



Cầm nang
Ứng phó, phục hồi, phát triển
trong và sau khủng hoảng dành
cho doanh nghiệp



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845



LỜI TỰA

“ỨNG PHÓ, PHỤC HỒI, PHÁT TRIỂN TRONG VÀ SAU KHỦNG HOẢNG DÀNH CHO DOANH NGHIỆP”



Đại dịch Covid-19 đã ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam, dẫn tới những hệ lụy như làm cho rất nhiều doanh nghiệp phải giảm quy mô kinh doanh, tạm ngừng hoạt động, thậm chí đứng trước nguy cơ phá sản. Trước tình hình đó, Chính phủ đã có những giải pháp hỗ trợ kịp thời nhằm tăng cường sức đề kháng tài chính cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp duy trì hoạt động, vượt qua những thách thức trước mắt của đại dịch.

Hoạt động với tôn chỉ luôn sát cánh cùng cộng đồng doanh nghiệp, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) không chỉ kiến nghị với Chính phủ về những chính sách, giải pháp nhằm hỗ trợ doanh nghiệp vượt qua đại dịch, mà còn cung cấp cho doanh nghiệp những công cụ quản trị thực tiễn. Cuốn **Cẩm nang “Ứng phó, phục hồi, phát triển trong và sau khủng hoảng dành cho doanh nghiệp”** là một trong những sáng kiến của VCCI để hỗ trợ doanh nghiệp.

Là sản phẩm hợp tác giữa VCCI và Deloitte Việt Nam, một trong những đơn vị tư vấn hàng đầu về quản trị kinh doanh tại Việt Nam, VCCI kỳ vọng cuốn cẩm nang này sẽ góp phần giúp doanh nghiệp tiếp cận với những nguyên tắc, phương thức quản trị tiên tiến, hiệu quả để doanh nghiệp chủ động chống đỡ, cầm cự, biến nguy thành cơ trước những tác động không chỉ của Covid-19 mà còn của những thách thức khác trong tương lai, nhằm phát triển bền vững.

Trân trọng,

TS. Vũ Tiến Lộc – Chủ tịch VCCI



LỜI TỰA

“ỨNG PHÓ, PHỤC HỒI, PHÁT TRIỂN TRONG VÀ SAU KHỦNG HOẢNG DÀNH CHO DOANH NGHIỆP”

Chính phủ đã tạo nên những kỳ tích trong việc khống chế làn sóng đại dịch Covid-19 đầu tiên thành công, giúp doanh nghiệp Việt Nam bước sang trạng thái “bình thường mới” với một tâm thế vững vàng và tự tin. Cho dù làn sóng thứ hai của đại dịch đang bùng phát trở lại tại Việt Nam, chúng ta có cơ sở để vững tin rằng với sự chung sức, đồng lòng của Chính phủ, doanh nghiệp, người dân, đại dịch sẽ sớm được kiểm soát.

Như TS. Vũ Tiến Lộc, Chủ tịch VCCI đã chia sẻ trong phần mở đầu, những hệ lụy của đại dịch Covid-19 là không nhỏ, khiến các doanh nghiệp Việt Nam phải tự nhìn nhận và đánh giá lại những giá trị, năng lực cốt lõi, chiến lược, và mô hình kinh doanh của mình, từ đó có những điều chỉnh thích hợp và đưa ra các kế hoạch hành động cụ thể cho giai đoạn hậu Covid-19.

Với phương châm “Kiến tạo những ảnh hưởng tích cực cho cộng đồng”, trong suốt lịch sử trải dài 175 năm, Deloitte đã luôn đồng hành cùng khách hàng và các đối tác vượt qua nhiều cuộc khủng hoảng, chiến tranh, hay đại suy thoái trên khắp thế giới.

Là một trong những Công ty Tư vấn và Kiểm toán lớn nhất tại Việt Nam, Deloitte Việt Nam luôn đi tiên phong trên mọi lĩnh vực tư vấn, đặc biệt là Tư vấn Quản trị Doanh nghiệp.

Deloitte phối hợp với VCCI xây dựng cuốn **Cẩm nang “Ứng phó, phục hồi, phát triển trong và sau khủng hoảng dành cho doanh nghiệp”**.

Cuốn cẩm nang được chia thành 3 phần chính, bao gồm **Phần 1** - Doanh nghiệp trong khủng hoảng, trong đó nêu lên những tác động thường thấy đối với doanh nghiệp khi khủng hoảng xảy ra; **Phần 2** - Nguyên tắc đối mặt với khủng hoảng, là các nguyên tắc căn bản doanh nghiệp cần tuân thủ trong khủng hoảng; **Phần 3** - Vận dụng nguyên tắc, bao gồm các hướng dẫn cụ thể về: (1) lựa chọn những chiến lược phù hợp với các nguy cơ và cơ hội đặt ra trước doanh nghiệp; (2) giữ vững phẩm chất cốt lõi ở đội ngũ lãnh đạo thông qua các hành động chủ chốt trong 3 giai đoạn của khủng hoảng, bao gồm Ứng phó, Phục hồi, Phát triển; và (3) không ngừng củng cố sự tin nhiệm của các bên liên quan đối với doanh nghiệp.

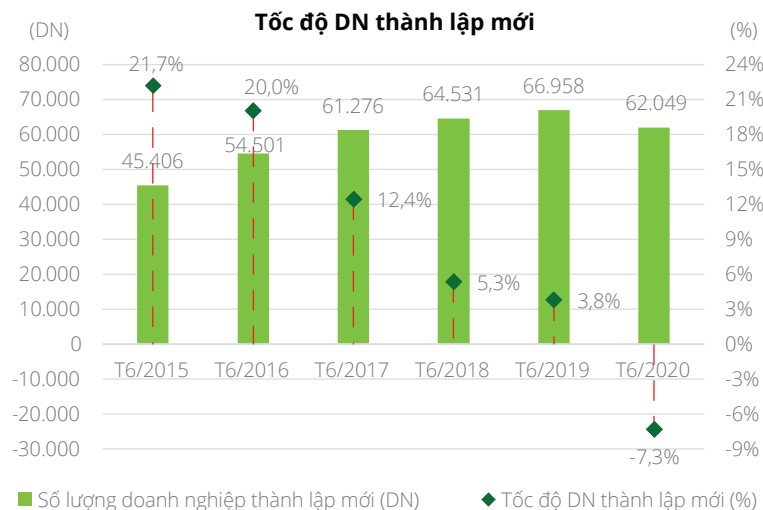
Hy vọng rằng, các doanh nghiệp Việt Nam sẽ được tiếp thêm sức mạnh để phát triển bền vững, cùng đồng lòng xây dựng cộng đồng doanh nghiệp gắn kết, chủ động thích ứng với mọi thách thức và thời cơ, giúp nền kinh tế Việt Nam hùng cường.

Trân trọng,
Deloitte Việt Nam

NỘI DUNG

<u>Phần 1:</u> Doanh nghiệp trong khủng hoảng	04
<u>Phần 2:</u> Nguyên tắc đối mặt với khủng hoảng	08
<u>Phần 3:</u> Vận dụng nguyên tắc	10
• Tìm cơ hội trong thách thức	10
• Lãnh đạo kiên cường	16
• Vai trò của sự tín nhiệm	21

Mức độ tác động của mỗi cuộc khủng hoảng thường bộc lộ ở số lượng doanh nghiệp thành lập mới



Nguồn: CỤC QUẢN LÝ ĐĂNG KÝ KINH DOANH

Số liệu của **Cục Quản lý đăng ký kinh doanh** cho thấy, trong 6 tháng đầu năm 2020, số doanh nghiệp thành lập mới là **62.049 doanh nghiệp, giảm 7,3%** so với cùng kỳ năm 2019.

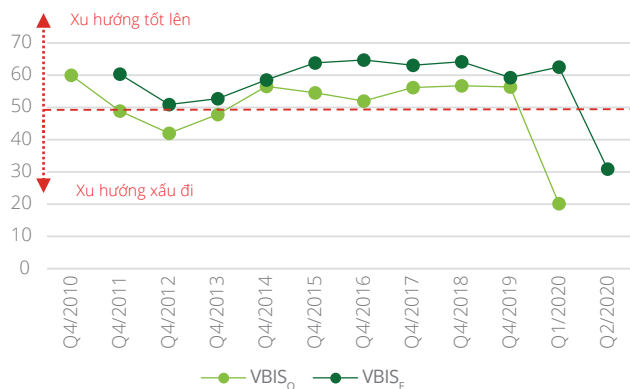
Những con số này nói lên các doanh nghiệp Việt Nam đã chịu ảnh hưởng lớn bởi đại dịch Covid-19.

Khủng hoảng thường tạo cú sốc cho doanh nghiệp xét về cả kết quả kinh doanh thực tế và kỳ vọng

Chỉ số sức khỏe của doanh nghiệp (VBIS) xấu nhất trong 10 năm trở lại đây.

Chỉ số VBIS_o và VBIS_ε từ Quý IV/2010 đến Quý II/2020

(Đơn vị: Điểm)



Nguồn: VCCI - BÁO CÁO KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐỘNG THÁI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM QUÝ I/2020 VÀ ĐÁNH GIÁ CÁC CHÍNH SÁCH HỖ TRỢ DOANH NGHIỆP VƯỢT QUA COVID-19

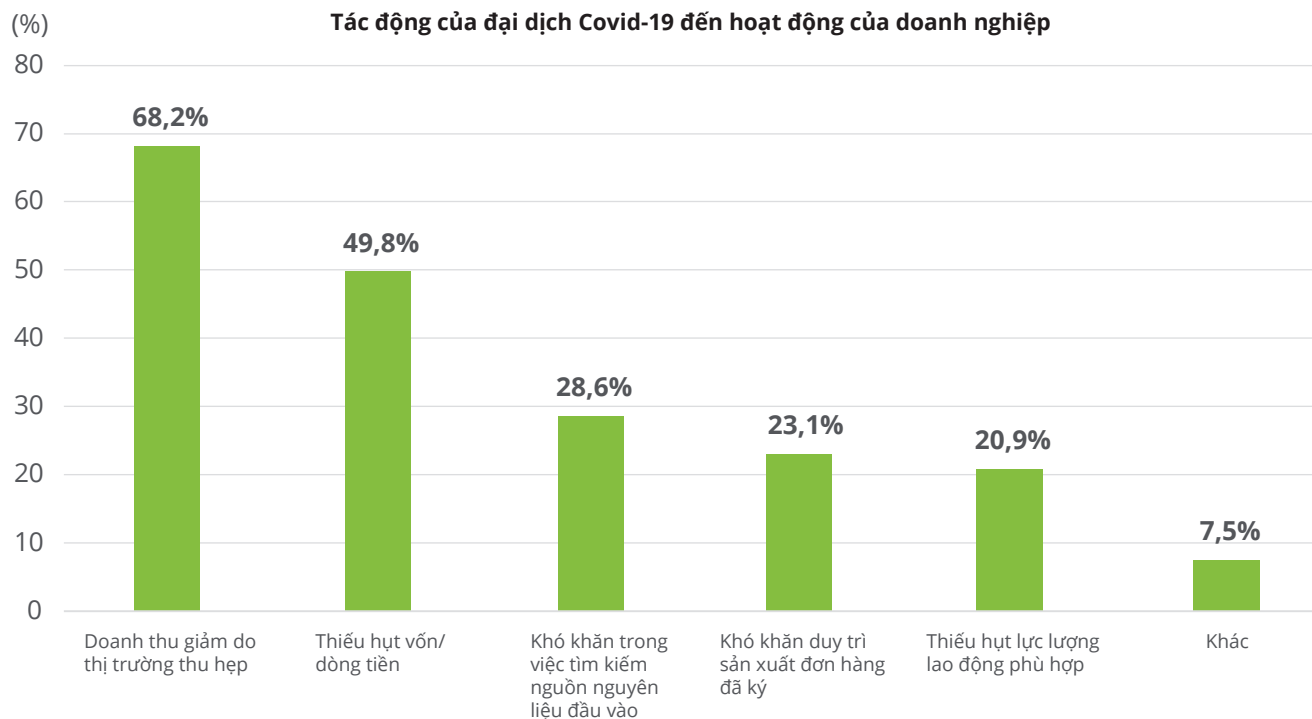
Chỉ số Sức khỏe của doanh nghiệp (VBIS) là sáng kiến của **VCCI** nhằm tập hợp các đánh giá về tình hình sản xuất kinh doanh cũng như các nhận định của các doanh nghiệp theo định kỳ hàng quý hoặc 6 tháng. Chỉ số VBIS bao gồm 2 chỉ số chính:

- Chỉ số VBIS thực thấy (VBIS_o) là chỉ số xây dựng dựa trên đánh giá của doanh nghiệp về kỳ khảo sát này so với kỳ trước đó.
- Chỉ số VBIS dự cảm (VBIS_ε) là chỉ số được xây dựng dựa trên cảm nhận của doanh nghiệp về kỳ tới so với kỳ khảo sát này.

Chỉ số VBIS được tổng hợp từ các chỉ số thành phần quan trọng như: tổng doanh thu, lượng đơn đặt hàng mới, lượng đơn đặt hàng xuất khẩu mới, giá bán bình quân trên đơn vị sản phẩm, giá thành bình quân trên đơn vị sản phẩm, sản phẩm tồn kho, nguyên vật liệu tồn kho, hiệu suất sử dụng máy móc thiết bị, số lượng công nhân viên, lượng mua nguyên vật liệu đầu vào.

Các chỉ số thành phần được tính toán dựa trên chênh lệch giữa tỷ lệ doanh nghiệp đánh giá tốt hơn và tỷ lệ doanh nghiệp đánh giá kém đi trong từng chỉ số. Nếu chỉ số lớn hơn 50 chứng tỏ tình hình kinh doanh đang có xu hướng tốt lên và ngược lại.

Tác động tiêu cực thường thấy đối với doanh nghiệp trong các cuộc khủng hoảng



Nguồn: VCCI - BÁO CÁO KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐỘNG THÁI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM QUÝ I/2020 VÀ ĐÁNH GIÁ CÁC CHÍNH SÁCH HỖ TRỢ DOANH NGHIỆP VƯỢT QUA COVID-19

Nguyên tắc đối mặt với khủng hoảng

1

Đặt nền móng

Kiến tạo một doanh nghiệp kiên cường và linh hoạt, sẵn sàng đối mặt với mọi bất ổn

2

Bảo toàn & thúc đẩy doanh thu

Xác định các cơ hội giúp cải thiện doanh thu

3

Giảm và quản lý chặt chẽ chi phí

Tăng tỷ suất lợi nhuận gộp và lợi nhuận thuần để chống lại các ảnh hưởng tiêu cực lên doanh thu

4

Tối ưu hóa tài sản, nợ phải trả và vốn chủ sở hữu

Rà soát lại danh mục tài sản, củng cố bảng cân đối kế toán, quản lý dòng tiền

5

Tăng tốc chuyển đổi số

Sử dụng công nghệ và dữ liệu để tạo điều kiện cho tăng trưởng, giảm chi phí và phát triển thành một doanh nghiệp số

6

Quản lý kỳ vọng

Thích ứng để có thể đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan và chủ động giải quyết các rủi ro do tình hình bất ổn gây ra

Tìm cơ hội trong thách thức

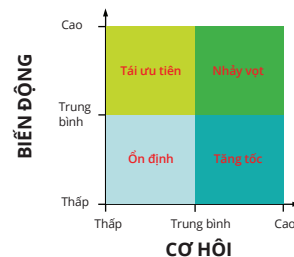
Để thực hiện nguyên tắc đối mặt với khủng hoảng số 1:
“Kiến tạo một doanh nghiệp kiên cường và linh hoạt, sẵn sàng đối mặt với mọi bất ổn”, các doanh nghiệp luôn cần có tư duy “Tìm cơ hội trong thách thức” và sử dụng các công cụ để xác định các giải pháp thích hợp nhằm biến nguy thành cơ.

Tìm cơ hội trong thách thức – Phát triển giải pháp

Khi khủng hoảng xảy ra, để biến nguy thành cơ, doanh nghiệp cần chủ động sử dụng **Khung phát triển trong khủng hoảng** để đưa ra các giải pháp đối mặt nhanh nhạy trước các biến động và tận dụng những cơ hội phát triển mới. **Khung phát triển trong khủng hoảng** bao gồm 3 công cụ doanh nghiệp cần sử dụng liên hoàn để xây dựng có hệ thống các giải pháp tối ưu:

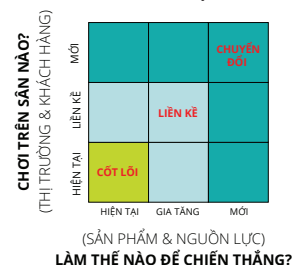
1. Biểu đồ Biến động & Cơ hội

Dùng để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các biến động lên doanh nghiệp cũng như cơ hội đặt ra, qua đó xác định “Nguyên mẫu Phát triển” thích hợp, giúp doanh nghiệp đối mặt hiệu quả với khủng hoảng.



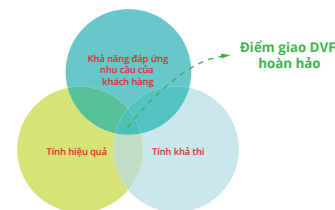
2. Ma trận Định vị Giải pháp

Dùng để xác định các giải pháp đã được xây dựng dựa trên “Nguyên mẫu Phát triển” tương quan thế nào với thị trường và phân khúc khách hàng, cũng như các sản phẩm và nguồn lực hiện tại của doanh nghiệp.



3. Điểm giao DVF hoàn hảo

Dùng để xác định những giải pháp vừa đáp ứng nhu cầu của khách hàng (**Desirable**), vừa mang lại hiệu quả tài chính (**Viable**) đồng thời khả thi (**Feasible**), nhằm giúp doanh nghiệp nhanh chóng ra quyết định tạm dừng, thúc đẩy, hoặc chuyển hướng các giải pháp.

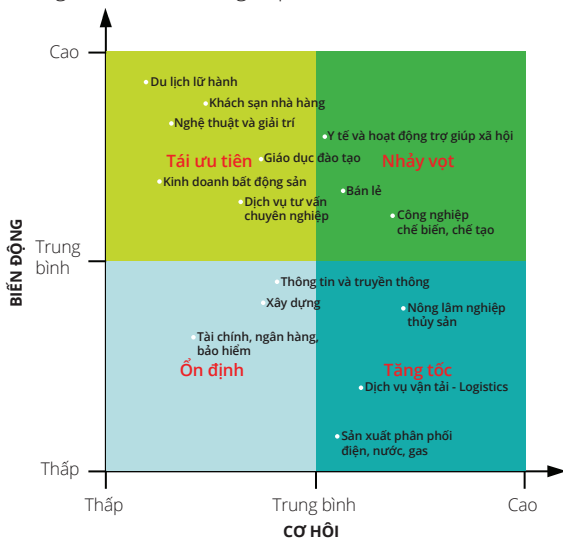


Tìm cơ hội trong thách thức – Phát triển giải pháp

Bước 1: Lựa chọn Nguyên mẫu phát triển phù hợp

Biểu đồ Biến động & Cơ hội

Biểu đồ Biến động & Cơ hội bao gồm 2 trục, trục **tung** biểu đạt **biến động** các ngành kinh doanh phải hứng chịu, thường dựa vào các số liệu nghiên cứu thị trường của các tổ chức có uy tín như VCCI. Trục **hoành** thể hiện **cơ hội** đặt ra trước các ngành dựa vào đánh giá chủ quan của bản thân các nhà lãnh đạo kiên cường của các doanh nghiệp.



Biểu đồ Biến động - Cơ hội trên đây chỉ mang tính tham khảo. Biểu đồ này được nhóm chuyên gia của VCCI và Deloitte xây dựng dựa trên tình hình doanh nghiệp gia nhập, hoặc rút khỏi thị trường, tình hình kinh tế thế giới và Việt Nam, triển vọng kinh doanh từ các hiệp định thương mại trong 4 tháng đầu năm 2020.

Nguyên mẫu Phát triển

Biểu đồ Biến động & Cơ hội được chia làm 4 ô tọa độ, tương ứng với **4 Nguyên mẫu phát triển**. Mỗi Nguyên mẫu Phát triển bao gồm các ưu tiên mà doanh nghiệp có thể tham khảo để đánh giá và điều chỉnh chiến lược kinh doanh, đưa ra các giải pháp thích hợp với “trạng thái bình thường mới”.

Tái ưu tiên

Thắt chặt chi phí, tập trung vào tăng cường hiệu quả của các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi

Nhảy vọt

Dừng ưu tiên các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, thay vào đó đầu tư vào các mô hình kinh doanh và năng lực mới

Tăng tốc

Gia tăng đầu tư và tìm kiếm các cơ hội sát nhập

Ổn định

Duy trì đầu tư vào các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, nhưng vẫn xem xét các cơ hội mở rộng thị trường và sản phẩm

Tìm cơ hội trong thách thức - Phát triển giải pháp

Bước 2: Phân loại giải pháp dựa vào Nguyên mẫu Phát triển đã lựa chọn

Ma trận Định vị Giải pháp

Ma trận Định vị giải pháp gồm 2 trục. Trục **tung** đặt ra câu hỏi **“Doanh nghiệp phục vụ thị trường, khách hàng nào?”** và câu trả lời sẽ được chia làm 3 cấp độ: Hiện tại, Liên kề và Mới. Trục **hoành** đặt ra câu hỏi **“Doanh nghiệp cung cấp sản phẩm nào bằng nguồn lực nào?”**, và câu trả lời sẽ được chia làm 3 cấp độ: Hiện tại, Gia tăng và Mới.

Phân loại giải pháp

Chuyển đổi: Những giải pháp tạo ra những sản phẩm, dịch vụ mới phục vụ cho những thị trường chưa từng tồn tại, áp dụng cho Nguyên mẫu Phát triển **Nhảy vọt**

Liên kề: Những giải pháp mở rộng từ những ngành kinh doanh hiện tại sang những ngành kinh doanh “mới mẻ đối với doanh nghiệp”, áp dụng cho Nguyên mẫu Phát triển **Ổn định** hoặc **Tăng tốc**

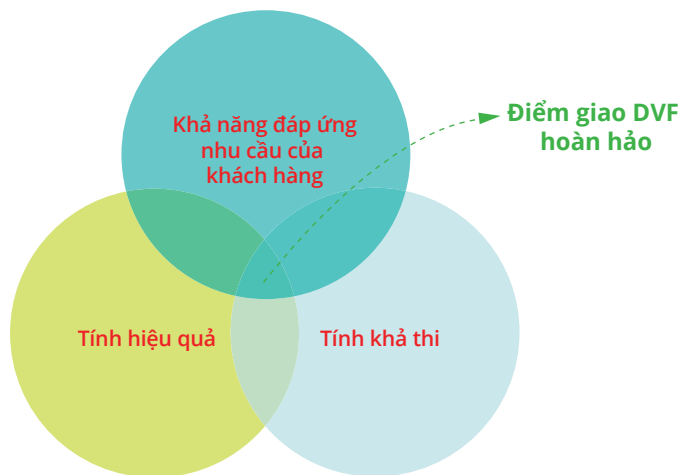
Cốt lõi: Những giải pháp tối ưu hóa các sản phẩm hiện tại cho những khách hàng hiện tại, áp dụng cho Nguyên mẫu Phát triển **Tái ưu tiên**.

CHƠI TRÊN SÂN NÀO? (THỊ TRƯỜNG & KHÁCH HÀNG)	MỚI	Nhảy vọt	CHUYỂN ĐỔI	
	LIÊN KỀ	Ổn định, Tăng tốc	LIÊN KỀ	
	HIỆN TẠI	Tái ưu tiên CỐT LÕI		
		HIỆN TẠI	GIA TĂNG	MỚI
		(SẢN PHẨM & NGUỒN LỰC) LÀM THẾ NÀO ĐỂ CHIẾN THẮNG?		

Tìm cơ hội trong thách thức - Phát triển giải pháp

Bước 3: Lựa chọn điểm giao DVF hoàn hảo

Để xác định những giải pháp nào cần được thúc đẩy, phải tạm dừng hay chuyển hướng, doanh nghiệp phải hiểu được khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng, tính khả thi và hiệu quả của những giải pháp chúng ta muốn thực hiện.

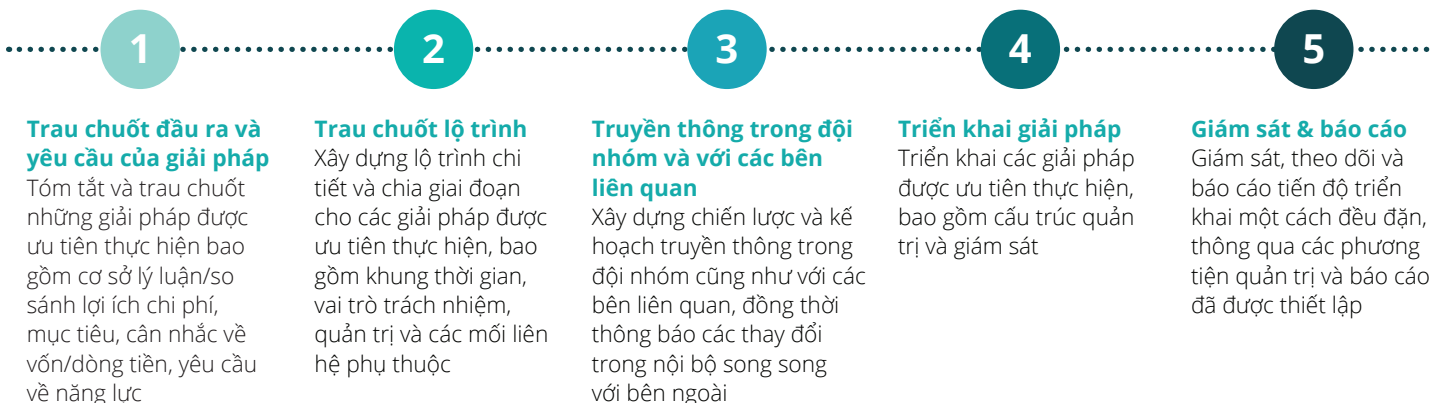


Lựa chọn giải pháp tối ưu

- Đối chiếu và rà soát lại các giải pháp đã đề ra;
- Thảo luận và lập danh sách sơ bộ các giải pháp cần phải xem xét ngay dựa vào Nguyên mẫu phát triển;
- Sau khi đã lập danh sách sơ bộ, sử dụng khung đánh giá điểm giao DVF hoàn hảo để lựa chọn các giải pháp tối ưu:
 - **Khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng:** Giá trị gắn liền với giải pháp đó là gì? Khách hàng có muốn giải pháp đó không?
 - **Tính hiệu quả:** Giải pháp này có tính hiệu quả thương mại không?
 - **Tính khả thi:** Doanh nghiệp có nội lực và/hoặc có hỗ trợ từ bên ngoài để đạt được hiệu quả thương mại cho giải pháp này không?

Tìm cơ hội trong thách thức - Thực hiện giải pháp

Sau khi đã lựa chọn được các giải pháp, doanh nghiệp cần thực hiện các giải pháp theo 5 bước dưới đây:



Lãnh đạo kiên cường

Phẩm chất của một nhà lãnh đạo kiên cường trong khủng hoảng

ĐẶT NHIỆM VỤ LÊN HÀNG ĐẦU

Ổn định hôm nay, khai thác cả năng lượng tích cực và tiêu cực của những biến động để khơi nguồn sáng tạo cho ngày mai

- Chúng ta dự định biến một cuộc khủng hoảng thành cơ hội như thế nào để có thể tái xuất mạnh mẽ hơn?

ƯU TIÊN TỐC ĐỘ

Hành động quyết đoán với lòng quả cảm quan trọng hơn là nhắm tới sự hoàn hảo

- Chúng ta dự kiến trao quyền cho đội ngũ của chúng ta như thế nào để họ có thể hành động quả cảm trong môi trường đầy biến động?



LÃNH ĐẠO BẰNG TRÁI TIM

Tìm kiếm và củng cố các giải pháp phù hợp với mục đích, nghĩa vụ xã hội và phục vụ giá trị tâm đức của doanh nghiệp

- Chúng ta định thể hiện với nhân viên, khách hàng, cộng đồng và hệ sinh thái của chúng ta rằng chúng ta hết lòng vì lợi ích của các bên như thế nào?

LÀM CHỦ THÔNG DIỆP

Vẽ lên một bức tranh về một tương lai và con đường phía trước đầy thuyết phục để các bên liên quan có thể luôn cùng kề vai sát cánh

- Chúng ta dự định chủ động lấp đầy khoảng trống thông tin như thế nào để chống lại sự lan truyền của thông tin sai lệch và tin đồn thất thiệt?

GIỮ TÂM NHÌN DÀI HẠN

Hãy tập trung vào tầm nhìn dài hạn để lan tỏa niềm tin và lòng kiên định trong hệ sinh thái của chúng ta

- Chúng ta sẽ dự đoán và phản ứng với các mô hình kinh doanh mới có khả năng xuất hiện sau khủng hoảng như thế nào?

Lãnh đạo kiên cường

Hành động cụ thể của những nhà lãnh đạo kiên cường trong 3 giai đoạn của khủng hoảng luôn tuân thủ 6 nguyên tắc đối mặt với khủng hoảng

Giai đoạn

Chín chẵn lựa chọn khi nào chuyển từ giai đoạn Ứng phó sang Phục hồi và Phát triển

Ưu tiên
Các chức năng chịu nhiều rủi ro nhất trong khủng hoảng

Trách nhiệm
Xác định ai trong doanh nghiệp là người chịu trách nhiệm và lãnh trong trách

	ỨNG PHÓ Duy trì kinh doanh		
Trung tâm Chỉ huy	<ul style="list-style-type: none"> Tuyên bố khủng hoảng và kế hoạch ứng phó Chỉ định đội lãnh đạo đặc nhiệm (và lực lượng dự bị) Kích hoạt và trao quyền cho Trung tâm Chỉ huy Khủng hoảng Lập danh sách những điểm dễ tổn thương của doanh nghiệp xét theo loại hình tác động và giá trị 	<ul style="list-style-type: none"> Xây dựng và thực hiện kế hoạch và chiến lược truyền thông Kích hoạt và truyền thông chiến lược sẵn sàng ứng phó với khủng hoảng Lên phương án để xác định các quyết định cần ra hôm nay hay để sau 	CEO
Nhân sự & Chiến lược	<ul style="list-style-type: none"> Tối ưu hóa chính sách nhân sự của công ty - nghỉ phép, du lịch, di chuyển trong và ngoài nước Xem xét lại các hợp đồng lao động để xác định các vấn đề tiềm ẩn 	<ul style="list-style-type: none"> Thực hiện và giám sát các kế hoạch làm việc an toàn/linh hoạt Tập trung vào các giải pháp và đầu tư chiến lược ưu tiên 	CEO và CHRO, CSO
Duy trì kinh doanh và cung cấp tài chính	<ul style="list-style-type: none"> Đảm bảo các hoạt động giữ vững các nguyên tắc Kinh doanh có trách nhiệm Thực hiện các chiến lược tiết kiệm và thu hồi tiền mặt Đánh giá các yêu cầu về vốn lưu động và thanh khoản Đẩy nhanh việc tối ưu hóa vốn lưu động và các giải pháp tín dụng Kiểm soát chi phí vận hành và chi phí đầu tư Đàm phán điều khoản tài chính linh hoạt hơn với các bên cho vay 	<ul style="list-style-type: none"> Trao đổi với các bên liên quan về tài chính quan trọng khác Hiểu các tác động đến nghĩa vụ hợp đồng (ví dụ: định lượng tổn thất, bất khả kháng) Thu thập tài liệu cho các cuộc đàm phán hợp đồng và yêu cầu bồi thường Thực hiện chiến lược thuế/ tận dụng các ưu đãi của Chính phủ 	CFO, COO, CRO, GC, CTO
Chuỗi cung ứng	<ul style="list-style-type: none"> Xác định rủi ro chuỗi cung ứng và sự gián đoạn tiềm ẩn Xây dựng kế hoạch dự phòng cho sự gián đoạn hoạt động 	<ul style="list-style-type: none"> Hiểu các cú sốc từ phía cung và cầu, và xây dựng các chiến lược tồn kho để giảm bớt các tác hại của biến động và rủi ro 	COO, GC, CTO
Gắn kết Khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> Phối hợp với các khách hàng quan trọng để hỗ trợ việc duy trì kinh doanh Củng cố lòng trung thành bằng cách bảo vệ và khen thưởng khách hàng 	<ul style="list-style-type: none"> Đảm bảo hỗ trợ tài chính và thương mại từ khách hàng Phát triển chiến lược giao tiếp với nhân viên tuyển đầu 	CMO
Năng lực kỹ thuật số	<ul style="list-style-type: none"> Đánh giá và giải quyết các hệ thống và lỗ hổng mạng Tăng hiểu biết dựa trên dữ liệu và đánh giá tình huống 	<ul style="list-style-type: none"> Xây dựng báo cáo dự báo rủi ro tức thời 	CMO, CIO, CFO, CHRO, GC, CTO

CEO: Tổng giám đốc; **CHRO:** Giám đốc nhân sự; **CSO:** Giám đốc bảo mật thông tin; **CFO:** Giám đốc tài chính; **COO:** Giám đốc điều hành; **CRO:** Giám đốc quản lý rủi ro; **CTO:** Giám đốc công nghệ; **CMO:** Giám đốc tiếp thị; **CIO:** Giám đốc thông tin; **GC:** Giám đốc pháp lý

Lãnh đạo kiên cường

Hành động cụ thể của những nhà lãnh đạo kiên cường trong 3 giai đoạn của khủng hoảng luôn tuân thủ 6 nguyên tắc đối mặt với khủng hoảng

Giai đoạn

Chẩn đoán lựa chọn khi nào chuyển từ giai đoạn Ứng phó sang Phục hồi và Phát triển

Ưu tiên
Các chức năng chịu nhiều rủi ro nhất trong khủng hoảng

Trách nhiệm
Xác định ai trong doanh nghiệp là người chịu trách nhiệm và lãnh trong trách

	PHỤC HỒI Rút kinh nghiệm và tái xuất mạnh mẽ hơn		
Trung tâm Chỉ huy	<ul style="list-style-type: none"> Thiết lập kế hoạch phục hồi dự phòng khi cần thiết Nhìn lại những bài học kinh nghiệm và tái thiết lập với sự kiên cường Chính thức ban hành và liên tục cập nhật sổ tay ứng phó khủng hoảng 	<ul style="list-style-type: none"> Kết hợp những chiến lược liên quan của Trung tâm chỉ huy Khủng hoảng với Kế hoạch Kinh doanh Bình thường 	CEO
Nhân sự & Chiến lược	<ul style="list-style-type: none"> Tái thiết kế chiến lược tuyển dụng nhân tài và mô hình hoạt động Áp dụng các phương thức quản trị “trên mức bình thường” 	<ul style="list-style-type: none"> Quản trị việc nhân viên quay trở lại và các kế hoạch tăng cường Thực hiện các chiến lược phát triển, hợp tác và mua bán sáp nhập 	CEO và CHRO, CSO
Duy trì kinh doanh và cung cấp tài chính	<ul style="list-style-type: none"> Khởi xướng khiếu nại và giải quyết tranh chấp hợp đồng Thực hiện báo cáo tài chính thường xuyên Đảm bảo nguồn lực kiểm toán nội bộ được phân bổ lại dựa trên rủi ro Sử dụng đúng quy mô và mô hình hoạt động của các dịch vụ hỗ trợ (ví dụ: nguồn lực cố định so với nguồn lực biến đổi; nhân lực so với công nghệ) 	<ul style="list-style-type: none"> Thực hiện tăng vốn chủ sở hữu và tái cấp vốn nợ chi phí thấp Thanh lý tài sản không cốt lõi và kém hiệu quả 	CFO, COO, CRO, GC, CTO
Chuỗi cung ứng	<ul style="list-style-type: none"> Thiết lập khả năng hiển thị rủi ro của mạng lưới nhà cung cấp nhiều tầng Phối hợp với khách hàng và nhà cung cấp để đồng bộ hóa hoạt động với các ưu tiên trong hoàn cảnh khó khăn 	<ul style="list-style-type: none"> Quản lý hàng tồn kho và dòng tiền thông qua công tác điều hành linh hoạt 	COO, GC, CTO
Gắn kết Khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> Kiểm tra đơn đặt hàng so với cam kết và hàng tồn kho Sử dụng công nghệ tiên tiến trong giao tiếp khách hàng 	<ul style="list-style-type: none"> Lập lại chu trình phải thu và quy trình thu nợ, và chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công việc chủ chốt (KPIs) 	CMO
Năng lực kỹ thuật số	<ul style="list-style-type: none"> Cập nhật các tài sản kỹ thuật số để đồng bộ với tính khả dụng Thiết kế sắp xếp công việc linh hoạt dựa vào kỹ thuật số 	<ul style="list-style-type: none"> Tối ưu hóa thương mại điện tử và chiến lược về khách hàng/kênh phân phối 	CMO, CIO, CFO, CHRO, GC, CTO

CEO: Tổng giám đốc; **CHRO:** Giám đốc nhân sự; **CSO:** Giám đốc bảo mật thông tin; **CFO:** Giám đốc tài chính; **COO:** Giám đốc điều hành; **CRO:** Giám đốc quản lý rủi ro; **CTO:** Giám đốc công nghệ; **CMO:** Giám đốc tiếp thị; **CIO:** Giám đốc thông tin; **GC:** Giám đốc pháp lý

Lãnh đạo kiên cường

Hành động cụ thể của những nhà lãnh đạo kiên cường trong 3 giai đoạn của khủng hoảng luôn tuân thủ 6 nguyên tắc đối mặt với khủng hoảng

Ưu tiên

Các chức năng chịu nhiều rủi ro nhất trong khủng hoảng

Giai đoạn

Chẩn chẩn lựa chọn khi nào chuyển từ giai đoạn Ứng phó sang Phục hồi và Phát triển

Trách nhiệm

Xác định ai trong doanh nghiệp là người chịu trách nhiệm và lãnh trong trách

	PHÁT TRIỂN		
	Chuẩn bị cho trạng thái bình thường mới		
Trung tâm Chỉ huy	<ul style="list-style-type: none"> Đưa kế hoạch ứng phó với khủng hoảng thành Kế hoạch Kinh doanh bình thường Cập nhật cẩm nang quản lý khủng hoảng để phản ánh những bài học kinh nghiệm thu được 	<ul style="list-style-type: none"> Thiết kế tổ chức có năng lực ứng phó và linh hoạt Thường xuyên làm mới khung đánh giá rủi ro 	CEO
Nhân sự & Chiến lược	<ul style="list-style-type: none"> Sắp xếp lại công việc để đáp ứng yêu cầu của trạng thái bình thường mới Đào tạo nhân viên trong quá trình ứng phó với khủng hoảng 	<ul style="list-style-type: none"> Xem xét các mô hình kinh doanh và hệ sinh thái của tương lai Xây dựng các kịch bản để ra quyết định chiến lược 	CEO và CHRO, CSO
Duy trì kinh doanh và cung cấp tài chính	<ul style="list-style-type: none"> Duy trì một cách mạnh mẽ công tác dự báo tài chính và lên kế hoạch dựa vào các kịch bản Kiểm tra khả năng đáp ứng của mô hình công ty và cấu trúc vốn Xây dựng năng lực ứng phó trong hoạt động vận hành và tài chính 		CFO, COO, CRO, GC, CTO
Chuỗi cung ứng	<ul style="list-style-type: none"> Thiết lập các trung tâm kiểm soát để dự đoán, cảm nhận và chỉ định các chiến lược ứng phó với rủi ro Tái cấu trúc chuỗi cung ứng để cải thiện khả năng ứng phó 	<ul style="list-style-type: none"> Triển khai các giải pháp công nghệ 4.0 và chuỗi cung ứng kỹ thuật số (DSN) để cải thiện khả năng hiển thị, đồng bộ hóa, tối ưu hóa và linh hoạt từ đầu đến cuối 	COO, GC, CTO
Gắn kết Khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> Thiết lập các kênh giao tiếp mở với khách hàng Đánh giá năng lực và ưu đãi để cung cấp hỗ trợ tài chính 	<ul style="list-style-type: none"> Xây dựng kế hoạch dự phòng cho những biến động tài chính Tái thiết lập mô hình hoạt động để tăng cường tương tác của khách hàng 	CMO
Năng lực kỹ thuật số	<ul style="list-style-type: none"> Triển khai tương lai công việc dựa vào kỹ thuật số bao gồm các quy trình kinh doanh và chức năng văn phòng Nhìn lại bài học kinh nghiệm và chia sẻ những giải pháp tốt nhất 		CMO, CIO, CFO, CHRO, GC, CTO

CEO: Tổng giám đốc; **CHRO:** Giám đốc nhân sự; **CSO:** Giám đốc bảo mật thông tin; **CFO:** Giám đốc tài chính; **COO:** Giám đốc điều hành; **CRO:** Giám đốc quản lý rủi ro; **CTO:** Giám đốc công nghệ; **CMO:** Giám đốc tiếp thị; **CIO:** Giám đốc thông tin; **GC:** Giám đốc pháp lý

Lãnh đạo kiên cường

Trọng trách của một nhà lãnh đạo tạo kiên cường là phải duy trì **khả năng lãnh đạo** trong suốt 3 giai đoạn của khủng hoảng để có thể giữ vững những yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp hưng thịnh



Duy trì khả năng lãnh đạo

Thực sự hướng vào bên trong để huy động sức mạnh nội tâm, đồng thời quản lý năng lượng - thứ còn quan trọng hơn cả thời gian - của bản thân để tối ưu hóa hiệu quả lãnh đạo của chính mình



Duy trì đội ngũ nhân tài

Nắm bắt và đồng cảm với những thách thức mà nhân viên đang gặp phải thông qua những cuộc đối thoại thẳng thắn



Duy trì tổ chức

Chơi cả “phòng thủ” – bảo toàn các giá trị, giữ chân nhân tài và khách hàng, duy trì hoạt động kinh doanh; lẫn “tấn công” – chủ động hình dung ra những mô hình kinh doanh mới phù hợp với những thay đổi trong hành vi của người tiêu dùng do khủng hoảng



Duy trì tác động xã hội

Chủ động kiến tạo ảnh hưởng tốt đẹp thông qua việc giải quyết hiệu quả mối quan hệ giữa lợi nhuận và trách nhiệm xã hội

Vai trò của sự tín nhiệm

Sự tín nhiệm của các bên liên quan dành cho một doanh nghiệp chính là nền tảng để doanh nghiệp ứng phó, phục hồi, phát triển hiệu quả trong và sau khủng hoảng. Sự tín nhiệm này được tích lũy trong quá trình doanh nghiệp đáp ứng đúng mức các nhu cầu về an toàn của các bên liên quan, hay nói cách khác chính là nhờ khả năng quản lý kỳ vọng của họ về sự an toàn, tức là khả năng thực hiện nguyên tắc đối mặt với khủng hoảng số 6.

Sự tín nhiệm – Nền tảng để một doanh nghiệp vượt qua và phát triển sau khủng hoảng



Các nhà lãnh đạo kiên cường cần nắm vững **4 khía cạnh** và hiểu **bản chất** của sự tín nhiệm mà các bên liên quan dành cho doanh nghiệp.

- Sự tín nhiệm **mang lại các lợi ích** như tăng trưởng kinh tế và giá trị cổ đông, gia tăng đổi mới, ổn định xã hội và tăng cường sức khỏe cộng đồng.
- Sự tín nhiệm **được bồi đắp** nên nếu được đầu tư thông minh và thận trọng, sự tín nhiệm sẽ phát triển cùng với những **trải nghiệm lặp lại**; nếu không được đầu tư thì sự tín nhiệm sẽ bị xói mòn nhanh chóng.
- Sự tín nhiệm **vô giá trị khi nó nằm tách biệt** và nó chỉ thể hiện giá trị trong sự tương tác hay mối quan hệ với người khác.

Sự tín nhiệm – Nền tảng để một doanh nghiệp vượt qua và phát triển sau khủng hoảng

Để củng cố sự tín nhiệm của các bên liên quan đối với doanh nghiệp của mình, các nhà lãnh đạo kiên cường cần hình dung ra những nhu cầu về sự an toàn của các bên liên quan và sáng tạo ra các giải pháp đáp ứng những nhu cầu đó. Dưới đây là bảng tổng hợp các nhu cầu về sự an toàn để doanh nghiệp tham khảo.

	Thể chất	Cảm xúc	Tài chính	Kỹ thuật số
Khách hàng & Cộng đồng	Tôi có cảm thấy an toàn khi tập trung đông người hay đến các nơi công cộng không?	Tôi có thể tin tưởng doanh nghiệp sẽ cho tôi biết sự thật không? Tôi có cảm thấy hàng hóa của họ an toàn và họ đang đối xử tốt với người lao động của họ không? Tôi có thấy họ đang làm tất cả những gì có thể để hỗ trợ trong khủng hoảng không?	Tôi có thể tin tưởng doanh nghiệp này sẽ không lạm dụng khủng hoảng để “kiếm chác” từ tôi không?	Tôi có thể tin tưởng an ninh mạng là ưu tiên hàng đầu và những giao dịch, thông tin, dữ liệu cá nhân là chính xác, an toàn và riêng tư không?
Nhân viên	Tôi có cảm thấy an toàn tại nơi làm việc không?	Tôi có thể tin tưởng tôi sẽ được giao quyền để thực hiện công việc của mình không? Tôi có thấy an toàn khi tôi lên tiếng và trao đổi một cách cởi mở về công việc của tôi mà không sợ bị trả đũa, và sẽ nhận được câu trả lời trung thực không?	Liệu tôi có mất việc không? Liệu tôi có thể tin tưởng doanh nghiệp của tôi sẽ làm tất cả những gì có thể để hỗ trợ tôi, và trung thực về các dự định cũng như tình trạng kinh tế của doanh nghiệp không?	Tôi có thể tin tưởng dữ liệu liên quan đến công việc của tôi an toàn và riêng tư, hệ thống sẽ hoạt động, và các biện pháp an ninh mạng đang được áp dụng không?
Các đối tác trong hệ sinh thái	Tôi có cảm thấy an toàn khi các đối tác thực hiện các biện pháp phòng ngừa tại cơ sở của họ để bảo vệ tôi không?	Tôi có thể xây dựng sự tín nhiệm khi không gặp mặt trực tiếp không? Tôi có tìm ra những phương thức mới làm việc cùng nhau, mang lại lợi ích cho tất cả các bên không?	Tôi có thể tin tưởng doanh nghiệp sẽ hiểu những thách thức tôi đang phải đối mặt, hoặc khi tôi không thể đáp ứng các yêu cầu/ nhu cầu của họ do những khó khăn tôi phải trải qua trong khủng hoảng này không?	Tôi có tin tưởng các biện pháp được áp dụng để bảo vệ tài sản thông tin của tôi, đảm bảo tính trung thực của các thông tin, giao dịch và dịch vụ khi lượng giao dịch trực tuyến ngày một gia tăng không?

Sự tín nhiệm – Nền tảng để một doanh nghiệp vượt qua và phát triển sau khủng hoảng

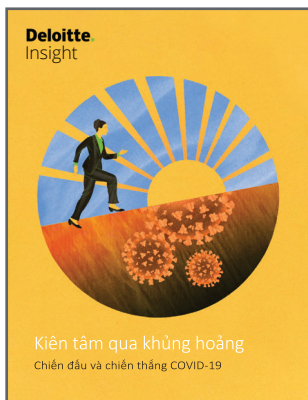
Sự tín nhiệm của doanh nghiệp được bồi đắp theo thời gian. Hơn nữa, thị trường kinh doanh ngày càng nhiều bất ổn. Vì vậy, để luôn sẵn sàng đối mặt hiệu quả với khủng hoảng, doanh nghiệp cần liên tục củng cố sự tín nhiệm bằng việc không ngừng cân đối, đáp ứng nhu cầu an toàn của các bên liên quan.

Những hoạt động trong các lĩnh vực Môi trường, Lao động và Xã hội mà VCCI đã xây dựng trong “Bộ chỉ số doanh nghiệp bền vững” đáp ứng nhiều nhu cầu an toàn của các bên liên quan, do vậy doanh nghiệp nên xem xét thực hiện những hoạt động này.



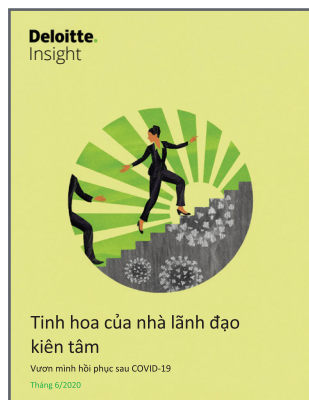
1. Chi tiết bộ chỉ số tham khảo tại: <http://vbcsd.vn/csi.asp>
2. Tác động của Bộ chỉ số doanh nghiệp bền vững trong quản trị doanh nghiệp được VCCI công bố trong báo cáo nghiên cứu: <http://vbcsd.vn/docs.asp>

Tài liệu tham khảo



Kiên tâm qua khủng hoảng

Chiến đấu và chiến thắng COVID-19



Tinh hoa của nhà lãnh đạo kiên tâm

Vươn mình hồi phục sau COVID-19



Lãnh đạo kiên tâm: bền gan, vững chí để duy trì

Duy trì tầm ảnh hưởng trên con đường "Hưng thịnh"



Để tìm hiểu thêm về những giá trị, những yếu tố cần có của người lãnh đạo trong giai đoạn khủng hoảng, vui lòng quét mã QR bên dưới để tải Báo cáo đầy đủ.

Ban biên soạn

Để hoàn thành cuốn cẩm nang này, chúng tôi chân thành cảm ơn sự đóng góp của các chuyên gia và ban cố vấn của Deloitte và VCCI.



Ông Bùi Tuấn Minh

Phó Tổng Giám đốc
Dịch vụ Doanh nghiệp Tư nhân,
Deloitte Việt Nam



Ông Nguyễn Quang Vinh

Tổng thư ký
Phòng Thương mại và Công nghiệp
Việt Nam (VCCI)



Bà Phan Thục Anh

Giám đốc Dịch vụ Quản trị Rủi ro và
Tái cấu trúc doanh nghiệp
Deloitte Việt Nam



Ông Lương Minh Huân

Viện trưởng
Viện Phát triển Doanh nghiệp,
Phòng Thương mại và Công nghiệp
Việt Nam (VCCI)

Để được tư vấn và trợ giúp thêm, vui lòng liên hệ với chúng tôi qua địa chỉ: deloittevietnam@deloitte.com



Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) được thành lập ngày 27/4/1963. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam là tổ chức quốc gia tập hợp và đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp, doanh nhân, người sử dụng lao động và các hiệp hội doanh nghiệp ở Việt Nam nhằm mục đích phát triển, bảo vệ và hỗ trợ cộng đồng doanh nghiệp, góp phần phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, thúc đẩy các quan hệ hợp tác kinh tế, thương mại và khoa học - công nghệ với nước ngoài trên cơ sở bình đẳng và cùng có lợi, theo quy định của pháp luật.

Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam có các chức năng sau:

- Đại diện để thúc đẩy và bảo vệ quyền lợi hợp pháp, chính đáng của cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam trong các quan hệ trong nước và quốc tế;
- Thúc đẩy sự phát triển của cộng đồng doanh nghiệp; xúc tiến và hỗ trợ các hoạt động thương mại, đầu tư, hợp tác khoa học - công nghệ và các hoạt động kinh doanh khác của cộng đồng doanh nghiệp ở Việt Nam và nước ngoài; xúc tiến, thúc đẩy xây dựng mối quan hệ lao động hài hòa trong các doanh nghiệp.

Sau gần 60 năm phát triển, VCCI đã có những đóng góp to lớn, có ý nghĩa tiên phong đối với công cuộc đổi mới, đổi mới sự phát triển của nền kinh tế và cộng đồng doanh nghiệp, nhất là trong bối cảnh chịu tác động của các cuộc khủng hoảng kinh tế như đại dịch Covid-19 hiện nay. VCCI đã được Đảng và Nhà nước trao tặng Huân chương Hồ Chí Minh, Huân chương Độc lập hạng Nhất, Huân chương Lao động hạng Nhất và nhiều phần thưởng cao quý khác. VCCI được Phòng Thương mại Quốc tế (ICC) đánh giá là một trong những phòng thương mại và công nghiệp năng động nhất trong các nước đang phát triển. Chủ tịch VCCI được tín nhiệm bầu vào Ban lãnh đạo đương nhiệm của Liên đoàn các Phòng Thương mại thế giới.

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 để biết thêm thông tin chi tiết.

Deloitte Châu Á Thái Bình Dương là một hãng thành viên của Deloitte Toàn cầu. Các thành viên và các đơn vị trực thuộc của Deloitte Châu Á Thái Bình Dương cung cấp dịch vụ cho khách hàng tại hơn 100 thành phố trong khu vực, bao gồm Auckland, Bangkok, Bắc Kinh, Hà Nội, Hồng Kông, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Thượng Hải, Singapore, Sydney, Đài Bắc và Tokyo. Tại các nước thành viên, các hoạt động kinh doanh được thực hiện độc lập bởi các pháp nhân riêng biệt.

Deloitte Việt Nam

Tại Việt Nam, dịch vụ chuyên ngành được cung cấp bởi từng pháp nhân riêng biệt, và chi nhánh của pháp nhân đó, được gọi chung là Deloitte Việt Nam.

Tài liệu này chỉ chứa đựng những thông tin chung và nhằm mục đích tham khảo, do vậy, không một hãng Deloitte Touche Tohmatsu Limited, hay bất kỳ một hãng thành viên hay công ty con (sau đây được gọi chung là “Tổ chức Deloitte”) và các nhân viên của họ được xem là, trong phạm vi nội dung của tài liệu này, cung cấp dịch vụ hay đưa ra những ý kiến, tư vấn về chuyên môn cho người đọc. Tài liệu này không cấu thành ý kiến tư vấn đối với người đọc và sẽ không ảnh hưởng đến các ý kiến tư vấn khác do bất kỳ nhân viên của Tổ chức Deloitte cung cấp. Những thông tin thể hiện trong tài liệu này không áp dụng đối với các trường hợp riêng biệt của doanh nghiệp. Trước khi đưa ra bất kỳ một quyết định hay hành động nào có thể ảnh hưởng tới tình hình tài chính hoặc hoạt động kinh doanh, người đọc nên tham khảo ý kiến chuyên gia tư vấn.

Không có tuyên bố, bảo đảm hoặc cam kết nào (rõ ràng hay ngụ ý) được đưa ra về tính chính xác hoặc tính đầy đủ của thông tin trong tài liệu này, và không một hãng thành viên nào thuộc Mạng lưới các công ty Deloitte chịu trách nhiệm đối với bất kỳ thiệt hại, tổn thất xảy ra trực tiếp hay gián tiếp do kết quả của việc người đọc sử dụng, công bố, phát tán ra bên ngoài hoặc dựa vào tài liệu này để hành động, không hành động hoặc ra bất kỳ quyết định nào. DTTL và mỗi thành viên là một pháp nhân riêng biệt và độc lập về mặt pháp lý.