



Hao Lam: Orchestrating Growth and Adaptability at KPMG in Vietnam

By Molly Headley

As the Head of Business Transformation and Head of Clients & Markets at KPMG in Vietnam, Hao Lam is at the forefront of the firm's mission to support fast-growing businesses and facilitate their ability to overcome challenges through meticulous planning and effective growth management. She gives [C] Vietnam readers a nuanced analysis of what to expect in 2024, reflecting on KPMG's approach and the critical role of versatility in business strategy.

Hao Lam's trajectory from joining KPMG in Vietnam as an audit assistant straight out of university—when the firm had around 50 people—to witnessing its impressive growth to over 60 partners and 2000 employees has spanned 25 years of KPMG's 30 in Vietnam - a corporate time commitment that has become increasingly rare in modern society.

"People spend many years in the organization," Hao said. "I get the feeling that people enjoy working here, being part of the organization. Because at KPMG, we provide people with opportunities to grow, to learn and to be themselves," she said.

This fostering of growth is both individual and company-wide. During her quarter-century journey with the renowned consultancy firm, Hao's professional development has mirrored the impressive arc of KPMG in Vietnam. Few people understand the business landscape in Vietnam like Hao. In her capacity as a consulting partner in the Ho Chi Minh City office, she has been intricately involved in diverse external audit assignments. These assignments span statutory audits under local regulations and annual audits of financial statements for both local and multinational clients, demanding a nuanced understanding of Vietnamese accounting standards, international financial reporting standards, and intricate corporate systems. She has been instrumental in leading some of the largest and most complex transformation programs for clients, including strategy facilitation, operations excellence, supply chain improvement, IT implementation, corporate and organizational restructuring, and financial management. Her multifaceted expertise has earned her a reputation as a reliable guide for businesses navigating the complex terrain of transformation.

We spoke with Hao about KPMG culture and industry trends just as the firm prepared to wrap up the year and enter into 2024 with what she describes as "confidence" while making preparations for a "slow recovery."

Navigating Global and Local Dynamics

Mitigating both fears and misplaced optimism about the future of business is something that KPMG has excelled at in its advisory role globally. Yet, the last four

years have seen unprecedented shifts in geopolitics and organizational structure as the world reels from a daisy chain of calamities. The firm's annual CEO Outlook survey amassed insights from 1,325 CEOs across 11 major economies. These CEOs, primarily from Fortune 500-sized companies with revenues exceeding \$500 million, expressed their concerns about geopolitical and political risks emerging as the highest threats to business growth. The survey also highlighted the CEOs' anticipation of prolonged challenges, emphasizing the need for strategic planning to assuage supply chain disruptions and maintain agility.

Hao offered a comparative analysis between the international CEOs surveyed and her interactions with CEOs in Vietnam. While acknowledging the uncertainties faced globally, she pointed out that Vietnam still projects positive GDP growth of around 5%, with manageable interest rates and inflation. However, she noted sector-specific challenges, such as changes in foreign direct investments and uncertainties in real estate and related industries due to global and local economic shifts.

"[In Vietnam], many economists believe the recovery will begin in Q3/Q4 of next year," she said. "The macro index in Vietnam is better than in other countries. There's a lot more confidence here than there is internationally. It helps that the government has an awareness and quick reaction to protecting the economy. But I think it will be a slow recovery. I anticipate that the companies who have better scenario planning and better governance will remain resilient."

The survey findings and Hao's on-the-ground experiences converge on the importance of adaptability, cost management, and strategic planning for businesses worldwide. This planning extends to the future of work and the impact of the pandemic on workplace dynamics. She emphasized the flexibility many companies have adopted regarding remote work and the balancing act between employer preferences and employee needs. A good example of this is KPMG, which has taken a different approach to many multinational corporations by being willing to trust its employees and relinquish control. The firm allows employees the freedom to come and go as they see fit, as long as their duties are fulfilled in accordance

with the firm's policies and quality standards. This technique maximizes responsibility while acknowledging the inherent restructuring of priorities in modern corporations.

Strategic planning for ESG policies and new technology will also be crucial for navigating the complexities of the post-pandemic business landscape. Despite a polarizing debate surrounding the term ESG, CEOs recognize the importance it has for their customers and their brands. Nearly a quarter (24 percent) believe that over the next three years, ESG will have the greatest impact on their customer relationships, and a further 16 percent believe it will help build their brand reputations.

The use of AI in particular will have a strong impact on the way that businesses and consumers function in the future. As tools like Bard and ChatGPT have gained prominence, global CEOs increasingly recognize generative AI's seemingly limitless potential. Global CEOs are making generative AI a top investment priority. The survey shows that 70 percent are investing heavily in generative AI as their competitive edge for the future. Clearly, they are keeping their foot on the gas in terms of their investment in and exploration of the technology.

In light of this, KPMG Global has aligned with Microsoft on a five-year agreement to find ways to apply AI in the workplace to create a better experience for their employees as well as better service for their clients. "AI policy and regulations will not be able to follow at the speed of the technology development, which may cause risk," Hao said. "But it will be a game changer." She believes that Vietnam's young and innovative population will help this tech transition, as long as companies prioritize these developments and focus on long-term goals to ensure resilience as they capitalize on emerging opportunities.

As businesses enter 2024, Hao advises planning for a shorter period and prioritizing cash flow management. Yet, it's also important to not stagnate growth when the time is right. She suggests CEOs spend time planning for when the economy recovers.

"Now, it's time to cool down," she said. "It's time to take another look at strategy; rethink the operating models and the structures. Then, companies need to do some exercises to prepare to cash in on the opportunities when they come. When the economy comes back, companies may not be the same as they were in the past because of geopolitics, ESG, AI, tax grievances, etc. That will totally change the behavior of the consumers. We may need to reshape strategies and operating models to prepare companies to adapt to the future."

Overall, Hao is optimistic. Even though the coming years will continue to be challenging, she feels that CEOs in Vietnam are "agile and very smart, so I think they will be able to navigate towards a better future." **[C]**

"The challenging issue for CEOs right now is to say no to opportunities because they need to have sufficient resources. They need to follow the plan they have in place without changing and crafting more opportunities due to the fear of being left out."

Hao Lam

Lâm Thị Ngọc Hảo: Thích ứng để phát triển tại KPMG Việt Nam

Thực hiện bởi **Molly Headley**



Với tư cách người đứng đầu bộ phận Tư vấn Chuyển đổi Doanh nghiệp cũng như bộ phận Khách hàng & Thị trường, bà Lâm Thị Ngọc Hảo luôn có mặt nơi tuyến đầu của KPMG Việt Nam trong sứ mệnh hỗ trợ các doanh nghiệp tăng trưởng nhanh, cố vấn cho họ vượt thử thách thông qua việc lập kế hoạch tỉ mỉ và quản lý sự tăng trưởng một cách hiệu quả. Bà đã mang đến cho độc giả [C] Việt Nam một bài phân tích sắc sảo về những kỳ vọng cho năm 2024, làm rõ bước đi của KPMG và vai trò quan trọng của tính linh hoạt trong chiến lược vận hành.

Lâm Thị Ngọc Hảo bắt đầu hành trình cùng KPMG Việt Nam với vị trí trợ lý kiểm toán, khi bà vừa tốt nghiệp đại học và lúc ấy văn phòng chỉ mới khoảng 50 người. Cho đến ngày chứng kiến công ty phát triển ấn tượng lên hơn 2.000 nhân viên cùng hơn 60 thành viên điều hành, hành trình ấy đã là 25 trong tổng số 30 năm KPMG có mặt tại Việt Nam – một khoảng thời gian gần bó ngày càng hiếm thấy ở các công ty hiện nay.

“Mọi người dành nhiều năm để làm việc ở KPMG,” bà Hảo nói. “Tôi có cảm giác mọi người thích làm việc ở đây, trở thành một phần của tổ chức; bởi vì KPMG mang đến cho chúng tôi cơ hội để phát triển, học hỏi và được là chính mình.”

Sự phát triển diễn ra cả trên quy mô cá nhân lẫn toàn công ty. Nhìn lại hành trình kéo dài một phần tư thế kỷ cùng công ty tư vấn nổi tiếng, sự trưởng thành trong chuyên môn của bà Hảo cũng nói lên chặng đường đầy ấn tượng của KPMG Việt Nam. Ít người hiểu rõ bối cảnh kinh doanh ở Việt Nam bằng bà Hảo. Với vai trò là đối tác tư vấn, phụ trách mảng tư vấn tại văn phòng Thành phố Hồ Chí Minh, bà tham gia sâu sát vào nhiều yêu cầu kiểm toán độc lập khác nhau. Những yêu cầu này bao gồm kiểm toán theo luật định và kiểm toán báo cáo tài chính hàng năm cho cả khách hàng trong nước lẫn khách hàng đa quốc gia, đòi hỏi phải có hiểu biết sâu sắc về các tiêu chuẩn kế toán Việt Nam, tiêu chuẩn báo cáo tài chính quốc tế cùng các hệ thống doanh nghiệp phức tạp. Bà đóng vai trò chủ chốt trong việc điều phối các chương trình chuyển đổi quy mô lớn và phức tạp cho khách hàng, bao gồm hỗ trợ chiến lược, vận hành hiệu quả, cải tiến chuỗi cung ứng, triển khai CNTT, tái cấu trúc doanh nghiệp và tổ chức, quản lý tài chính. Kiến thức chuyên môn đa dạng đã giúp bà trở thành một nhà tư vấn đáng tin cậy cho các doanh nghiệp đang tìm cách vượt qua quá trình chuyển đổi phức tạp.

Chúng tôi đã có cơ hội trò chuyện với bà Hảo vào dịp cuối năm về văn hóa tại KPMG

cùng các xu hướng ngành nghề, cũng là lúc công ty chuẩn bị bước sang năm mới 2024 với sự tự tin khi chuẩn bị cho một sự “phục hồi chậm”.

Đánh giá lại nguồn lực doanh nghiệp

Một điều mà KPMG đã thể hiện rất xuất sắc trong vai trò đơn vị tư vấn toàn cầu đó là KPMG đã giúp giảm thiểu những nỗi sợ lẫn sự lạc quan về tương lai không đúng chỗ của khách hàng. Trong vòng bốn năm trở lại đây, vì một loạt tai ương xảy đến mà thế giới đã chứng kiến những thay đổi chưa từng có về địa chính trị lẫn cơ cấu tổ chức. Cuộc khảo sát CEO Outlook hàng năm của KPMG đã thu thập ý kiến từ 1.325 CEO của 11 nền kinh tế lớn. Những CEO này, chủ yếu đến từ các công ty thuộc nhóm Fortune 500 với doanh thu trên 500 triệu USD, bày tỏ lo ngại về rủi ro chính trị và địa chính trị đang nổi lên như những mối đe dọa lớn nhất đối với sự tăng trưởng kinh doanh. Cuộc khảo sát cũng nêu bật dự đoán của các CEO về những thách thức kéo dài, nhấn mạnh sự cần thiết phải lập kế hoạch chiến lược nhằm giảm tải những gián đoạn trong chuỗi cung ứng và duy trì tính linh hoạt cho bộ máy vận hành.

Bà Hào đưa ra phân tích so sánh giữa các CEO quốc tế được khảo sát với giới CEO tại Việt Nam mà bà từng tiếp xúc. Dù biết trước những bất ổn trên toàn cầu, bà chỉ ra rằng Việt Nam có thể đạt mức tăng trưởng GDP dương khoảng 5%, với lãi suất và tỷ lệ lạm phát trong tầm kiểm soát. Dù vậy, bà Hào cũng lưu ý về những thách thức cụ thể theo ngành, chẳng hạn như những thay đổi trong chính sách về đầu tư nước ngoài, những bất ổn trong ngành bất động sản và các ngành liên quan do sự thay đổi kinh tế trong nước và trên thế giới.

Bà nói: “Tại Việt Nam, nhiều chuyên gia kinh tế tin rằng sự phục hồi sẽ bắt đầu vào Quý 3/Quý 4 năm sau. Các chỉ số vĩ mô ở Việt Nam tốt hơn các nước khác. Sự tự tin ở đây lớn hơn nhiều so với trên thế giới, một phần nhờ Chính phủ có nhận thức và phản ứng nhanh chóng để bảo vệ nền kinh tế. Nhưng tôi nghĩ việc phục hồi sẽ diễn ra chậm. Tôi dự đoán rằng những công ty quản trị tốt hơn và có các kế hoạch dự phòng vẫn sẽ trụ vững.”

Kết quả khảo sát và kinh nghiệm thực tế của bà Hào đều công nhận tầm quan trọng của khả năng thích ứng, khả năng quản lý chi phí và lập kế hoạch chiến lược của các doanh nghiệp trên toàn thế giới. Thay đổi cách làm việc tại doanh nghiệp cũng là một phần trong đó, thể hiện sự thích ứng của doanh nghiệp trước tác động của đại dịch đến nguồn lực lao động. Nhiều công ty đã thể hiện sự linh hoạt qua việc cho phép nhân viên làm việc từ xa cũng như cân bằng giữa ưu tiên của tổ chức với nhu cầu của nhân viên. Ở KPMG, công ty quyết định từ bỏ quyền kiểm soát và tin tưởng vào nhân viên của mình. Công ty cho phép nhân viên làm việc linh hoạt ở văn phòng hay bất kỳ nơi nào khác, miễn là không có khiếu nại nào từ phía khách hàng. Cách làm này vừa tối đa hóa trách nhiệm vừa thể hiện sự điều chỉnh các ưu tiên trong các doanh nghiệp hiện đại.

Việc lập kế hoạch chiến lược cho các chính sách ESG và chính sách công nghệ mới cũng rất quan trọng nhằm tháo gỡ sự phức tạp trong bối cảnh kinh doanh hậu đại dịch. Dù cho vẫn còn nhiều tranh luận trái chiều xung quanh thuật ngữ ESG, các CEO được khảo sát vẫn công nhận tầm quan trọng của chính sách ESG đối với niềm tin của khách hàng và thương hiệu của họ. Gần một phần tư (24%) CEO tin rằng trong ba năm tới, chính sách ESG sẽ là yếu tố có tác động lớn nhất đến mối quan hệ với khách hàng của doanh nghiệp và thêm 16% CEO nữa tin rằng ESG sẽ giúp xây dựng danh tiếng cho thương hiệu của họ.

Bên cạnh đó, việc sử dụng AI sẽ ngày càng có tác động mạnh mẽ đến cách thức hoạt động của doanh nghiệp và hành vi của người tiêu dùng trong tương lai. Khi các công cụ như Bard và ChatGPT dần trở nên phổ biến, các CEO trên toàn cầu ngày càng nhận ra tiềm năng gần như vô hạn của trí tuệ nhân tạo. Hiện nay, hầu hết lãnh đạo đều coi việc sử dụng AI có tính sáng tạo là ưu tiên đầu tư hàng đầu. Cuộc khảo sát cho thấy 70% CEO đang đầu tư mạnh vào AI sáng tạo để tạo ra lợi thế cạnh tranh trong tương lai. Rõ ràng, họ đang rất nghiêm túc trong việc đầu tư và khám phá công nghệ. KPMG Global cũng đã ký thỏa thuận 5 năm đồng hành cùng

Microsoft để tìm cách ứng dụng AI tại nơi làm việc nhằm tạo ra trải nghiệm tốt hơn cho nhân viên cũng như mang đến dịch vụ tốt hơn cho khách hàng. “Chính sách và quy định về AI sẽ không thể theo kịp tốc độ phát triển công nghệ, điều đó có thể dẫn đến rủi ro,” bà Hào nói. “Nhưng nó sẽ là một yếu tố làm thay đổi cuộc chơi.” Bà tin rằng lực lượng dân số trẻ và sáng tạo của Việt Nam sẽ hỗ trợ quá trình chuyển đổi công nghệ, miễn là các công ty (1) ưu tiên cho những hướng phát triển này và (2) vẫn tập trung vào các mục tiêu dài hạn nhằm đảm bảo khả năng phục hồi khi cơ hội tới.

“Thách thức dành cho các CEO hiện nay là họ phải biết nói không với các cơ hội khi chưa có đủ nguồn lực,” bà Hào nói tiếp. “Họ cần tuân theo kế hoạch đã có chứ không nên chỉ vì nỗi sợ bị bỏ rơi mà ra sức thay đổi và tạo thêm nhiều cơ hội.”

Bên thêm năm 2024, bà Hào đưa ra lời khuyên dành cho các doanh nghiệp: hãy lập các kế hoạch trong khung thời gian ngắn hơn và ưu tiên dòng tiền. Tuy nhiên, một điều cũng quan trọng không kém là đừng để trì trệ tăng trưởng khi thời cơ đến. Bà đề nghị các CEO dành thời gian lập kế hoạch cho thời điểm nền kinh tế phục hồi.

“Đã đến lúc chậm lại một chút,” bà Hào nói. “Đã đến lúc phải xem xét lại chiến lược; suy nghĩ lại về các mô hình hoạt động và cơ cấu tổ chức. Sau đó, các công ty hãy cùng cố gắng để nắm bắt khi cơ hội đến. Khi nền kinh tế tích cực trở lại, các công ty có thể không còn nhu trước vì các yếu tố địa chính trị, ESG, AI, khiếu kiện về thuế... Điều đó sẽ thay đổi hoàn toàn hành vi của người tiêu dùng. Chúng ta có thể cần phải tinh chỉnh lại chiến lược và mô hình hoạt động để thích ứng với tương lai.”

Nhìn chung, bà Hào có góc nhìn khá lạc quan. Dù cho trong những năm tới, chúng ta sẽ tiếp tục gặp phải nhiều thử thách nhưng bà Hào cảm thấy các CEO ở Việt Nam “nhanh nhẹn và rất thông minh, nên tôi nghĩ họ sẽ có khả năng vượt trội một tương lai tốt đẹp hơn.” **[C]**