

# Bàn về các nhân tố đảm bảo sự chuyển giao thành công ở các doanh nghiệp gia đình Việt Nam

Phạm Hồng Hải\*

Ngày nhận: 01/7/2015  
Ngày nhận bản sửa: 22/7/2015  
Ngày duyệt đăng: 25/7/2015

## Tóm tắt:

Doanh nghiệp gia đình là một tổ chức, được sở hữu chủ yếu bởi các thành viên của một gia đình. Họ giữ cổ phần chi phối và điều khiển những gì sẽ xảy ra. Trong doanh nghiệp gia đình, chủ doanh nghiệp và các thành viên tham gia có quan hệ họ hàng hay hôn nhân. Hiện nay Doanh nghiệp gia đình là hình thức tổ chức quan trọng nhất. Doanh nghiệp gia đình cung cấp rất nhiều việc làm và tạo ra sự thịnh vượng rất lớn. Đó là một động lực rất lớn để tăng trưởng kinh tế. Vấn đề mà các doanh nghiệp gia đình ở Việt Nam và trên thế giới đang đối mặt hiện nay là vấn đề chuyển giao. Vì vậy, bài viết này tác giả tổng quan các nghiên cứu về sự chuyển giao thành công của các doanh nghiệp gia đình trên thế giới, từ đó tác giả đề xuất một khung lý thuyết nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng tới sự chuyển giao thành công của các doanh nghiệp gia đình ở Việt Nam. Cuối cùng, tác giả đưa ra một số hướng nghiên cứu về chuyển giao thành công của doanh nghiệp gia đình ở Việt Nam.

**Từ khóa:** Doanh nghiệp gia đình; người sáng lập/ đương nhiệm; người kế nhiệm; sự chuyển giao.

## Factors ensuring the successful succession of the family businesses in Vietnam

### Abstract

A family business is an organization that is mainly owned by the members of a single family. They hold the controlling shares and control what happens. In family businesses, the entrepreneurs and participants are related by kinship or marriage. Family business is the most important form nowadays. Family businesses supply plenty of jobs and creates huge wealth. It is a huge motivation to economic growth. At present, it is time for many family enterprises in Vietnam and in the world to face to the succession problem. So, this paper reviews studies on successful succession of the world family businesses, and suggests a conceptual framework to study factors influencing successful succession of the family businesses in Vietnam. Finally, the paper gives some future research directions on this important topic.

**Keywords:** Family business; founder/incumbent; successor; succession.

### 1. Đặt vấn đề

Theo thống kê, trong Top 500 thương hiệu, doanh nghiệp thành công nhất trên thế giới hiện có đến hơn 1/3 là doanh nghiệp gia đình. Trong đó có thể kể đến những tập đoàn lớn như P&G, Hermes, Toyota, Walmart,... Mặc dù các doanh nghiệp gia đình đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế địa phương và

toàn cầu, song các doanh nghiệp gia đình dễ bị giải thể. Theo ước tính, chỉ một phần ba của các doanh nghiệp gia đình tồn tại vào thế hệ thứ hai và chỉ có một phần nhỏ (15%) tồn tại đến thế hệ thứ ba (Masi-similiano M. Pellegrini & cộng sự, 2012).

Tại Việt Nam, doanh nghiệp gia đình cũng là hình thức khá phổ biến. Từ những năm 1986 đến nay, các

doanh nghiệp gia đình của Việt Nam đã có những đóng góp đáng kể vào việc phát triển quốc gia, đã thực hiện những thay đổi vượt bậc về kinh doanh. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp gia đình Việt Nam phải đối mặt với các vấn đề chuyển giao. Theo kết quả của một cuộc điều tra, điều đáng buồn là các doanh nghiệp gia đình của Việt Nam khó có thể tồn tại và phát triển qua thế hệ thứ 3. Đại diện VCCI cũng cho biết phần lớn các doanh nghiệp tư nhân hiện nay cũng đều xuất phát từ doanh nghiệp gia đình và hầu hết là doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các doanh nghiệp này thường không có quản lý chuyên môn và họ cũng không tin tưởng những người không phải trong gia đình. Vì vậy cũng rất khó để xử lý các vấn đề chuyển giao khi con của họ không thống nhất khả năng tiếp nhận doanh nghiệp gia đình hoặc con của họ không quan tâm đến doanh nghiệp gia đình.

Chuyển giao doanh nghiệp gia đình là quá trình chuyển giao quyền quản lý và quyền sở hữu của doanh nghiệp cho các thành viên thế hệ tiếp theo trong gia đình. Các thành viên trong gia đình thường đóng vai trò chi phối cả về chuyển giao quản lý cũng như chuyển giao quyền sở hữu. Tỷ lệ các doanh nghiệp gia đình tồn tại và phát triển mạnh mẽ hơn thế hệ của người sáng lập là vô cùng thấp và sự chuyển giao yếu kém đã trở thành lý do chính cho sự thất bại của các doanh nghiệp gia đình (Miller & cộng sự, 2003). Mục đích của bài viết này là để khám phá và tìm hiểu những nhân tố tác động tới sự chuyển giao thành công của các doanh nghiệp gia đình trên thế giới, từ đó đề xuất khung lý thuyết nghiên cứu các nhân tố tác động và đưa ra một số hướng nghiên cứu về sự chuyển giao thành công các doanh nghiệp gia đình Việt Nam.

## 2. Tổng quan nghiên cứu

Chuyển giao là một vấn đề rất quan trọng trong các vấn đề đã và đang nghiên cứu về doanh nghiệp gia đình. Trên thế giới, các nghiên cứu về vấn đề chuyển giao được trình bày theo thứ tự thời gian, bắt đầu từ năm 2003:

Miller và cộng sự (2003) đã cho rằng các yếu tố như chiến lược, tổ chức, lãnh đạo và văn hóa ảnh hưởng đến ba mô hình chuyển giao lớn, đó là chuyển giao bảo thủ, chuyển giao dao động và chuyển giao nổi loạn. Mặc dù, nghiên cứu của Miller và cộng sự có xu hướng giải quyết hai vấn đề lớn, đó là sự chuyển giao thành công và sự thất bại trong doanh nghiệp gia đình, tuy nhiên, nghiên cứu không cung cấp cách thức chuyển giao giữa các thế hệ có thể mang lại sự thành công và sự duy trì liên tục của doanh nghiệp gia đình. Ngoài ra, vì nghiên

cứ này dựa chủ yếu vào cha chuyển giao cho con trai, nên sẽ có giá trị cho các nhà nghiên cứu tiếp theo để mở rộng nghiên cứu bao gồm một mẫu rộng lớn hơn của các loại chuyển giao - cha với con gái, với anh em họ.

Westhead, P. (2003) đã khám phá cả hai yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài có ảnh hưởng đến việc ra quyết định chuyển giao doanh nghiệp gia đình. Nghiên cứu lý luận về giai đoạn nghỉ hưu thực tế của các giám đốc điều hành (CEO). Hơn nữa, nghiên cứu chỉ ra các nhu cầu cho một kế hoạch chuyển giao bởi CEO. Nghiên cứu cho thấy môi trường bên ngoài góp phần vào sự thành công của kế hoạch chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình. Tuy nhiên, giống như các nghiên cứu khác, nghiên cứu này không thể giải quyết vấn đề về cách thức chuyển giao có thể đảm bảo tính liên tục của doanh nghiệp.

Kuratko & cộng sự (2004) đã nhận định yếu tố môi trường được xem là yếu tố quan trọng duy nhất có ảnh hưởng đến sự chuyển giao thành công trong doanh nghiệp gia đình. Tuy nhiên, nghiên cứu dường như bị hạn chế và không đủ toàn diện để giải quyết các yếu tố quan trọng thực sự ảnh hưởng đến kế hoạch hoặc quá trình chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình.

Lam, J. (2009) đã nghiên cứu chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình ở Canada. Ông cho rằng chuyển giao chỉ thành công khi kế hoạch chuyển giao có hiệu quả, và khi các thành viên trong gia đình tham gia vào chuyển giao có thể tránh được các cuộc xung đột. Ông khẳng định rằng cả hai cha con hay nói cách khác, người sáng lập và người kế nhiệm là những yếu tố chính ảnh hưởng đến sự liên tục của doanh nghiệp gia đình. Tuy nhiên, nghiên cứu này không bao gồm yếu tố như môi trường, là một trong những yếu tố quan trọng tác động tới sự liên tục của doanh nghiệp gia đình.

Lorna (2011) đã cung cấp một mô hình tích hợp của nhiều bên liên quan về kết quả chuyển giao. Lorna đã chỉ ra rằng các yếu tố như: cá nhân, tổ chức, gia đình và môi trường ảnh hưởng đến quá trình chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình. Một trong những điểm yếu chính trong nghiên cứu của Lorna là cho rằng mỗi nhân tố trong các yếu tố có thể dự đoán một cách độc lập hoặc ảnh hưởng đến quá trình chuyển giao. Ngoài ra, một vài nhân tố trong những yếu tố được ghi nhận trong nghiên cứu không phải là yếu tố quan trọng do đó có thể không đóng vai trò quan trọng trong các yếu tố quyết định người kế nhiệm của doanh nghiệp gia đình. Thứ hai, nghiên cứu chỉ nói về quá trình chuyển giao mà

không đưa ra các hướng giải quyết trong quá trình chuyển giao để có thể đưa doanh nghiệp gia đình tiếp tục tồn tại và phát triển.

Sareshmukh & Corbett (2011) đã khảo sát tính hai mặt của sự phát triển bên trong và bên ngoài đối với những người kế nhiệm với mong đợi để nhận diện cơ hội trong các doanh nghiệp gia đình. Cụ thể, nghiên cứu điều tra các giao điểm của sự chuyển giao và cơ hội với sự tôn trọng hành vi kinh doanh trong doanh nghiệp gia đình. Yếu tố của người kế nhiệm như tự học hỏi, giáo dục, và kinh nghiệm làm việc và nhận thức về cơ hội kinh doanh được đưa vào nghiên cứu. Nghiên cứu cho thấy người kế nhiệm và các cơ hội là quan trọng trong doanh nghiệp gia đình. Tuy nhiên, nghiên cứu không đề cập đến vấn đề tính liên tục trong chuyển giao.

Mohammadreza Zareie (2011), đã phân tích các yếu tố hiệu quả tác động tới sự chuyển đổi doanh nghiệp gia đình sang thể hệ tiếp theo ở Iran; bao gồm: sự chuẩn bị người kế nhiệm tiềm năng, sự lựa chọn người kế nhiệm, cuộc họp gia đình, lựa chọn nhóm tư vấn và điều phối hoạt động giữa các thế hệ cũ và mới. Mohammadreza Zareie đã chỉ rằng lập kế hoạch cho chuẩn bị người kế nhiệm tiềm năng là yếu tố hiệu quả nhất trong việc chuyển giao doanh nghiệp gia đình cho các thế hệ tiếp theo ở Iran. Ngoài ra Mohammadreza Zareie còn đề xuất một số giải pháp để giải quyết những thách thức trong quản trị doanh nghiệp gia đình dẫn đến chuyển giao thành công cho các thế hệ tiếp theo.

Esuh Ossai-Igwe Lucky & cộng sự (2011) đã đề nghị: (i) Người sáng lập, người kế nhiệm và môi trường cùng sẽ ảnh hưởng đến sự liên tục của doanh nghiệp gia đình và (ii) Sự chuyển giao thành công sẽ làm trung gian cho mối quan hệ giữa người sáng lập, người kế nhiệm và môi trường với sự liên tục của doanh nghiệp gia đình. Doanh nghiệp gia đình là một thành phần của sự phát triển doanh nghiệp nói chung và là khía cạnh quan trọng của phát triển kinh tế và chuyển đổi kinh tế tạo việc làm và tạo ra của cải cho các gia đình và những người khác làm việc trong doanh nghiệp gia đình. Các tác giả đã lập luận về sự kế thừa thực sự trong doanh nghiệp gia đình và sự kế thừa thực sự trong doanh nghiệp gia đình có thể dẫn đến sự liên tục của doanh nghiệp gia đình như thế nào. Trên cơ sở này, các tác giả đã trình bày ba yếu tố quan trọng: người sáng lập, người kế nhiệm và môi trường cùng ảnh hưởng đến sự chuyển giao doanh nghiệp gia đình mà đảm bảo luân lượt sự liên tục của doanh nghiệp gia đình. Vì vậy, sự hiện diện của ba yếu tố quan trọng phản ánh một sự chuyển giao thực sự mà sẽ đảm bảo sự liên tục

của doanh nghiệp gia đình. Do đó, sự chuyển giao mà không có bất kỳ yếu tố quan trọng nào nêu trên có thể gây nguy hiểm cho tương lai và tính liên tục của doanh nghiệp gia đình.

Massimiliano và cộng sự (2012) đã nhấn mạnh quan điểm của thể hệ trẻ trong quá trình chuyển giao. Kết quả của nghiên cứu đã chỉ ra rằng các mô hình phổ biến mà nổi lên cho thấy bốn thành phần chính mà người kế nhiệm tập trung sự chú ý của họ trong quá trình chuyển giao, cụ thể là: lợi ích trong việc kinh doanh, quản lý sự đồng thuận, quản lý danh tính gia đình, và quyền lực cá nhân. Mỗi chủ đề là một cột mốc quan trọng trong quá trình vận hành doanh nghiệp của một nhà lãnh đạo trẻ để đứng đầu của doanh nghiệp gia đình. Tuy nhiên giới hạn của nghiên cứu là mẫu nghiên cứu (chỉ nghiên cứu những người kế nhiệm là nam giới). Do đó, cần cẩn thận xử lý trong việc đưa ra các khái quát.

Yu Ghee Wee & cộng sự (2012) đã xác định các yếu tố chuyển giao thành công quan trọng bằng cách kiểm tra việc thực hành quản trị trong các doanh nghiệp gia đình; xác định sự tăng trưởng và phát triển tiềm năng; và giải quyết các vấn đề chuyển giao giữa các thế hệ trong doanh nghiệp gia đình. Nhìn chung, kết quả bác bỏ sự thừa nhận chung rằng lựa chọn người kế nhiệm là dựa trên người kế nhiệm này là con cả hay con thứ, nền tảng giáo dục của họ và giới tính và quản lý doanh nghiệp theo phong cách độc đoán. Các tác giả cũng kết luận rằng hiệu quả của doanh nghiệp gia đình được xây dựng dựa trên quản trị các hoạt động, phong cách quản trị và đặc điểm của kinh doanh, mối quan hệ giữa các thành viên gia đình và các đối tác, kinh nghiệm chuyển giao, mối quan tâm kinh doanh cũng như những thách thức.

Adendorf & cộng sự (2013) đã nghiên cứu trường hợp định tính, được sử dụng để kiểm tra 6 nhân tố được đề xuất trong mô hình; đó là: (1) Một mối quan hệ cha/ con tích cực giữa người sáng lập hoặc người đương nhiệm và người kế nhiệm tăng cường sự phát triển của lãnh đạo kế nhiệm; (2) Việc sở hữu một định hướng lâu dài tăng cường lãnh đạo kế nhiệm; (3) Việc sở hữu tinh thần hợp tác giữa những người kế nhiệm tăng cường lãnh đạo kế nhiệm; (4) Việc mua lại kỹ lưỡng và nhanh chóng của kiến thức doanh nghiệp và ngành tăng cường sự phát triển của lãnh đạo kế nhiệm; (5) Hiểu rõ vai trò của người quản lý- người xây dựng trong các doanh nghiệp gia đình tăng cường sự phát triển của lãnh đạo kế nhiệm, và (6) hiểu rõ định hướng của một người hướng tới chấp nhận rủi ro tăng cường sự phát triển của một người như là một lãnh đạo kế nhiệm.

Jing Ye (2013) đã chọn đề tài “Những thách thức của sự chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình: các nghiên cứu tình huống doanh nghiệp gia đình Trung Quốc – Úc”. Nghiên cứu này cung cấp các nghiên cứu mẫu mực hiện đại của các doanh nghiệp gia đình Trung Quốc - Úc. Nghiên cứu mang lại những đóng góp quan trọng trong tổng quan các doanh nghiệp gia đình và sự chuyển giao bằng cách nêu bật ảnh hưởng của những đặc điểm văn hóa và dân tộc trong các gia đình trên con đường chuyển giao được thực hiện bởi các doanh nghiệp gia đình Trung Quốc - Úc. Các khía cạnh cụ thể của sự tăng trưởng và phát triển của một đơn vị kinh doanh nổi lên như là có ảnh hưởng bao gồm nguyện vọng của người sáng lập và thái độ đối với sự chuyển giao, tầm nhìn và ý định của sự tăng trưởng của doanh nghiệp gia đình, mức độ hòa hợp gia đình, những phẩm chất của người kế nhiệm, và các kế hoạch trong việc chuyển giao các vấn đề liên quan đến quyền sở hữu và quyền lãnh đạo. Sự phát triển của một mô hình chuyển giao doanh nghiệp gia đình Trung Quốc - Úc có thể được sử dụng như là một khối xây dựng để biết thêm những hiểu biết học thuật vào sự phức tạp và năng động của các doanh nghiệp gia đình Trung Quốc - Úc. Mô hình này là một kết quả nghiên cứu lý thuyết; đồng thời, nghiên cứu này đã nêu bật một hình ảnh của sự linh hoạt, sự khác biệt và sự không rõ ràng trong các sự lựa chọn chuyển giao trong doanh nghiệp gia đình.

Rasool Shafieyoun & công sự (2014) đã xác định 34 yếu tố quan trọng thống trị sự liên tục và sự sụt giảm của các doanh nghiệp gia đình ở Iran; được chia thành hai phần: 16 yếu tố ảnh hưởng đến sự liên tục của doanh nghiệp gia đình (trong đó có 12 yếu tố được xác định từ tổng quan nghiên cứu tài liệu và 4 yếu tố từ phỏng vấn các chuyên gia) và 18 nhân tố ảnh hưởng sự suy giảm của các doanh nghiệp gia đình (có 12 yếu tố được xác định từ tổng quan nghiên cứu tài liệu và 6 yếu tố từ phỏng vấn các chuyên gia). Tuy nhiên nghiên cứu còn có một số hạn chế, quan trọng nhất trong số đó là các phương pháp nghiên cứu và lựa chọn một thủ tục phân tích dữ liệu thích hợp, và thành kiến của người được phỏng vấn để điền vào bảng câu hỏi.

Ở Việt Nam, doanh nghiệp gia đình cũng là hình thức khá phổ biến. Từ năm 1986 đến nay, các doanh nghiệp gia đình của Việt Nam đã có những đóng góp đáng kể vào việc phát triển quốc gia, đã thực hiện những thay đổi vượt bậc về kinh doanh và nhiều công ty trở thành công ty lớn/ thương hiệu lớn trong nền kinh tế Việt Nam như Công ty vàng bạc đá quý Phú Nhuận (xếp thứ nhất Việt Nam và thứ 16 thế

giới), Công ty bánh kẹo Kinh Đô, Công ty gốm sứ Minh Long, Công ty giấy Sài Gòn... Tuy nhiên cho đến nay, lĩnh vực nghiên cứu về doanh nghiệp gia đình ở Việt Nam đặc biệt là nghiên cứu về sự chuyển giao giữa các thế hệ lại khá mới mẻ và rất ít công trình nghiên cứu về lĩnh vực này; chỉ có một vài bài viết về doanh nghiệp gia đình đăng trên các tạp chí, trang web hoặc những cuộc phỏng vấn trực tiếp các chủ doanh nghiệp gia đình.

Cụ thể trong bài viết “Tư duy lại mô hình công ty gia đình trị” đăng trên trang <http://www.khoinghiep.info> cho thấy rằng các công ty gia đình của Việt Nam khó có thể tồn tại và phát triển qua thế hệ thứ 3. Sự chuyển giao công ty theo hình thức “cha truyền con nối” cũng chỉ mới bắt đầu ở thế hệ thứ 2. Và ngay cả sự chuyển giao giữa 2 thế hệ này cũng đã khiến cho một công ty “gia đình trị” bắt đầu những xung đột về quyền lợi và có dấu hiệu đi xuống. Nguyên nhân của những dấu hiệu đi xuống này là: quyền sở hữu, quản trị công ty theo kiểu thuận tiện, môi trường làm việc thiếu tính chuyên nghiệp. Hoặc tác giả Tú Anh trong bài “Sức sống mới cho công ty gia đình” đăng trên trang <http://www.doanhnhansaigon.vn> cho rằng sự suy giảm của các công ty gia đình ở Việt Nam có nguyên nhân là cách quản lý của các công ty gia đình hiện bộc lộ nhiều hạn chế như ra lệnh miệng, “thấy mặt chỉ việc”, “gặp đâu sai đó” mà không có sự phân công trách nhiệm rõ ràng; thiếu kiến thức nền tảng cần thiết về các phương pháp quản lý mới cho những công ty quy mô lớn trong môi trường cạnh tranh khốc liệt hơn; thiếu cam kết lâu dài cho việc thay đổi doanh nghiệp.

### **3. Đề xuất khung lý thuyết nghiên cứu và định hướng nghiên cứu ở Việt Nam**

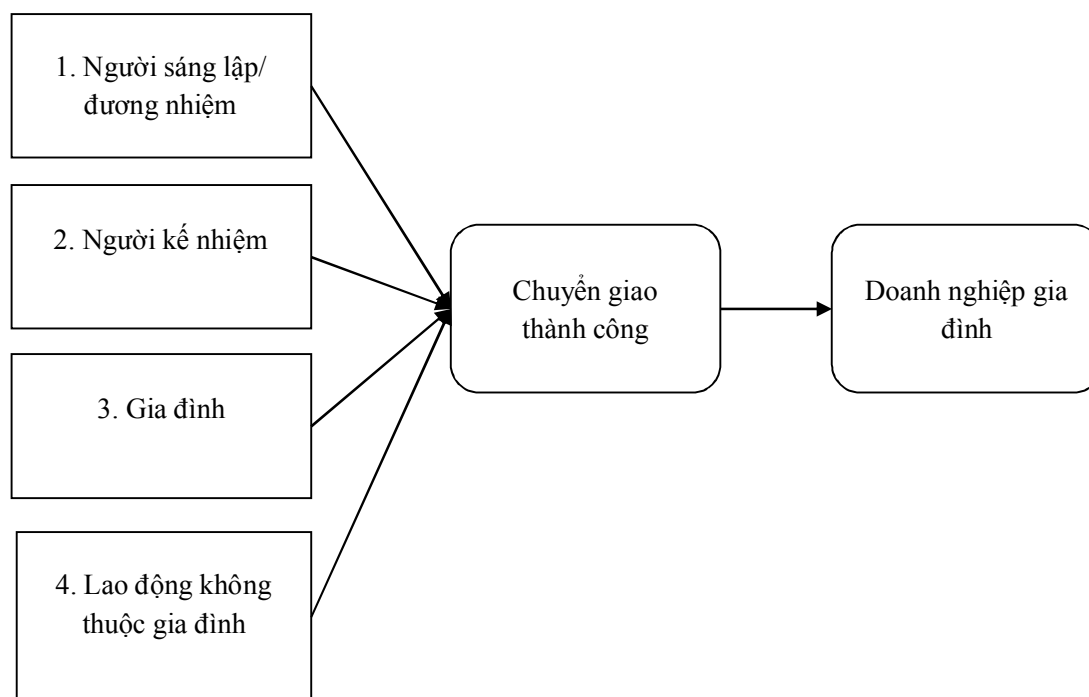
#### **3.1. Đề xuất khung lý thuyết**

Dựa trên tổng quan tài liệu sâu sắc, tác giả đã đưa ra kết luận rằng một sự chuyển giao thành công của doanh nghiệp gia đình sẽ bao gồm bốn biến số quan trọng; người sáng lập/đương nhiệm, người kế nhiệm, gia đình và những lao động không thuộc gia đình trong doanh nghiệp. Các mô hình khái niệm bắt đầu với bốn yếu tố chính mà các yếu tố này ảnh hưởng và đem lại một sự chuyển giao thành công (thể hiện ở hình 1).

#### *Người sáng lập/ đương nhiệm*

Hầu hết các nghiên cứu về kế hoạch chuyển giao đã tập trung vào vai trò của người sáng lập/CEO trong quá trình chuyển giao, bởi vì chủ sở hữu là các yếu tố quan trọng nhất cho chuyển giao; các yếu tố gắn với người đương nhiệm:

**Hình 1: Mô hình lý thuyết các nhân tố ảnh hưởng tới sự chuyển giao thành công doanh nghiệp gia đình**



**- Sự gắn bó với doanh nghiệp**

Brown & Coverley (1999) ghi nhận hầu hết các quá trình chuyển giao thất bại là do người sáng lập/đương nhiệm không sẵn sàng để chuyển quyền sở hữu cho thế hệ tiếp theo, vì người sáng lập/đương nhiệm phải đối mặt với cuộc đấu tranh về cảm xúc trong việc thông qua quyền sở hữu và kiểm soát. Người sáng lập/đương nhiệm sẽ không đưa ra một cơ hội cho người kế nhiệm để nâng cao kỹ năng và làm giàu kinh nghiệm cần thiết cho việc tiếp quản doanh nghiệp. Trong một số trường hợp xấu sẽ gây ra cho người kế nhiệm không tôn trọng người sáng lập/đương nhiệm.

**- Sự gắn bó với gia đình**

Duy trì hay ly hôn của người đương nhiệm trong quá trình chuyển giao có thể cản trở sự chuyển giao vì điều này làm giảm độ kín với các thành viên trong gia đình.

*Người kế nhiệm*

Người kế nhiệm là một trong những cá nhân quan trọng của quá trình chuyển giao ở bất kỳ loại hình tổ chức kinh doanh nào. Nói cách khác, không có người kế nhiệm, sẽ không có sự chuyển giao. Các yếu tố của người kế nhiệm ảnh hưởng tới chuyển giao như sau.

**- Khả năng của người kế nhiệm tiềm năng**

Khả năng của người kế nhiệm khiến các doanh nghiệp được liên kết với kết quả chuyển giao tích

cực. Nếu người kế nhiệm mới không được trang bị các kỹ năng cần thiết để tiến hành điều hành kinh doanh, xác suất của sự thất bại trong quá trình chuyển giao là rất cao. Những người kế nhiệm đã qua đào tạo để có được kiên thức, phát triển khả năng, và đạt được sự tin nhiệm và hợp pháp là yếu tố quan trọng trong chuyển giao thành công.

Tiếp xúc sớm với công việc kinh doanh cho phép người kế nhiệm ngày càng trở nên quen thuộc với doanh nghiệp, văn hóa và các giá trị của doanh nghiệp, và nhân viên trong doanh nghiệp. Điều này cũng cung cấp các cơ hội để phát triển các khả năng cần thiết cho điều hành doanh nghiệp. Sự giáo dục của người kế nhiệm tương quan thuận với quá trình chuyển giao và sau chuyển giao.

**- Động lực của người kế nhiệm**

Cam kết đúng và sẵn sàng thực hiện của người kế nhiệm trực tiếp ảnh hưởng đến sự chuyển giao thành công doanh nghiệp gia đình. Nếu người kế nhiệm từ chối tiếp quản vị trí mới, điều đó dẫn đến toàn bộ quá trình chuyển giao tự động dừng lại.

*Gia đình*

**- Cam kết của các thành viên gia đình**

Nếu thành viên trong gia đình đều không cam kết với sự chuyển giao, nó đã ngăn chặn các cơ hội để chứng minh khả năng quản lý cần thiết của người kế nhiệm. Trong một vài trường hợp, các thành viên gia đình những người đang nắm giữ vai trò quan

trọng trong doanh nghiệp có thể đe dọa sự rời khỏi công ty bởi vì sự không hài lòng về sự lựa chọn.

Mối quan hệ với nhau

Các mối quan hệ giữa các nhóm khác nhau của gia đình đóng vai trò quan trọng trong chuyển giao. Mối quan hệ giữa các cá nhân xấu gây ra các xung đột tiềm năng và cản trở sự chuyển giao.

Mối quan hệ giữa người đương nhiệm và người kế nhiệm tiềm năng.

Mối quan hệ về chất giữa người đương nhiệm và người kế nhiệm tiềm năng là rất quan trọng cho sự chuyển giao. Đó là mối quan hệ dựa trên sự tôn trọng và hiểu biết lẫn nhau nghĩa là làm cho cá nhân cảm thấy được hỗ trợ và công nhận, và để tạo ra một vòng tròn đạo đức của niềm tin và phản hồi. Nếu có một cuộc xung đột, các quy trình chuyển giao có thể gặp rủi ro vì người kế nhiệm tiềm năng có thể quyết định rời khỏi công việc kinh doanh. Sau đó học tập có thể xuất hiện thông qua một quá trình tiến hóa bắt đầu vào cuộc sống ban đầu tại nhà và tiếp tục mối quan hệ trong công việc. Chuyển giao hiệu quả về kiến thức giữa các thế hệ là rất quan trọng.

Mối quan hệ giữa gia đình và đương nhiệm và mối quan hệ giữa gia đình và người kế nhiệm tiềm năng.

Mâu thuẫn giữa các thành viên trong gia đình có thể ngăn chặn việc bổ nhiệm người kế nhiệm hoặc không khuyến khích ứng dụng cho vị trí này.

- Thiếu sự tin cậy lẫn nhau (gia đình & người kế nhiệm và gia đình & người đương nhiệm).

Người kế nhiệm phải được tin cậy bởi gia đình và người kế nhiệm tiềm năng là sự lựa chọn thích hợp nhất, lý tưởng cho tiếp quản sự lãnh đạo doanh nghiệp gia đình. Niềm tin đó sẽ hỗ trợ để phát triển mối quan hệ giữa gia đình và người kế nhiệm cũng như gia đình và người đương nhiệm.

- Thiếu sự cam kết với người kế nhiệm tiềm năng

Nếu các thành viên trong gia đình đều không cam kết với người kế nhiệm tiềm năng, anh có thể không có cơ hội để chứng minh khả năng quản lý cần thiết và cũng không có khả năng đạt được sự tin tưởng của các thành viên khác trong gia đình. Không chỉ vậy, đôi khi, các thành viên gia đình những người chịu trách nhiệm giữ vị trí hàng đầu của các công ty có thể từ chối cung cấp hỗ trợ cho người kế nhiệm mới.

- Mối quan hệ tương hỗ với nhau

Mối quan hệ tương hỗ với nhau sẽ giúp quá trình chuyển giao vì nó đảm bảo sự tin tưởng lớn hơn, hiểu biết lẫn nhau, và kiến thức giữa các thành viên tham gia. Hài hòa như vậy cũng hỗ trợ trong việc phát triển một tầm nhìn chung.

*Lao động không thuộc gia đình trong doanh nghiệp*

Lao động không thuộc gia đình đang tham gia vào chuyển giao doanh nghiệp gia đình và nhận thức của họ về làm chủ tâm lý trở nên mạnh mẽ đối với các doanh nghiệp gia đình, công việc của chính họ, và thế hệ sáng lập. Lao động không thuộc gia đình nhận ra những thay đổi quản lý và lãnh đạo trong chuyển giao. Làm chủ tâm lý của lao động không thuộc gia đình tăng lên trong chuyển giao. Điều này đã có ảnh hưởng đến cam kết và cũng là cách độc đáo theo đặc điểm cá nhân của một lao động không thuộc gia đình.

### **3.2. Định hướng nghiên cứu ở Việt Nam**

Khi tiến hành nghiên cứu vấn đề này, lý thuyết thích hợp liên quan đến doanh nghiệp gia đình và sự chuyển giao doanh nghiệp gia đình, liên quan đến người sáng lập và người kế nhiệm sẽ được thảo luận trong nghiên cứu. Nghiên cứu cũng cung cấp các mô tả về quá trình chuyển giao thành công và các yếu tố khác nhau trong quá trình này.

Về phương pháp, các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực doanh nghiệp gia đình chủ yếu sử dụng phương pháp định tính. Họ lập luận rằng phương pháp tiếp cận định tính có thể được sử dụng như là công cụ để có sự hiểu biết sâu sắc hơn về các vấn đề trong doanh nghiệp gia đình. Do đó, khi nghiên cứu vấn đề này ở Việt Nam, phương pháp định tính là phương pháp thích hợp nhất bởi vì mục đích của nghiên cứu nhằm tìm hiểu vai trò của người sáng lập tại các doanh nghiệp gia đình trong quá trình chuyển giao và để phân tích nguyên nhân thành công hay thất bại trong quá trình chuyển giao kinh doanh cho các thế hệ sau. Tiếp đến, nghiên cứu trường hợp thường được sử dụng trong nghiên cứu giải thích và thăm dò. Nghiên cứu chuyển giao doanh nghiệp gia đình tại Việt Nam về bản chất cũng là nghiên cứu thăm dò và liên quan đến các câu hỏi “như thế nào?” và “tại sao?”. Do đó, nghiên cứu trường hợp là chiến lược phù hợp nhất cho việc tìm kiếm các câu trả lời cho các câu hỏi trong nghiên cứu này.

### **4. Kết luận**

Bài viết này tìm hiểu và tổng quan các tài liệu liên quan đến sự chuyển giao thành công doanh nghiệp gia đình và từ đó, đề xuất một khuôn khổ khái niệm và định hướng nghiên cứu về sự chuyển giao liên quan đến sự tồn tại của doanh nghiệp gia đình Việt Nam. Tác giả đề nghị: (1) Người sáng lập/đương nhiệm, người kế nhiệm, gia đình và nhân viên không thuộc gia đình sẽ ảnh hưởng đến sự tồn tại của doanh nghiệp gia đình; (2) Sự chuyển giao

thành công thật sự sẽ làm trung gian cho mối quan hệ giữa người sáng lập/đương nhiệm, người kế nhiệm, gia đình và nhân viên không thuộc gia đình, và sự tồn tại của doanh nghiệp gia đình. Doanh nghiệp gia đình là một phần của sự phát triển kinh

doanh và khía cạnh quan trọng của phát triển kinh tế và chuyển đổi kinh tế tạo việc làm và tạo ra của cải cho gia đình và những người khác làm việc trong doanh nghiệp gia đình. □

### Tài liệu tham khảo

- Brown, R. B., Coverley, R., (1999), 'Succession planning in family businesses: A study from East Anglia, U.K', *Journal of Small Business Management*, 37(1), 93 - 97.
- Chris Adendorf, Fidelis Emuze, Graham Ward (2013), 'Development model for family business successions evaluation with a South African case study', *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 6, 134-144.
- Esuh Ossai-Igwe Lucky, Mohd Sobri Minai, Adebayo Olusegun Isaiah (2011), 'A Conceptual Framework of Family Business Succession: Bane of Family Business Continuity', *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 106-113.
- Jing Ye (2013), *Challenges of Family Business Succession: Chinese-Australian Case Studies*, Deakin University.
- Kuratko, D. K., & R. M. Hodgetts (2004), *Entrepreneurship: Theory, Process & Practice. 6th Edition*, Thomson South-Western, USA.
- Lam, J. (2009), 'Succession Process in a Large Canadian Family Business: A Longitudinal Case Study of the Molson Family Business: 1786-2007, A PhD Thesis Report, Concordia University Montreal, Quebec, Canada.
- Lorna, C. (2011), *Implications for Family-Owned Business Successions: A Multiple Perspectives Review and Suggestions for Further Research*.  
[http://eprints.uwe.ac.uk/14705/1/Collins.FOB\\_Succession\\_A\\_Literature\\_Review.march2011.docx](http://eprints.uwe.ac.uk/14705/1/Collins.FOB_Succession_A_Literature_Review.march2011.docx)
- Massimiliano M. Pellegrini, Cristiano Ciappei, Tommaso Cannoni (2012), 'Communicational topics in governance processes of Family Business Succession', *Sinergie, Italian Journal of Management*, 89, 131-146, <http://www.sinergiejournal.it/pdf/89/08.pdf>
- Miller, D., Steier, L. & Breton-Miller, I. L. (2003), 'Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business', *Journal of Business Venturing*, 18, 513-531.
- Mohammadreza Zareie (2011), 'The Analysis of Effective Factors on Family Business Transition to the Next Generations in Iran: Strategic Management Perspective', *2011 International Conference on Financial Management and Economics IPEDR, vol.11 (2011)*, IACSIT Press, Singapore.
- Rasool Shafieyoun, Fariddedin Allameh Haery, Marjan Mansouri (2014), 'Factors Dominating the Continuity and Decline of Family Businesses', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 327-343.
- Sareshmukh, S. R. & Corbett, A. C. (2011), 'The Duality of Internal and External Development of Successors: Opportunity Recognition in Family Firms', *Family Business Review*, 24, 111-125.
- Westhead, P. (2003), 'Succession Decision-Making Outcomes Reported by Private Family Companies', *International Small Business Journal*, 21, 369-401.
- Yu Ghee Wee, Mohamed Dahlan Ibrahim (2012), 'Family Business Success Factors: Management Practices, Relationship Among Members and Succession Experience', *International Journal of Arts and Commerce*, 1(6), 262-274.

---

### Thông tin tác giả:

\***Phạm Hồng Hải**, Tiến sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Học viện Phụ nữ Việt Nam

- Lĩnh vực nghiên cứu chính của tác giả: Quản trị kinh doanh và Quản trị chi phí kinh doanh

- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Kinh tế và Phát triển, Tạp chí Kinh tế và Dự báo.

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: [hai.phamhong1@gmail.com](mailto:hai.phamhong1@gmail.com)