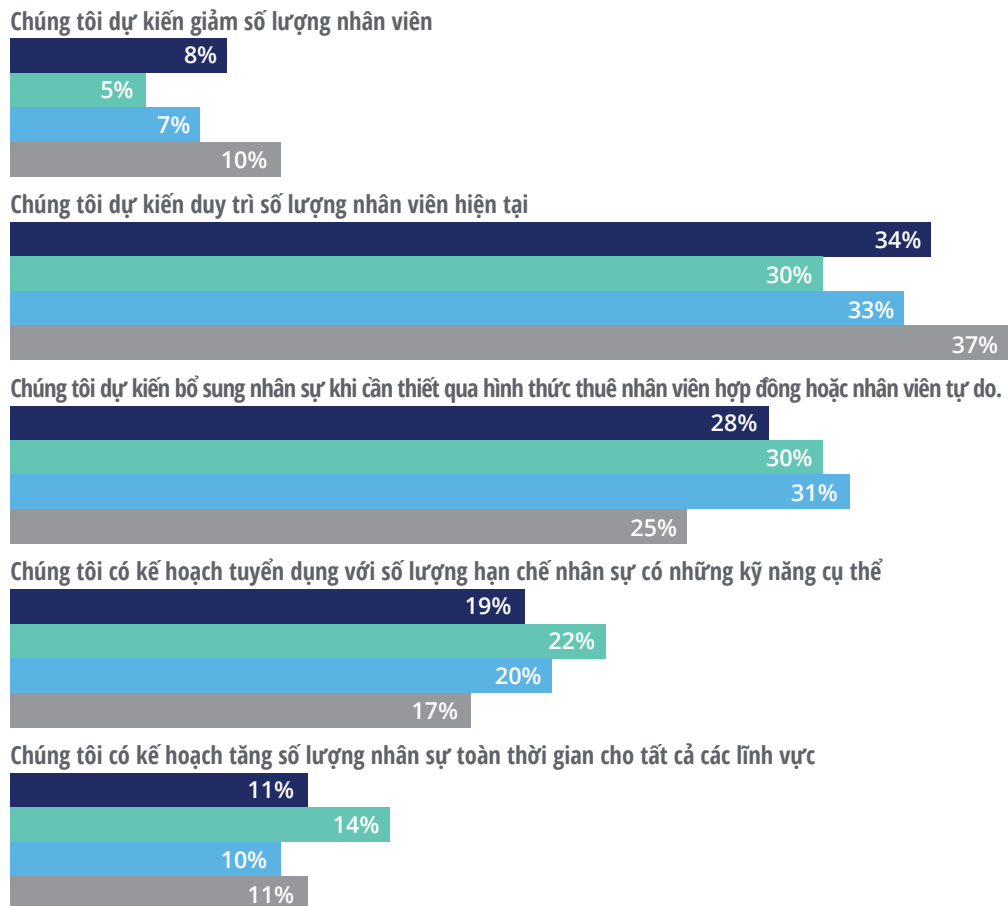


HÌNH 8

## Kế hoạch tuyển dụng

Câu nào dưới đây mô tả đúng nhất về kế hoạch tuyển dụng hiện tại của doanh nghiệp bạn?  
 Câu trả lời dựa trên vị trí trụ sở chính của doanh nghiệp.

- Tổng số phản hồi trên toàn cầu
- Riêng tại Châu Mỹ
- Riêng tại Châu Á-Thái Bình Dương
- Riêng tại Châu Âu, Trung Đông & Châu Phi



HÌNH 9

## Khả năng phục hồi và kế hoạch tuyển dụng

Tỷ lệ số người tham gia khảo sát có kế hoạch tuyển dụng số lượng hạn chế hoặc tăng số lượng nhân sự toàn thời gian



Một khi trọng tâm chuyển từ phục hồi sang thịnh vượng, việc lấy con người làm trung tâm để ứng phó với những gián đoạn trong tương lai có thể sẽ đem lại lợi ích cho các doanh nghiệp. *Báo cáo Xu Hướng Nhân sự Toàn Cầu 2021 của Deloitte* tiết lộ cách các doanh nghiệp hàng đầu đang bắt đầu đưa phúc lợi vào công việc bằng cách tập trung đáp ứng nhu cầu của các phân khúc nhân sự khác nhau, xây dựng một nền tảng thể chất và tâm lý tích cực để nâng cao hiệu suất trong thời đại kỹ thuật số, đồng thời trao quyền tự chủ cho nhân viên để họ tự ra những quyết định về sự mong muốn cách thức họ đóng góp cho tổ chức.<sup>8</sup>

Một số doanh nghiệp tư nhân đã đặt nền tảng cho việc này bằng cách sử dụng lực lượng nhân sự linh động và thiết lập lại tổ chức theo hướng linh hoạt hơn, và hoàn thành các công việc tốt hơn với các đội nhóm nhỏ và độc lập hơn. Những động thái như vậy đã giúp các doanh nghiệp tư nhân trong khảo sát của chúng tôi xây dựng khả năng phục hồi – 19% nói rằng họ đã hoàn toàn thay đổi bản chất của công việc tại tổ chức và 38% nói rằng họ đang trên hành trình chuyển đổi. Những nỗ lực đó giúp nâng cao vị thế của doanh nghiệp, qua việc những doanh nghiệp có khả năng phục hồi cao cho biết họ có khả năng hỗ trợ cho nhân viên năm tới nhiều hơn so với những doanh nghiệp có khả năng phục hồi thấp (66% với 48%).

Các doanh nghiệp kiên cường thường vượt trội hơn các doanh nghiệp khác trong việc xây dựng hình ảnh tổ chức nhân sự đa dạng trong lĩnh vực hoạt động của mình. Nghiên cứu cho thấy rằng, so với các doanh nghiệp sử dụng nhân sự đa dạng

dưới mức trung bình, thì các doanh nghiệp với mức độ đa dạng cao hơn tạo ra tỷ lệ doanh thu lớn hơn từ sự đổi mới sáng tạo, và từ đó thúc đẩy tài chính doanh nghiệp vững vàng hơn.<sup>9</sup> Trong khi việc tận dụng lực lượng nhân sự đa dạng và toàn diện được cho là một trong những yếu tố ít quan trọng nhất đối với những doanh nghiệp có khả năng phục hồi thấp, thì điều này lại được đặt vị trí ưu tiên cao đối với những doanh nghiệp ở nhóm có khả năng phục hồi cao nhất.

## CÂU HỎI PHÁT TRIỂN TƯ DUY

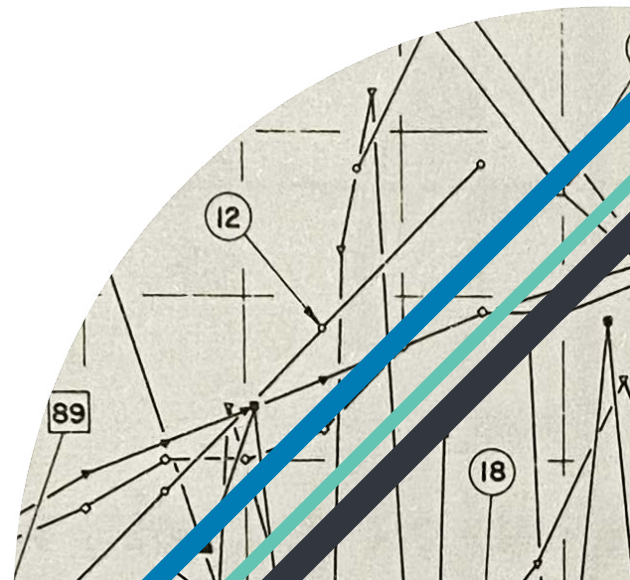
- Những cơ hội để thay đổi môi trường làm việc có thể đến từ đâu và những mục tiêu nào củng cố sự thay đổi này?
- Làm thế nào để chiến lược về nhân sự của doanh nghiệp có thể phản ánh thực tế làm việc từ xa và/hoặc làm việc kết hợp từ xa và tại công ty?
- Doanh nghiệp đã đưa ra những cách thức nào, sau đại dịch, để phát triển nhân tài, đào tạo, cố vấn, tham gia dự án, và kết nối?
- Doanh nghiệp đang làm gì để định hướng phát triển nhân viên từ tất cả các phòng ban lên các vị trí lãnh đạo?
- Doanh nghiệp đang ưu tiên phúc lợi của nhân viên như thế nào?

# Chuyển đổi số

LÀ ƯU TIÊN THỨ HAI trong chiến lược phát triển năm tới và ưu tiên thứ ba trong kế hoạch ba năm tới, chuyển đổi số đang trở thành một lĩnh vực trọng tâm. Khảo sát chỉ ra rằng các nhà lãnh đạo có kỳ vọng cao về lợi nhuận mà các khoản đầu tư cho công nghệ sẽ mang lại cho doanh nghiệp của họ. Họ cũng tin rằng chuyển đổi số sẽ mang lại những lợi ích khác cho doanh nghiệp trong việc cải thiện trải nghiệm khách hàng, tăng doanh số bán hàng, cũng như tăng cường khả năng quản lý, đồng thời giảm thiểu chi phí.

Điều đáng chú ý là ngày càng nhiều doanh nghiệp đã nhận ra tầm quan trọng của chuyển đổi số hơn so với thời kỳ trước đại dịch. Khoảng 7 trên 10 doanh nghiệp tham gia khảo sát (gần 70%) cho rằng chuyển đổi số giúp họ tăng trưởng mạnh trong thời kỳ khủng hoảng. Trong khi hơn 25% doanh nghiệp khảo sát đã bắt đầu việc chuyển đổi số trước đại dịch COVID-19, hơn 50% doanh nghiệp cho biết họ bắt đầu chuyển đổi số nhằm ứng phó với đại dịch hoặc đang trong quá trình chuyển đổi. Tỷ lệ các doanh nghiệp có khả năng phục hồi cao đã triển khai quá trình chuyển đổi số trước khủng hoảng hoặc đang trong quá trình chuyển đổi cao gấp gần hai lần so với các doanh nghiệp có khả năng phục hồi thấp (80% so với 43%).

**Khoảng 7 trên 10 doanh nghiệp tham gia khảo sát (gần 70%) cho rằng chuyển đổi số giúp họ tăng trưởng mạnh trong thời kỳ khủng hoảng.**



HÌNH 10

## Chuyển đổi số

Doanh nghiệp đã hay đang trong quá trình chuyển đổi số không?

- Tổng số phản hồi trên toàn cầu
- Riêng tại Châu Mỹ
- Riêng tại Châu Á-Thái Bình Dương
- Riêng tại Châu Âu, Trung Đông & Châu Phi

### Có, đã triển khai trước COVID



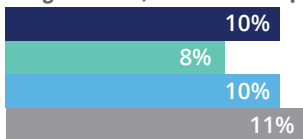
### Có, đã triển khai để ứng phó với COVID



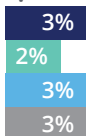
### Đang trong quá trình chuyển đổi



### Đang cân nhắc, chưa có kế hoạch chính thức



### Tạm thời không cân nhắc



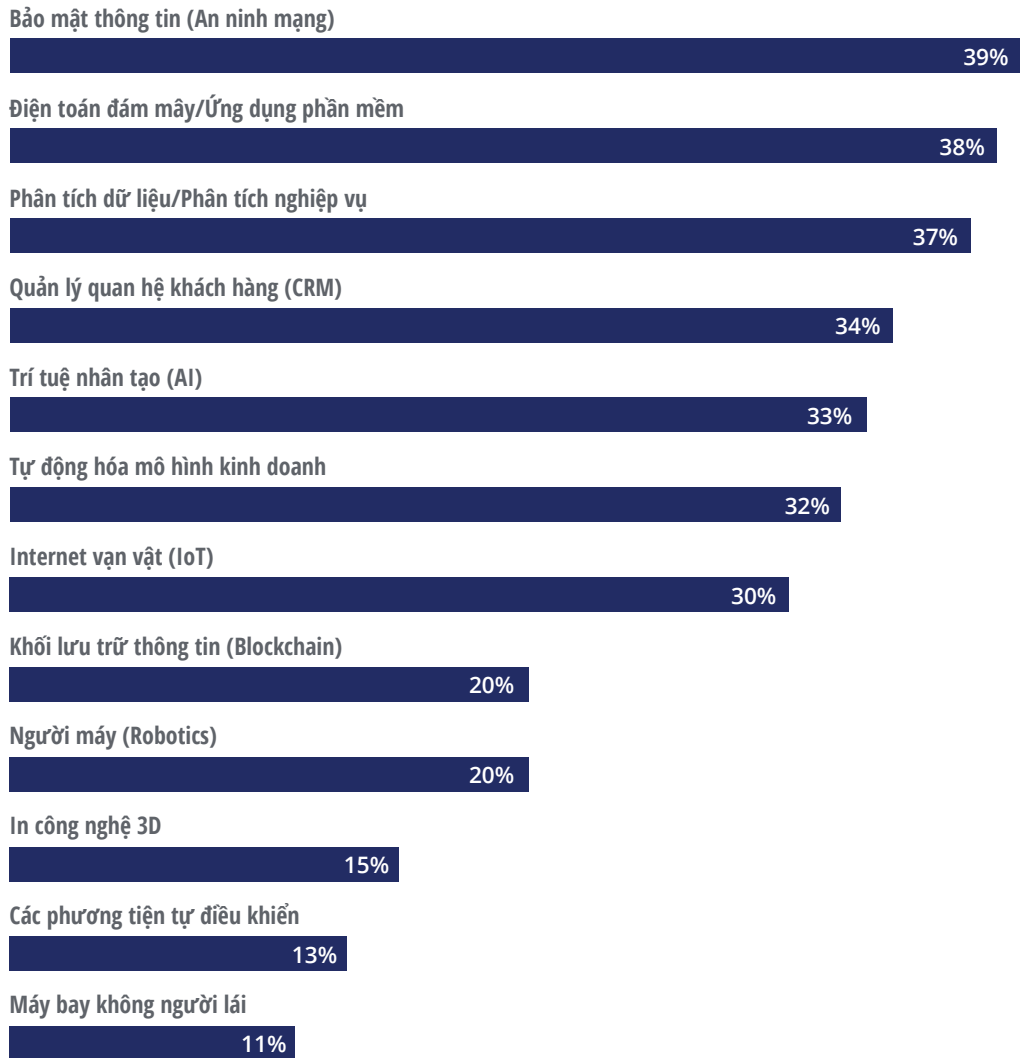
Đại dịch COVID-19 tạo ra những sự thay đổi hoàn toàn trong hành vi người tiêu dùng, khiến phần lớn nền kinh tế, trong vài tuần, đã chuyển sang hoạt động trực tuyến, và ngày càng nhiều người thoải mái hơn và sẵn sàng hơn khi tương tác trên nền tảng kỹ thuật số.

Bên cạnh việc chuyển động với tốc độ nhanh hơn, các tổ chức tham gia khảo sát cũng đang tăng cường quy mô đầu tư vào công nghệ. Bảo mật thông tin dự kiến sẽ là khoản đầu tư về khoa học công nghệ cao nhất trong vòng 12 tháng tới, sau đó là điện toán đám mây và phân tích dữ liệu. Phần lớn người tham gia khảo sát cho rằng doanh nghiệp của họ sẽ đầu tư vào những công nghệ đang phát triển như robotics, các loại phương tiện tự động, và máy bay không người lái.

HÌNH 11

## Các đầu tư về công nghệ

Các khoản đầu tư về công nghệ nào mà doanh nghiệp có thể sẽ xem xét trong vòng 12 tháng tới?



*Báo cáo xu hướng công nghệ mới nhất của Deloitte đề cập những cách thức doanh nghiệp có thể tối ưu các khoản đầu tư vào những lĩnh vực công nghệ mà họ tập trung nỗ lực để chuyển đổi số. Ví dụ, xu hướng mà các doanh nghiệp đang vận dụng là nâng cao quy trình lập kế hoạch bằng các nền tảng có hỗ trợ kỹ thuật công nghệ - những nền tảng này giúp lãnh đạo các doanh nghiệp áp dụng phân tích dữ liệu để suy nghĩ rộng và chính xác hơn về các tình huống trong tương lai. Một bài phân tích khác về trí tuệ nhân tạo khám phá ra rằng học máy (machine learning) đang phát triển để giúp lọc bớt khối lượng thông tin khổng lồ nhằm tập trung vào những số liệu cần thiết cho những quyết định sáng suốt hơn của con người.<sup>10</sup>*

## CÂU HỎI PHÁT TRIỂN TƯ DUY

- Bằng cách nào đó, đại dịch COVID-19 đã khai phá ra những lỗ hổng về năng lực công nghệ trong tổ chức, doanh nghiệp có đang giải quyết những vấn đề đó không?
- Doanh nghiệp đang có biện pháp gì để nuôi dưỡng văn hóa đổi mới sáng tạo và liên tục tìm kiếm các cơ hội để chuyển đổi doanh nghiệp bằng công nghệ?
- Cách thức nào để doanh nghiệp có thể tập trung hơn vào việc đào tạo và phát triển gắn với những nỗ lực chuyển đổi số?
- Cách thức tổ chức doanh nghiệp để giải quyết vấn đề quản trị công nghệ và đảm bảo khoản đầu tư phù hợp, đồng thời hỗ trợ cho các mục tiêu chiến lược?
- Với sự chuyển đổi số được đẩy nhanh do khủng hoảng, doanh nghiệp có thể sở hữu những dạng dữ liệu mới. Doanh nghiệp sử dụng cách thức nào để tận dụng điều này một cách tối đa?



# Cân nhắc về mục đích hoạt động và sự tín nhiệm

**K**Ể CẢ TRƯỚC ĐẠI DỊCH, các doanh nghiệp trên thế giới đã phải cân nhắc lại về động lực giúp các doanh nghiệp thành công ngoài việc tạo ra lợi nhuận. Mục đích hoạt động và sự tín nhiệm luôn gắn liền với nhau trong văn hóa của các doanh nghiệp điều hành bởi gia đình. Nhưng trong những năm gần đây, các tổ chức đang tìm cách chính thức hóa những điều này trong bộ máy quản trị của họ. Trong báo cáo *Thách thức và cơ hội cho doanh nghiệp tư nhân* của Deloitte Private, chúng tôi đã nhấn mạnh việc các mục tiêu xung quanh tác động xã hội có ảnh hưởng thế nào đến sứ mệnh và kế hoạch 5 năm của các doanh nghiệp.<sup>11</sup>

Khảo sát của chúng tôi chỉ ra rằng những nỗ lực được lan tỏa đã mang đến ý nghĩa mới so với năm trước. Gần 70% đối tượng tham gia khảo sát, với khu vực Châu Á-Thái Bình Dương dẫn đầu, cho rằng tầm quan trọng của mục đích hoạt động ngày càng tăng do khủng hoảng đại dịch COVID-19. Xét trên phương diện này, những doanh nghiệp có khả năng phục hồi cao đang dẫn trước với 84% khi các nhà lãnh đạo cho biết họ đang tập trung nguồn lực

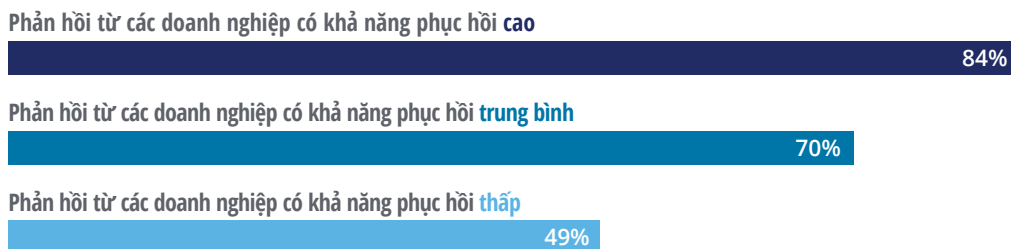
vào mục đích hoạt động, so với chỉ 49% đối với các doanh nghiệp có khả năng phục hồi thấp. Trên toàn thế giới, rất nhiều doanh nghiệp trong năm 2020 tập trung mỗi quan tâm vào vấn đề sức khỏe và sự an toàn cho nhân viên của họ, một mối nguy vẫn tiếp tục trong vòng ba năm tới.

Về cơ bản, các doanh nghiệp đều hiểu đây là một thách thức, không chỉ dừng lại ở việc duy trì hoạt động kinh doanh, mà còn liên quan đến vấn đề về sự tín nhiệm. Những nhân viên được ưu tiên đảm bảo an toàn sẽ tin tưởng rằng lãnh đạo doanh nghiệp sẽ tiếp tục có những hành động mang lại lợi ích cho nhân viên, đặt nhu cầu của nhân viên lên hàng đầu. Sự minh bạch cũng rất quan trọng: trong hội nghị toàn cầu vinh danh những doanh nghiệp đạt danh hiệu Doanh nghiệp được Quản trị Tốt nhất (Best Managed Companies) của Deloitte vào tháng 3/2020, các nhà lãnh đạo đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc trao đổi, chia sẻ thông tin một cách thường xuyên và cởi mở chính là chìa khóa trong việc xây dựng sự tín nhiệm, nhất là trong thời kỳ bất ổn.

HÌNH 12

## Tầm quan trọng của mục đích hoạt động

Tỷ lệ người tham gia khảo sát cho rằng mục đích hoạt động đang dần chiếm ưu thế trong doanh nghiệp của họ



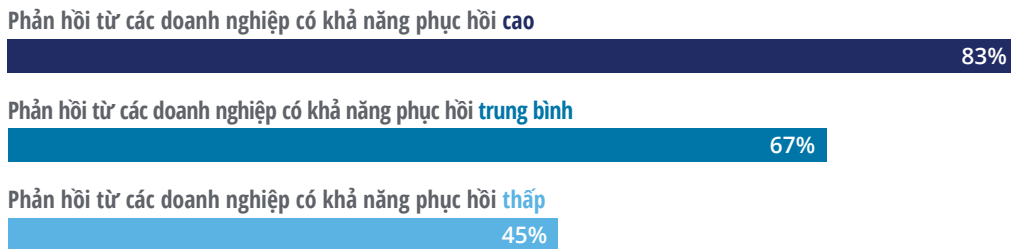
Tất nhiên, như trong chuỗi các bài về Tương lai của Sự tín nhiệm mà chúng tôi đã nói đến, sự tín nhiệm không phải là một con số, nhưng lại có thể đo lường được. Các doanh nghiệp có thể dùng nhiều phương thức để hiểu được cách các cổ đông đang nhìn nhận họ. Các phương thức bao gồm việc sử dụng công cụ để chẩn đoán mức độ tín nhiệm, xây dựng sự tín nhiệm đối với cổ đông bằng việc sử dụng các phương pháp tiếp cận nâng cao hơn để bảo vệ các dữ liệu, và nỗ lực để duy trì sự tín nhiệm trên các lĩnh vực khác nhau và mở rộng phạm vi chức năng của doanh nghiệp. Các lĩnh vực này bao gồm những vấn đề như là trải nghiệm khách hàng, chất lượng sản phẩm, sự đa dạng, vốn sở hữu và các chương trình bình đẳng, đa dạng và hòa nhập cùng các vấn đề về an ninh mạng.<sup>12</sup>

Sự tín nhiệm cũng chính là một vấn đề trọng tâm khi nói đến dấu ấn mà các doanh nghiệp muốn để lại. Kết quả của khảo sát chỉ ra rằng 2/3 người tham gia khảo sát phản hồi rằng, dù gián đoạn do COVID-19 gây ra, doanh nghiệp của họ vẫn đang tập trung vào tính bền vững và giảm thiểu khí carbon. Và hơn nữa, họ vẫn có cơ hội phát triển, khi chỉ 1/3 phản hồi tin rằng vấn đề về môi trường, xã hội và quản trị công ty (ESG) chỉ là những vấn đề nhỏ trong năm tới và 14% tin rằng những vấn đề kể trên không hề tiềm ẩn bất cứ rủi ro nào. Theo khảo sát, chúng tôi thấy mối quan hệ tương quan trực tiếp giữa những phản hồi cho rằng doanh nghiệp của họ không có khả năng phục hồi và những doanh nghiệp không tập trung vào sự phát triển bền vững và giảm thiểu tác động đến môi trường (khí carbon).

HÌNH 13

## Tính bền vững

Tỷ lệ người tham gia khảo sát cho rằng doanh nghiệp sẽ tiếp tục tập trung vào tính bền vững



## CÂU HỎI PHÁT TRIỂN TƯ DUY

- Doanh nghiệp đã có những hành động nào trong thời kỳ đại dịch để xây dựng sự tín nhiệm với nhân viên và củng cố văn hóa doanh nghiệp? Doanh nghiệp có nỗ lực để củng cố sự tín nhiệm với các bên liên quan không?
- Mục đích hoạt động của doanh nghiệp tạo ra điểm khác biệt như thế nào trên thị trường và dưới góc nhìn của nhân viên?
- Doanh nghiệp được nhìn nhận như thế nào khi xét trên quan điểm của sự tín nhiệm?
- Cách thức doanh nghiệp đo lường sự tín nhiệm với nhân viên, khách hàng, và xã hội nói chung?
- Vấn đề môi trường, xã hội và quản trị công ty (ESG) đóng vai trò như thế nào trong các chiến lược của doanh nghiệp, và các mục tiêu liên quan đến ESG có được ủng hộ trong cơ cấu lương thưởng không?



# Duy trì ý thức cấp bách

Trong báo cáo toàn cầu năm 2019, chúng tôi đã chia sẻ rằng hơn lúc nào hết đây là thời điểm thích hợp để khẳng định vị thế của doanh nghiệp tư nhân. Chúng tôi vẫn tin rằng quan điểm này là đúng – sự nhanh nhạy, mục đích hoạt động, văn hóa, khả năng duy trì tầm nhìn dài hạn – đã giúp các doanh nghiệp tư nhân đẩy nhanh quá trình chuyển đổi trong thời kỳ đại dịch.

Ngày nay, chúng ta đã dần hiểu rõ hơn về các phẩm chất mà một lãnh đạo cần có để giúp họ xây dựng một doanh nghiệp kiên cường hơn và từ đó giúp doanh nghiệp suy nghĩ và hành động khác biệt. Qua quá trình này, chúng tôi có thể thấy rằng rất nhiều doanh nghiệp tư nhân đã ở trong tâm thế tốt để thích nghi và phát triển.

Chúng tôi nhận ra cách mà sự kiên tâm giúp tạo dựng tầm nhìn của các nhà lãnh đạo và khiến họ trở nên tự tin và tập trung nhiều hơn vào tương lai. Lãnh đạo doanh nghiệp nhận ra rằng sở thích của khách hàng và mong đợi của nhân viên cũng đang thay đổi. Họ nhận ra rằng các hoạt động của doanh nghiệp có thể gây ảnh hưởng đến xã hội. Hơn nữa, họ hiểu rằng, “mọi thứ chưa từng chuyển động nhanh đến như vậy, và sẽ không bao giờ chậm lại được nữa.” Chính vì vậy, những khoản đầu tư tiếp theo của doanh nghiệp tư nhân có thể sẽ trở thành vấn đề quan trọng nhất với họ.

Chúng ta có thể sẽ không bao giờ được chứng kiến một lần gián đoạn hoạt động như thế này nữa do COVID-19. Sự tăng tốc và khả năng phục hồi sẽ là những chủ đề minh chứng cho sức mạnh của doanh nghiệp tư nhân. Thách thức dành cho lãnh đạo doanh nghiệp tư nhân là nắm bắt để đưa sự tăng tốc và khả năng phục hồi vào doanh nghiệp của họ.

## Chú thích

1. *Kiên tâm qua khủng hoảng: Ứng phó với COVID-19*, Deloitte, tháng 3/2020.
2. *Báo cáo về khả năng phục hồi 2021*, Deloitte, tháng 12/2020.
3. *COVID-19: Sự phục hồi của các doanh nghiệp và chuỗi cung ứng*, Deloitte, năm 2020.
4. Alexandra Steigrad, "Con tàu khổng lồ chặn kênh đào Suez được tháo gỡ nhưng vẫn hé lộ những ảnh hưởng tới nền kinh tế," *New York Post*, 29 tháng 3/2021, <https://nypost.com/2021/03/29/giant-ship-blocking-suez-canal-freed-but-economic-impact-looms/>.
5. *Quan điểm toàn cầu về doanh nghiệp tư nhân: Sự nhanh nhạy trong môi trường thay đổi*, Deloitte Private, tháng 4/2019.
6. *Mua bán & Sáp nhập và COVID-19: Những chân trời mới*, Deloitte, năm 2020.
7. *Khảo sát về các doanh nghiệp gia đình trên toàn cầu 2019: Mục tiêu dài hạn hợp nhất với hành động trong ngắn hạn*, Deloitte Private, tháng 6/2019.
8. *Báo cáo xu hướng nhân sự toàn cầu 2021*, Deloitte, tháng 12/2020.
9. *Báo cáo xu hướng nhân sự toàn cầu 2021*, Deloitte, tháng 12/2020.
10. *Báo cáo xu hướng công nghệ mới nhất*, Deloitte, năm 2021.
11. *Thách thức và cơ hội cho doanh nghiệp tư nhân*, Deloitte Private, năm 2020.
12. *Chuỗi bài viết về Tương lai của sự tín nhiệm*, Deloitte, năm 2020.

## Lời cảm ơn

Chúng tôi trân trọng cảm ơn tất cả những người tham gia khảo sát đã dành thời gian và chia sẻ kinh nghiệm, góc nhìn cho báo cáo *Khủng hoảng là chất xúc tác: Tăng tốc chuyển đổi*.

## Về Deloitte Private

Deloitte Private kết nối lãnh đạo của các doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp gia đình thành mạng lưới để trao đổi ý tưởng, kiến thức và kinh nghiệm. Thông qua đó, chúng tôi giúp tạo ra các giải pháp riêng biệt và mang lại giá trị cho các doanh nghiệp qua từng cột mốc quan trọng.

Báo cáo này chỉ là một trong số những nghiên cứu của chúng tôi về các chủ đề được các doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp gia đình quan tâm. Đây là một phần của chương trình đa phương thức, sử dụng các sự kiện trực tiếp, báo cáo chuyên sâu, ấn phẩm nghiên cứu, webcast, bản tin và các phương tiện khác để cung cấp thông tin phù hợp dưới dạng tích hợp tổng thể.

Vui lòng truy cập website Deloitte Private của chúng tôi (<https://www2.deloitte.com/vn/en/pages/deloitte-private/topics/deloitte-private.html>) để tìm đọc tài liệu bổ sung về các vấn đề doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp gia đình đang gặp phải.

Khủng hoảng là chất xúc tác: Tăng tốc chuyển đổi

## Liên hệ

*Những chia sẻ của chúng tôi có thể giúp doanh nghiệp tận dụng lợi thế của sự thay đổi. Nếu doanh nghiệp đang tìm kiếm những ý tưởng mới để giải quyết những thách thức của mình, hãy trao đổi với chúng tôi.*

### Lãnh đạo Deloitte Private theo khu vực

#### LÃNH ĐẠO TOÀN CẦU

**Nathalie Tessier**

DELOITTE PRIVATE GLOBAL LEADER  
Partner | Deloitte Canada  
ntessier@deloitte.ca

**William Chou**

ASIA PACIFIC DELOITTE  
PRIVATE LEADER  
Partner | Deloitte China  
wilchou@deloitte.co.cn

**Friedrich Wiesmuellner**

CENTRAL EUROPE DELOITTE  
PRIVATE LEADER  
Partner | Deloitte Austria  
fwiesmuellner@deloitte.at

**Kirsty Newman**

NORTH SOUTH EUROPE DELOITTE  
PRIVATE LEADER  
Partner | Deloitte  
United Kingdom  
knewman@deloitte.co.uk

EDITOR

**Bob Rosone**

Managing Director  
Deloitte Private | Deloitte LLP  
rrosone@deloitte.com

RESEARCH AND EDITORIAL LEAD

**Janet Hastie**

Senior Marketing Strategist  
Deloitte Services LP

EDITORIAL SUPPORT

**Harm Drent**

Senior Manager  
Deloitte Netherlands

REPORT DESIGN

**Isaac Brynjegard-Bialik**

Senior Manager  
Deloitte LLP

#### CHÂU MỸ

BRAZIL

**Ronaldo Fragoso**

Partner | Deloitte Brazil  
rfragoso@deloitte.com

CANADA

**Mathew Harris**

Partner | Deloitte Canada  
mathharris@deloitte.ca

CBC

**Stephen Kuzyk**

Partner | Deloitte Bermuda  
stephen.kuzyk@deloitte.com

CHILE

**Pablo Herrera**

Partner | Deloitte Chile  
paherrera@deloitte.com

S-LATAM

**Javier Montero**

Partner | Deloitte Mexico  
jmontero@deloittemx.com

UNITED STATES

**Jason Downing**

Partner | Deloitte LLP  
jdowning@deloitte.com

#### CHÂU Á – THÁI BÌNH DƯƠNG

AUSTRALIA

**Andrew Culley**

Partner | Deloitte Australia  
aculley@deloitte.com.au

CHINA

**William Chou**

Partner | Deloitte China  
wilchou@deloitte.co.cn

INDIA

**Kunisi Sekar**

Partner | Deloitte India  
krsekar@deloitte.com

JAPAN

**Atsushi Numata**

Partner | Deloitte Japan  
atsushi.numata@tohmatsumoto.co.jp

KOREA

**Woo Chang Jung**

Partner | Deloitte Korea  
woojung@deloitte.com

NEW ZEALAND

**Bill Hale**

Partner | Deloitte New Zealand  
bihale@deloitte.co.nz

SOUTH EAST ASIA

**Richard Loi**

Partner | Deloitte Singapore  
rloi@deloitte.com

VIETNAM

**Minh Bui**

Partner | Deloitte Vietnam  
mbui@deloitte.com

TAIWAN

**Cheli Liaw**

Partner | Deloitte Taiwan  
cheliliaw@deloitte.com.tw

## CHÂU ÂU, TRUNG ĐÔNG VÀ CHÂU PHI

### AFRICA

#### **Mabel Ndawula**

Partner | Deloitte Uganda  
mndawula@deloitte.co.ug

### AUSTRIA

#### **Friedrich Wiesmuellner**

Partner | Deloitte Austria  
fwiesmuellner@deloitte.at

### BELGIUM

#### **Emmanuel Brehmen**

Partner | Deloitte Belgium  
ebrehmen@deloitte.com

### CENTRAL EUROPE

#### **Gabor Koka**

Partner | Deloitte Hungary  
gkoka@deloitteCE.com

### CIS

#### **Svetlana Borisova**

Partner | Deloitte Russia  
sborisova@deloitte.ru

### CZECH REPUBLIC

#### **Miroslav Svoboda**

Partner | Deloitte  
Czech Republic  
msvoboda@deloittece.com

### CZECH REPUBLIC

#### **Petr Michalik**

Partner | Deloitte  
Czech Republic  
pmichalik@deloittece.com

### DENMARK

#### **Joern Jepsen**

Partner | Deloitte Denmark  
jjepsen@deloitte.dk

### FRANCE

#### **Benoit Pimont**

Partner | Deloitte France  
BPimont@deloitte.fr

### GERMANY

#### **Lutz Meyer**

Partner | Deloitte Germany  
lmeyer@deloitte.de

### GREECE

#### **Konstantinos Roumpis**

Partner | Deloitte Greece  
kroumpis@deloitte.gr

### IRELAND

#### **Anya Cummins**

Partner | Deloitte Ireland  
ancummins@deloitte.ie

### ISRAEL

#### **Moshe Schwartz**

Partner | Deloitte Israel  
mschwartz@deloitte.co.il

### ITALY

#### **Ernesto Lanzillo**

Partner | Deloitte Italy  
elanzillo@deloitte.it

### LUXEMBOURG

#### **Arnaud Willems**

Partner | Deloitte Luxembourg  
awillems@deloitte.lu

### MALTA

#### **Chris Curmi**

Partner | Deloitte Malta  
ccurmi@deloitte.com.mt

### MIDDLE EAST

#### **David Stark**

Managing Director |  
Deloitte United Arab Emirates  
dastark@deloitte.com

### NETHERLANDS

#### **Ton van Abeelen**

Partner | Deloitte Netherlands  
TvanAbeelen@deloitte.nl

### NORDIC

#### **Richard Peters**

Partner | Deloitte Sweden  
ripeters@deloitte.se

### Poland

#### **Krzysztof Gil**

Partner | Deloitte Poland  
kgil@deloittece.com

### PORTUGAL

#### **Luis Belo**

Partner | Deloitte Portugal  
lbelo@deloitte.pt

### SPAIN

#### **Marcelino Alonso Dobao**

Partner | Deloitte Spain  
malonsodobao@s2g-bpm.es

### SWITZERLAND

#### **Jackie Hess**

Partner | Deloitte Switzerland  
jahess@deloitte.ch

### TURKEY

#### **Oezlem Goeren Guedemir**

Partner | Deloitte Turkey  
ogueren@deloitte.de

### UNITED KINGDOM

#### **Emma Cox**

Partner | Deloitte United  
Kingdom  
ejcox@deloitte.co.uk

# Deloitte.

## Private

### Về ấn phẩm

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 một hãng thành viên nào và các nhân viên của họ thuộc Mạng lưới các công ty Deloitte chịu trách nhiệm đối với bất kỳ thiệt hại, tổn thất xảy ra trực tiếp hay gián tiếp do kết quả của việc người đọc sử dụng, công bố, phát tán ra bên ngoài hoặc dựa vào tài liệu này để hành động, không hành động hoặc ra bất kỳ quyết định nào.

### Về Deloitte

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