

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ RỦI RO VÀ QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG NHẬP VÀ XUẤT HÀNG HÓA TẠI KHO HÀNG

1.1 Kho hàng

Kho là nơi rất quan trọng đối với việc luân chuyển hàng hóa của doanh nghiệp, là nơi lưu trữ tạm thời trước khi hàng hóa được gửi đi. Kho hàng có chức năng duy trì chất lượng hàng hóa với chi phí tối ưu, giám sát sự di chuyển của hàng hóa và tình trạng của hàng hóa, cân bằng lượng hàng tồn kho, cung cấp phương tiện liên lạc về hàng hóa cho khách hàng.

Kho là nơi lưu trữ tạm thời và truy xuất hàng tồn kho để hỗ trợ các hoạt động vận hành cho các quy trình, địa điểm phân phối tiếp theo. Một số chức năng cơ bản mà kho thường có: Lưu trữ tạm thời các vật phẩm trong thời gian chờ xử lý; Giám sát sự chuyển dịch và tình trạng của hàng hóa; Giảm thiểu chi phí bảo quản, thuê nhân viên hoặc vận chuyển hàng hóa; Cung cấp phương tiện giao tiếp, liên lạc với khách hàng về tình trạng hàng hóa (**Ricky Martono, 2015**).

Có các loại kho được sử dụng phổ biến như:

Kho chung (General warehouse): là nơi lưu trữ hàng tồn kho trong thời gian dài. Mục đích là giữ hàng hóa ở tình trạng tốt nhất cho đến khi hàng hóa được sử dụng. Kho chung còn thực hiện lưu trữ hàng tồn kho trong quy trình sản xuất. Các hoạt động bốc dỡ, di chuyển hàng hóa trong kho tương đối ít.

Kho phân phối (Distribution warehouse): là kho nhận các loại hàng hóa đa dạng về chủng loại và số lượng (có nhiều nguồn gốc khác nhau), dùng lưu trữ hàng hóa theo nhu cầu của khách hàng. Vai trò của kho phân phối là thực hiện xếp dỡ, vận chuyển hàng hóa theo thời gian đã được quy định, không lưu trữ hàng hóa lâu dài.

Theo **Willem Siahaya (2014)** có một số loại kho phổ biến như:

Kho vận hành (Operational warehouse): được dùng để lưu trữ nguyên liệu thô và phụ tùng phục vụ cho quy trình xử lý và hỗ trợ sản xuất.

Kho thiết bị (Equipment warehouse): dùng để chứa các thiết bị hỗ trợ và đẩy nhanh quá trình sản xuất, thường được đặt ở vị trí gần dây chuyền hoặc khu vực sản xuất.

Kho phân phối (Distribution warehouse): được sử dụng để lưu trữ thành phẩm, sẵn sàng để gửi đến nhà phân phối, nhà bán lẻ hoặc khách hàng.

Kho theo mùa (Seasonal warehouse): là loại kho dự phòng khi kho vận hành hoặc kho phân phối đã đầy hàng.

1.2 Quy trình nhập và xuất hàng hóa

Nhập hàng là hoạt động bao gồm việc nhận thông tin hàng đến, dỡ hàng từ phương tiện giao hàng, kiểm tra bao bì, kiểm tra tính phù hợp của lô hàng so với thông tin nhận được từ phía nhà cung cấp, các hoạt động kiểm tra chất lượng hàng hóa, số lượng hàng hóa, đưa ra quyết định cho lô hàng và thực hiện nhận lô hàng vào kho để lưu trữ.

Quy trình nhập hàng cơ bản gồm các bước sau: Theo hợp đồng hoặc đơn hàng, dự kiến ngày tháng, loại hàng, khối lượng hàng về,... tính toán chuẩn bị kho bãi, xem xét tính phù hợp của hàng hóa, bố trí khu vực để chuẩn bị tiếp nhận và giải pháp bảo quản hàng hóa. Sau đó, kho tiếp nhận thông tin chính thức hàng về, bố trí nhận hàng, kiểm đếm, sắp xếp vào kho bãi; Nhân viên kho ghi chép sổ sách nhập kho, ký giao nhận với chủ phương tiện vận tải, ký chứng từ nhập kho (trường hợp chủ hàng có ủy quyền, hoặc ký xác thực bên thứ 3); Thực hiện cập nhập thông tin trên hệ thống để xác định lượng hàng hiện có ở kho.

Xuất hàng là hoạt động lấy hàng trong kho để kiểm đếm, kiểm tra thông tin hàng xuất, đóng gói hàng hóa, bốc xếp hàng hóa lên phương tiện vận chuyển, vận chuyển hàng hóa đến địa điểm giao. Quy trình xuất hàng chủ yếu gồm các bước như: tiếp nhận thông tin xuất hàng (lệnh xuất hàng của chủ hàng), thông tin về phương tiện vận tải; Tổ chức bốc hàng lên phương tiện chủ hàng chỉ định, ghi chép sổ sách hàng xuất, ký sổ giao nhận với chủ phương tiện vận tải; Ký chứng từ xuất kho (trường hợp chủ hàng có ủy quyền, hoặc ký xác thực bên thứ 3). Cuối cùng là thực hiện cập nhật thông tin trên hệ thống nhằm xác định lượng hàng tồn.

1.3 Rủi ro

Trong cuộc sống, có rất nhiều tình huống xảy đến với con người và tùy thuộc vào mỗi người mà tình huống đó sẽ mang lại tác động tích cực hoặc tiêu cực.

Nếu là tích cực, người ta gọi điều đó là cơ hội (hoặc sự may mắn), còn nếu là tiêu cực thì người ta sẽ gọi là rủi ro (hoặc điều không may mắn).

Rủi ro là một thuật ngữ dùng để chỉ những sự kiện thường mang tính chất tiêu cực và không đoán trước được về khả năng xảy ra, thời điểm xuất hiện và hậu quả mà nó đem tới. Rủi ro có thể xuất hiện ở khắp mọi nơi, mọi lĩnh vực, xảy đến với mọi người mà không hề có một giới hạn ràng buộc nào.

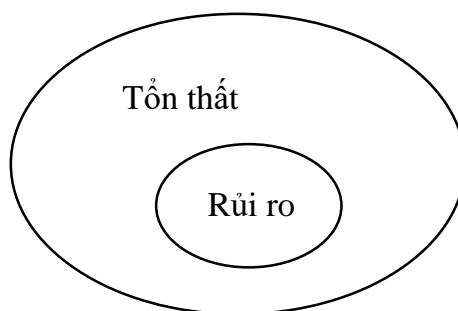
Hiện tại có hai trường phái rủi ro với hai quan niệm hoàn toàn khác biệt nhau, trường phái trung hòa và trường phái truyền thống (hay còn biết đến là trường phái tiêu cực).

Trường phái truyền thống với quan điểm chủ yếu hướng đến mặt tiêu cực mà rủi ro gây ra. Trường phái này cho rằng rủi ro là sự mất mát và nguy hiểm. Rủi ro được xem là sự không may mắn hay những điều không tốt lành và không may mắn đều được gọi là rủi ro. Có thể xem rủi ro là những tổn thất hoặc các yếu tố có tính chất nguy hiểm, khó khăn hoặc là điều không chắc chắn có thể xảy đến cho con người. Trong lĩnh vực kinh doanh, rủi ro là sự mất mát về tài sản hoặc sụt giảm trong hoạt động sản xuất, giao thương của doanh nghiệp. Rủi ro được xem là những bất trắc xảy ra ngoài ý muốn gây tác động tiêu cực đến sự phát triển và tồn tại của doanh nghiệp.

Trường phái trung hòa thì lại cho rằng rủi ro mang trong mình cả tính tiêu cực và tích cực. “Trong nguy có cơ” chính là câu nói thể hiện chính xác quan điểm của trường phái này. Rủi ro được xem là sự kiện tiêu cực có thể đo lường được một cách không chắc chắn (**Frank Knight, 1921**). Rủi ro sẽ được chuyển hóa thành cơ hội nếu như nó được phòng ngừa và kiểm soát.

Theo tác giả **George E. Rejda và cộng sự (2022)** trình bày khái niệm rủi ro trong cuốn sách tiêu đề “Risk Management and Insurance” thì “Rủi ro là các giá trị và kết quả mà hiện thời chưa được biết đến. Rủi ro được xem là sự biến động ở những kết quả và nó có thể xuất hiện trong các hoạt động của con người. Khi rủi ro xuất hiện, con người không thể dự đoán chính xác được kết quả và sự xuất hiện của rủi ro tạo nên sự bất định, Nguy cơ phát sinh rủi ro sẽ xảy đến bất cứ lúc nào khi có một hành động dẫn đến khả năng được hoặc mất mà không thể đoán trước”.

Rủi ro cũng cần được xem xét như là một cơ hội mang lại lợi nhuận tiềm năng chứ không phải là một vấn đề cần được giảm thiểu và loại bỏ (**Stephen P. D’Arcy, 2001**). Rủi ro không thể phản ánh mức độ nghiêm trọng của nó mà phải thông qua thuật ngữ tổn thất. Tổn thất và rủi ro thuộc hai phạm trù khác nhau nhưng chúng lại có mối quan hệ chặt chẽ với nhau có thể nói rủi ro là nguyên nhân và tổn thất chính là hậu quả.



Hình 1.3.1 Mối quan hệ giữa tổn thất và rủi ro

(Nguồn:Tác giả tổng hợp)

Bất cứ rủi ro nào cũng đều có thể đem lại tổn thất. Những tổn thất có thể mang tính chất tích cực hoặc tiêu cực, tuy nhiên không phải tổn thất nào cũng đều có nguyên nhân xuất phát từ những rủi ro. Nghiên cứu rủi ro đồng nghĩa với việc nghiên cứu cả tổn thất nhằm nhận thấy được mức độ nguy hiểm và nghiêm trọng của rủi ro. Mặt khác nếu chỉ nghiên cứu tổn thất mà không nghiên cứu về rủi ro sẽ không thể nhận diện được nguyên nhân gây ra thiệt hại để từ đó có biện pháp phòng ngừa và hạn chế tổn thất.

Những lĩnh vực khác nhau đều xảy ra các rủi ro khác nhau, nó có thể xuất hiện từ những nguyên nhân bên ngoài, cũng có thể xuất hiện từ nguyên nhân bên trong của sự việc, hiện tượng...Điều này đòi hỏi các nhà quản trị cần phải nhận dạng được rủi ro, chủ động thực hiện phòng ngừa, né tránh, hạn chế và giảm thiểu tổn thất do rủi ro gây ra.

Khi thực hiện đánh giá tổn thất, cần lưu ý một số yếu tố cơ bản sau:

Thứ nhất, tổn thất về tài chính. Bao gồm mất mát về tài sản vô hình và tài sản hữu hình.

Thứ hai, tổn thất về nhân lực. Bệnh tật, tử vong hoặc suy giảm khả năng làm việc, suy giảm về số lượng và chất lượng nhân lực.

Thứ ba, thái độ của con người – yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến mức độ nghiêm trọng của tổn thất. Nếu biết chấp nhận rủi ro, con người sẽ bình tĩnh xử lý và tìm các giải pháp thích hợp; ngược lại, họ sẽ thụ động và bị phụ thuộc vào các tác nhân hỗ trợ từ bên ngoài khi xuất hiện rủi ro.

Thứ tư, đó là đối tượng chịu rủi ro. Cùng một rủi ro nhưng đối với chủ thể này là nghiêm trọng nhưng chủ thể khác lại không đáng kể hay nói cách khác tổn thất sẽ tác động khác nhau đến mỗi đối tượng khác nhau.

1.4 Phân loại rủi ro

1.4.1 Phân loại rủi ro do nguyên nhân gây ra rủi ro

Gồm có rủi ro sự cố và rủi ro cơ hội.

Rủi ro do sự cố thường do các yếu tố bên ngoài không thể dự kiến gây ra, (rủi ro này thường xuất phát từ các yếu tố bên ngoài). Tổn thất mà rủi ro sự cố mang lại thường rất nghiêm trọng, khó lường. Ví dụ như rủi ro do bão lũ gây tắc nghẽn giao thông, cản trở vận chuyển hàng hóa đúng thời hạn.

Rủi ro cơ hội là rủi ro phát sinh với quá trình đưa ra quyết định của chủ thể. Gồm có rủi ro liên quan đến giai đoạn trước khi ra quyết định (liên quan đến việc thu thập và xử lý thông tin nhằm lựa chọn cách thức ra quyết định). Tiếp đến là rủi ro trong quá trình ra quyết định (phát sinh do chủ thể thực hiện lựa chọn quyết định này mà không lựa chọn quyết định khác).

Ví dụ như một doanh nghiệp châu Á ra quyết định mở rộng thị trường sang châu Âu thay vì các nước trong khu vực châu Á sẽ có thể gặp rủi ro khác lạ về văn hóa, thuế quan... Cuối cùng là rủi ro liên quan đến giai đoạn sau khi quyết định (rủi ro về sự tương đồng giữa kết quả thu về so với dự kiến lúc đầu), ví dụ như doanh nghiệp dự kiến trong tháng sẽ nhập khẩu về 10 tấn hàng tuy nhiên thực tế chỉ nhập khẩu được 5 tấn hàng.

1.4.2 Phân loại rủi ro theo kết quả nhận được

Theo cách phân loại này, rủi ro được phân thành hai loại là rủi ro thuần túy và rủi ro suy đoán.

Rủi ro thuần túy là rủi ro không có khả năng kiếm lợi cho chủ thể khi nó xuất hiện. Rủi ro thuần túy hay còn gọi là rủi ro một chiều, thường xảy ra đối với tài sản của một cá nhân.

Rủi ro suy đoán là rủi ro gắn liền với sự thành bại trong đầu tư và kinh doanh. Khi thực hiện sản xuất, kinh doanh thì luôn có ba tình huống xảy ra là lãi, lỗ hoặc hòa vốn. Những suy đoán không phải lúc nào cũng đúng và đem lại rủi ro cho những nhà đầu tư, nhà quản trị. Thua lỗ trong kinh doanh hoặc thất bại trong đầu tư là những biểu hiện phổ biến của rủi ro suy đoán.

Có thể né tránh rủi ro suy đoán bằng cách không tham gia hoạt động không có những rủi ro, nhưng việc này đồng nghĩa với việc phải từ bỏ kinh doanh khi mà rủi ro và kinh doanh là hai yếu tố luôn song hành cùng nhau.

1.4.3 Phân loại rủi ro theo nguồn gốc rủi ro

Tất cả các rủi ro đa phần đều xuất phát từ các yếu tố môi trường. Vì vậy các yếu tố môi trường được xem là nguồn gốc của rủi ro. Căn cứ vào nguồn gốc của rủi ro có thể phân rủi ro thành các loại rủi ro có nguồn gốc từ môi trường vĩ mô và các rủi ro có nguồn gốc từ môi trường vi mô.

Rủi ro có nguồn gốc từ môi trường vĩ mô như rủi ro chính trị, rủi ro kinh tế, rủi ro pháp lý, rủi ro văn hóa, rủi ro xã hội, rủi ro công nghệ, rủi ro thiên nhiên.

Rủi ro chính trị: là những rủi ro xuất hiện do tác động của các yếu tố chính trị. Môi trường chính trị luôn chứa đựng những biến cố có thể gây ra tổn thất to lớn hoặc tạo ra cơ hội. Sự bất ổn về chính trị khiến các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế đối mặt với nhiều rủi ro hơn là các doanh nghiệp chỉ kinh doanh trong thị trường nội địa. Theo **Đoàn Hồng Vân và cộng sự (2013)** thì có ba loại rủi ro chính trị thường gặp là rủi ro liên quan đến quyền sở hữu, rủi ro do sự can thiệp của Nhà nước vào hoạt động của doanh nghiệp và rủi ro về chuyển giao.

Rủi ro kinh tế: là những rủi ro gắn liền với sự biến động của nền kinh tế thế giới và nền kinh tế quốc gia, do tình trạng lạm phát, khủng hoảng kinh tế... Khi các yếu tố kinh tế thay đổi theo chiều hướng xấu đồng nghĩa với việc làm phát sinh nhiều rủi ro cho doanh nghiệp.

Rủi ro pháp lý: là những rủi ro mà sự xuất hiện của chúng có nguyên nhân từ những yếu tố pháp luật. Hệ thống luật pháp của mỗi quốc gia đều dùng để điều chỉnh các mối quan hệ giữa các chủ thể khác nhau của quốc gia đó. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế hiện nay thì các doanh nghiệp còn bị điều chỉnh bởi các quy định pháp lý quốc tế do các tổ chức quốc tế quy định mà quốc gia của doanh nghiệp đó

là thành viên thuộc tổ chức. Xã hội luôn luôn vận động và phát triển nên pháp luật dùng để điều chỉnh xã hội cũng phải luôn luôn biến đổi theo, vì vậy, có thể nói bản thân luật pháp cũng có hai mặt. Một là tạo ra chuẩn mực và hai là tạo ra giới hạn. Vì vậy, khi một quy định pháp lý được ban hành, các doanh nghiệp thuộc đối tượng bị điều chỉnh sẽ phải đổi mới với các rủi ro mới và khác biệt hoàn toàn.

Rủi ro văn hóa: là những rủi ro thuộc văn hóa “vĩ mô”, tức là nền văn hóa giữa các quốc gia hay khu vực. Văn hóa được định nghĩa là bao gồm tất cả những gì làm cho dân tộc này khác với dân tộc khác (Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa Liên hợp quốc – UNESCO). Khi hoạt động trong một thị trường nhất định, việc thấu hiểu văn hóa sẽ giảm thiểu tối đa các rủi ro mang tính chất quyết định sự sống còn của doanh nghiệp.

Rủi ro xã hội: là những rủi ro liên quan đến việc làm, quy mô và cơ cấu dân số, chuẩn mực xã hội.

Rủi ro công nghệ: là những rủi ro xuất hiện khi có sự phát triển về khoa học công nghệ. Mỗi doanh nghiệp ngày nay muốn phát triển cần phải ứng dụng sự đổi mới công nghệ nếu không sự lạc hậu về công nghệ so với các đối thủ cạnh tranh sẽ gây đến những tổn thất to lớn cho doanh nghiệp.

Rủi ro thiên nhiên: là những rủi ro không thể kiểm soát được từ môi trường tự nhiên như thời tiết mưa, lũ, hạn hán...

Bên cạnh đó, có các rủi ro có nguồn gốc từ môi trường vi mô như:

Rủi ro từ khách hàng: là những rủi ro xuất phát từ việc không làm hài lòng khách hàng, không đáp ứng nhu cầu khách hàng hay việc không nhận biết thói quen tiêu dùng của khách hàng kịp thời.

Rủi ro từ nhà cung cấp: là những rủi ro liên quan đến việc thực hiện hợp đồng mua bán hoặc những vi phạm cố ý của các nhà cung cấp là những rủi ro mà các doanh nghiệp cần đáng lưu ý.

Rủi ro từ đối thủ cạnh tranh: có thể khiến doanh nghiệp gặp tổn thất về doanh thu, lợi nhuận do các doanh nghiệp phải gia tăng chi phí cho các hoạt động cạnh tranh.

Rủi ro nội bộ doanh nghiệp: là những rủi ro về nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực). Đặc biệt, rủi ro được biết khi mà “chủ yếu xảy ra khi con người tác động

qua lại với môi trường” vì vậy có thể kết luận rằng yếu tố nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất của doanh nghiệp đồng thời cũng là nguồn phát sinh nhiều rủi ro nhất, khi con người vừa là tác nhân làm phát sinh rủi ro, vừa là đối tượng chịu tổn thất do tác động của rủi ro gây ra.

1.5 Quản trị rủi ro

Có thể nói QTRR đã hình thành và phát triển từ hàng nghìn năm trước. Một người quản lí rủi ro chuyên nghiệp trong thời kì đồ đá thường xuyên đốt lửa vào ban đêm nhằm xua đuổi các con thú hoang. Ở thời hiện đại, các cá nhân và doanh nghiệp quản lí rủi ro liên quan tới cháy nổ bằng cách lựa chọn các vật liệu xây dựng mang tính phòng cháy cao và đảm bảo tuân thủ các biện pháp an toàn trong phòng cháy chữa cháy.

Theo **Olaf Passenheim (2010)**, QTRR bao gồm các hoạt động: Nhận dạng rủi ro, Phân tích rủi ro, Phản ứng đối với rủi ro và Kiểm soát rủi ro (Risk Identification, Risk Analysis, Risk Re-sponse, Risk Controlling).

Khái niệm QTRR trong doanh nghiệp theo **Hiệp hội nghề nghiệp Actuary quốc tế (CAS)** chỉ ra rằng: “Quá trình mà các tổ chức trong tất cả các ngành đánh giá, kiểm soát, khai thác và giám sát rủi ro từ mọi nguồn nhằm mục đích gia tăng giá trị ngắn hạn và dài hạn của tổ chức đến các bên có liên quan”.

Nguyễn Quang Thu (2008) định nghĩa QTRR là việc nhận dạng, đo lường và kiểm soát các rủi ro gây đe dọa đến hoạt động sản xuất kinh doanh chính của một doanh nghiệp.

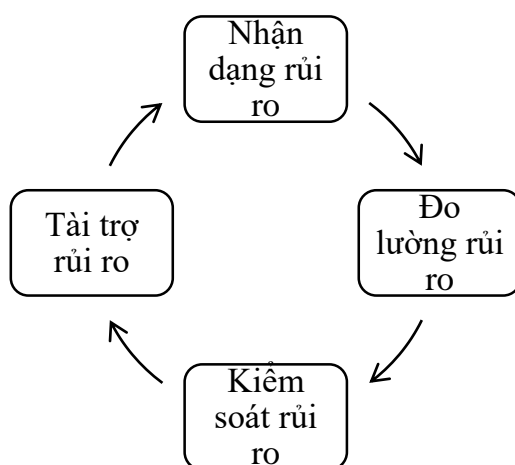
Đoàn Hồng Vân và cộng sự (2013) cho rằng QTRR là quy trình tiếp cận rủi ro một cách khoa học, toàn diện và có hệ thống nhằm nhận dạng, kiểm soát, đo lường, kiểm soát và giảm thiểu những tổn thất của rủi ro, đồng thời biến rủi ro thành cơ hội.

QTRR được coi là quá trình nhận dạng, đo lường, xây dựng kế hoạch kiểm soát và tài trợ để khắc phục hậu quả của rủi ro. Nói cách khác, thay vì chỉ quan tâm đến QTRR thuần túy, cần phải quản lí rủi ro một cách bao quát và toàn diện hơn.

Tổng hợp và đúc kết từ các nội dung trên thì có thể kết luận QTRR bao gồm 4 nội dung chính sau đây:

- Nhận dạng rủi ro
- Đo lường rủi ro
- Kiểm soát rủi ro
- Tài trợ rủi ro

Đây được xem là nội dung căn bản cho hoạt động QTRR của một doanh nghiệp, những nội dung trên có thể được biến đổi nhằm có được sự tương thích nhất định với bộ máy quản trị của doanh nghiệp. Sự thay đổi trong các nội dung QTRR đều hướng đến mục tiêu xây dựng nên chính sách QTRR phù hợp nhất cho doanh nghiệp vào từng giai đoạn cụ thể. Trong thực tế rủi ro là điều hoàn toàn không thể tránh khỏi. Việc QTRR không phải nhằm mục đích triệt tiêu hoàn toàn rủi ro, né tránh toàn bộ tổn thất mà mục đích là làm sao để tối thiểu tổn thất nhất có thể. QTRR không đơn thuần là thụ động né tránh hoặc phòng ngừa mà còn là những hoạt động chủ động của các nhà quản trị trong công tác dự kiến thiệt hại, tổn thất có thể xảy đến và tìm cách làm giảm thiểu hậu quả mà chúng đem đến. Quá trình quản trị rủi ro bao gồm các nội dung chính sau đây:



Hình 1.5.1 Nội dung quản trị rủi ro

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

1.5.1 Nhận dạng rủi ro

Nhận dạng rủi ro được định nghĩa là quá trình liên tục xác định các rủi ro có thể xảy ra trong hoạt động kinh doanh của tổ chức hoặc doanh nghiệp. Nhận

dạng rủi ro là xác định các mối đe dọa hoặc cơ hội có thể xuất hiện trong thời gian hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp.

Do đó, việc nhận dạng rủi ro là công việc phải được thực hiện thường xuyên dựa trên các dự báo và phân tích về những sự thay đổi của nhân tố môi trường bên trong và môi trường bên ngoài để thu thập, bổ sung vào danh sách các rủi ro mới có thể xuất hiện, đồng thời thay đổi các rủi ro đã được phát hiện trước đó.

Nhận dạng rủi ro nhằm tìm kiếm các thông tin như: các loại rủi ro nào có thể xuất hiện, các “mối nguy hiểm” và thời điểm xuất hiện rủi ro đó.

Khái niệm “mối nguy hiểm” là một tình huống hoặc hành động có khả năng gây tổn hại đến con người, gây hư hỏng máy móc, thiết bị hoặc gây tổn thất về mặt tài chính cho một tổ chức, doanh nghiệp (**Giáo trình Quản trị rủi ro, Đại học Thương mại**).

Có rất nhiều rủi ro dễ dàng nhận dạng và cũng có những rủi ro rất khó để nhận dạng, hoặc nhận dạng không chính xác. Có những rủi ro khó nhìn thấy được và có tần suất xuất hiện là rất nhỏ. Còn có những rủi ro không thể nhận dạng được do thiếu dữ liệu hoặc nằm ngoài tầm kiểm soát và sự hiểu biết của nhà quản trị. Có rất nhiều rủi ro ảnh hưởng để lại rất lớn nhưng hiếm khi xuất hiện và có những rủi ro xuất hiện thường xuyên nhưng đem lại tổn thất không đáng kể.

Dễ thấy, nhận dạng rủi ro là giai đoạn đầu tiên và quan trọng để làm tiền đề triển khai các bước tiếp theo trong hoạt động QTRR. Việc phát hiện và xác định tên, chủng loại, đặc điểm của rủi ro là cơ sở để các nhà quản trị xây dựng nên ma trận rủi ro trong bước đo lường rủi ro đồng thời phân loại ưu tiên xử lý rủi ro đó. Có như vậy thì tính chủ động trong công tác xây dựng kế hoạch kiểm soát và tài trợ rủi ro cũng sẽ được nâng cao. Vì vậy, công tác nhận dạng rủi ro nếu được thực hiện tốt sẽ giúp các nhà quản trị chủ động trong việc ứng phó rủi ro, đảm bảo tính hiệu quả trong hoạt động QTRR và ngược lại (**Giáo trình Quản trị rủi ro, Đại học Thương mại**).

Có rất nhiều phương pháp để thực hiện nhận dạng rủi ro, sau đây là một số các phương pháp phổ biến:

Phương pháp xây dựng bảng liệt kê

Phương pháp nhận dạng rủi ro phổ biến là xây dựng bảng liệt kê. Xây dựng bảng liệt kê các rủi ro có thể xảy đến trong các tình huống nhất định từ đó giúp các nhà quản trị nhận dạng và dễ dàng xử lý các rủi ro. Danh sách các rủi ro được liệt kê không chỉ đơn thuần là tên loại rủi ro mà còn được sắp xếp và phân nhóm theo hai đặc trưng cơ bản của rủi ro đó là tần suất và mức độ ảnh hưởng của rủi ro.

Phương pháp phân tích báo cáo tài chính

Phân tích các Báo cáo hoạt động kinh doanh, Bảng cân đối kế toán hay các tài liệu liên quan tới quy trình xuất nhập hàng hóa giúp nhà quản lý xác định được rủi ro tiềm ẩn của doanh nghiệp về tài lực, nhân lực, vật lực của doanh nghiệp. Phương pháp này giúp cho các doanh nghiệp phát hiện được các rủi ro thuần túy lẫn các rủi ro suy đoán có thể xuất hiện trong tương lai.

Phương pháp sơ đồ

Dựa trên các sơ đồ diễn tả hoạt động xuất nhập hàng của doanh nghiệp đã được lập, nhà quản lý sẽ phân tích, đào sâu vào từng quy trình để phát hiện và liệt kê các rủi ro tiềm ẩn có thể xuất hiện trong sơ đồ.

Phương pháp thanh tra hiện trường

Là phương pháp quan sát trực tiếp tình hình hoạt động diễn ra ở từng khâu trong quy trình, từng phòng ban, bộ phận của tổ chức để tiến hành phân tích, đánh giá và ghi chép cẩn thận nhằm phục vụ cho công tác nghiên cứu và xác định rủi ro tiềm ẩn, đồng thời chủ động đề xuất giải pháp ứng phó cho những rủi ro đấy.

Phương pháp phân tích số liệu trong quá khứ

Phương pháp này đòi hỏi các nhà quản lý phải tham khảo các hồ sơ lưu trữ về tổn thất trong quá khứ để tiến hành dự báo các xu hướng tổn thất xảy ra trong tương lai. Những gì xảy ra trong quá khứ hoàn toàn có thể tiếp tục xảy đến trong tương lai, vì vậy, việc chủ động nhận diện và đánh giá các xu hướng rủi ro mà doanh nghiệp đã trải qua trước đó sẽ giúp giảm thiểu tổn thất khi xuất hiện rủi ro.

1.5.2 Đo lường rủi ro

Đo lường rủi ro là việc phân loại và ưu tiên các rủi ro với mục tiêu tiết kiệm nguồn lực, tập trung xử lý các rủi ro thường xuyên xuất hiện và mang lại tổn thất nghiêm trọng.

Nhắc đến rủi ro thì phải nói đến hai đặc trưng cơ bản của chúng đó là **tần suất rủi ro** và **mức độ nghiêm trọng** do rủi ro gây ra.

Tần suất rủi ro là số lần xảy ra rủi ro hoặc mức độ thường xuyên của một rủi ro. Tần suất rủi ro biểu hiện số lần xuất hiện của rủi ro trong một khoảng thời gian hay trong tổng số lần quan sát sự kiện.

Ví dụ như bão – một thiên tai đến từ tự nhiên, thường xảy ra ở Việt Nam với tần suất khoảng 5 đến 10 cơn bão trong một năm. Các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp cần biết được tần suất rủi ro để có kế hoạch phòng tránh.

Mức độ nghiêm trọng của rủi ro là hậu quả, kết quả mà rủi ro mang đến. Nó thể hiện mức độ tổn thất mà rủi ro có thể đem lại nếu xảy ra rủi ro. Mức độ nghiêm trọng thường mang tính chất nguy hiểm, gây thiệt hại đáng kể và có tác động tiêu cực tới chủ thể.

Ví dụ: mức độ nghiêm trọng của một cuộc đình công có thể gây ra cho doanh nghiệp như gây đình trệ hoạt động sản xuất, làm giảm uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp với đối tác, khách hàng hay tổn thất về người và tài sản khi xảy ra một vụ hỏa hoạn như làm cho cá nhân bị thương, tử vong hay khiến cho tài sản doanh nghiệp bị thất thoát, không có tài sản phục vụ cho kinh doanh, sản xuất, bỏ thêm các khoản chi phí để khắc phục hậu quả. Mức độ nghiêm trọng của rủi ro càng lớn thì tính chất nguy hiểm của rủi ro càng cao.

Khi thực hiện đo lường và kiểm soát rủi ro, cần kết hợp phân tích cả hai đặc trưng tần suất rủi ro và mức độ nghiêm trọng của rủi ro. Bởi mức độ nguy hiểm của rủi ro là sự tích hợp của cả hai đặc trưng trên. Nhóm tác giả **Ewa Kulinska và Julia Giera (2019)** đồng tình với ý kiến rằng mỗi rủi ro được đặc trưng theo tần suất xuất hiện (khả năng xảy ra) và ảnh hưởng của chúng (kết quả, hậu quả). Theo nghiên cứu về những rủi ro có thể xuất hiện khi thực hiện nhận hàng vào kho, nhóm tác giả đã phát triển ma trận rủi ro nhằm phục vụ cho hoạt động đo lường rủi ro. Nội dung của ma trận được thể hiện chi tiết ở hình dưới đây.

Tần suất

	VH	H	M	S	VS	
Mức độ nghiêm trọng	e					
	c					
	a					
	n					
	m					

Hình 1.5.2.1 Bản đồ rủi ro

(Nguồn: Ewa Kulinska và Julia Giera, 2019)

Tần suất xuất hiện của rủi ro (Nguồn: Ewa Kulinska và Julia Giera, 2019)

- (VH) >50% – Rất cao (Very High)
- (H) 20% - 50% – Cao (High)
- (M) 10% - 20% – Trung bình (Moderate)
- (S) 1% - 10% – Nhỏ (Small)
- (VS) <1% – Rất nhỏ (Very Small)

Mức độ nghiêm trọng của rủi ro (Nguồn: Ewa Kulinska và Julia Giera, 2019)

- (e) Rất lớn (extreme)
- (c) Đáng kể (considerable)
- (a) Trung bình (average)
- (n) Không đáng kể (inconsiderable)
- (m) Rất nhỏ (minimal)

Và mỗi nhóm màu biểu thị các cho các nội dung như sau:

Nhóm màu đỏ: Các rủi ro nằm trong khu vực này hầu như không thể nhận biết được đối với một tổ chức. Các rủi ro thuộc nhóm này đòi hỏi phải được xử lý ngay lập tức khi vừa xuất hiện.

Nhóm màu vàng: Các rủi ro nằm trong khu vực này yêu cầu có sự giám sát liên tục, nhưng so với các rủi ro thuộc nhóm màu đỏ thì chúng ít có tác động tiêu cực đến tổ chức hơn.

Nhóm màu xanh: Các yếu tố rủi ro thuộc khu vực này ít gây đe dọa đến các hoạt động thông thường của quy trình vận hành ở mức độ nhỏ, dễ dàng xử lý.

1.5.3 Kiểm soát rủi ro

Kiểm soát hay tầm soát rủi ro được coi là hoạt động chủ chốt trong công tác QTRR. Sau bước nhận dạng và đo lường rủi ro, các nhà quản trị đã biết được nguồn gốc và mức độ nghiêm trọng của các rủi ro có thể xảy đến với doanh nghiệp.

Nhiệm vụ tiếp theo là áp dụng các kỹ thuật hoặc biện pháp để phòng ngừa rủi ro (hạn chế hoặc triệt tiêu các điều kiện phát sinh rủi ro), giảm thiểu rủi ro (hạn chế khả năng xảy ra rủi ro), chấp nhận rủi ro (hi vọng rủi ro sẽ không xảy đến) và chuyển giao rủi ro (nếu xảy ra thì rủi ro sẽ gây ảnh hưởng đến chủ thể khác). Toàn bộ các nội dung trên đều thuộc phạm vi của hoạt động kiểm soát rủi ro.

Hay nói cách khác, kiểm soát rủi ro là kết hợp các biện pháp, công cụ và kỹ thuật khác nhau để phòng ngừa, giảm thiểu những tổn thất do rủi ro mang lại trong quá trình vận hành của doanh nghiệp. Một số biện pháp kiểm soát rủi ro phổ biến phải kể đến:

- Né tránh rủi ro: là việc tìm các biện pháp làm mất đi những tác nhân gây phát sinh rủi ro và mang đến tổn thất. Né tránh rủi ro có thể là chủ động né tránh trước khi xảy ra rủi ro hoặc chủ động loại bỏ nguyên nhân phát sinh rủi ro.
- Giảm thiểu rủi ro: là hạn chế tối đa khả năng xuất hiện của rủi ro, làm giảm ảnh hưởng của rủi ro, thường được áp dụng cho những rủi ro không thể né tránh.
- Chuyển giao rủi ro: là việc chuyển giao tổn thất cho một bên khác gánh chịu khi xảy ra rủi ro và chấp nhận một thiệt hại nhất định. Muốn chuyển giao rủi ro thì điều kiện bắt buộc là phải có người chịu chấp nhận thay rủi ro.
- Chấp nhận rủi ro: là việc sẵn sàng ứng phó với rủi ro nhưng với hi vọng rằng rủi ro đó sẽ không xảy ra hoặc khó có thể xảy ra.

- Phân tán và chia sẻ rủi ro: là việc giảm bớt rủi ro bằng cách phân chia rủi ro đồng thời cho nhiều đối tượng cùng chịu. Càng nhiều chủ thể cùng chịu tổn thất thì tổn thất đối với từng chủ thể lại càng được giảm bớt.

Ngoài ra, còn có các biện pháp như chuyển giao rủi ro được thực hiện bằng cách mua bảo hiểm cho hàng hóa; biện pháp đa dạng hóa rủi ro hay nói cách khác là “không nên đặt hết trứng vào một giỏ”.

1.5.4 Tài trợ rủi ro

Trong thực tế, việc kiểm soát rủi ro không hoàn toàn loại trừ được rủi ro và tổn thất mà rủi ro mang lại. Một kế hoạch QTRR dù tỉ mỉ hay khoa học tới đâu cũng không thể đảm bảo chắc chắn rủi ro sẽ không xảy ra và tổn thất của rủi ro bằng không. Tất cả các biện pháp kiểm soát rủi ro và giải quyết tổn thất đều liên quan đến những khoản chi phí dưới các hình thức khác nhau. Các chi phí này biến đổi phụ thuộc theo mức độ nghiêm trọng mà rủi ro gây ra, vì vậy các tổ chức phải luôn chuẩn bị các nguồn lực để bù đắp và khắc phục hậu quả do rủi ro mang lại. Những sự chuẩn bị trên được biết đến với tên gọi là hoạt động tài trợ rủi ro.

So với sự chủ động trong công tác kiểm soát rủi ro, thì tài trợ rủi ro nổi trội bởi tính thụ động hơn nhiều. Tài trợ rủi ro mang tính chất đối phó và thường được thực hiện khi rủi ro và tổn thất đã xảy ra. Tài trợ rủi ro hay nói cách khác là những hoạt động mang tính chất chuẩn bị nguồn lực nhằm đối phó cho các rủi ro.

Tài trợ rủi ro có thể phân thành hai loại: Lưu giữ tổn thất (tự tài trợ) hoặc chuyển giao tổn thất (chuyển giao tài trợ rủi ro).

Lưu trữ tổn thất hay tự tài trợ là phương pháp mà cá nhân, tổ chức phải tự xoay sở tài chính để bù đắp tổn thất khi xảy ra rủi ro. Nguồn tài chính này có thể là nguồn vốn tự có hoặc nguồn vay mượn mà cá nhân, tổ chức có trách nhiệm phải hoàn trả.

Chuyển giao tổn thất hay chuyển giao tài trợ rủi ro là việc sử dụng một nguồn kinh phí bên ngoài để bù đắp tổn thất khi xuất hiện rủi ro. Phương thức phổ biến cho tài trợ rủi ro là thực hiện mua bảo hiểm cho hàng hóa, con người, máy móc, thiết bị...

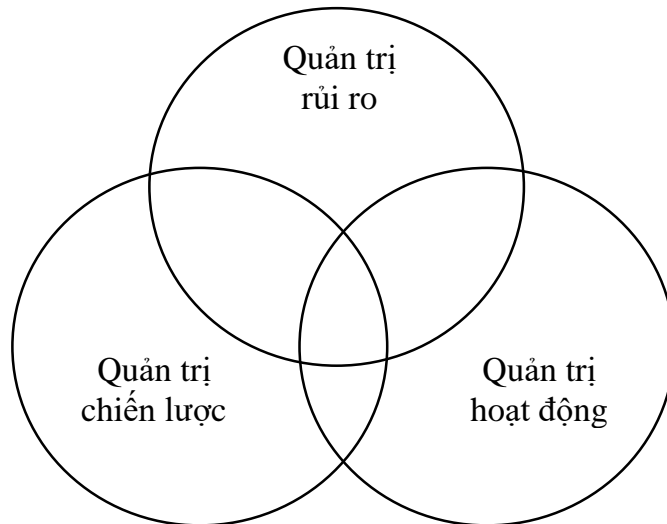
1.6 Mối liên hệ giữa quản trị rủi ro với quản trị chiến lược và quản trị hoạt động trong doanh nghiệp

Dựa trên góc độ quản trị rủi ro, một số nhà nghiên cứu cho rằng quản trị doanh nghiệp bao gồm ba chức năng chính là quản trị rủi ro, quản trị chiến lược và quản trị hoạt động (**Nguyễn Quang Thu và cộng sự, 2008**).

Theo **Nguyễn Quang Thu và cộng sự (2008)** cho rằng quản trị chiến lược với mục đích xây dựng kế hoạch, tầm nhìn cho doanh nghiệp, trên cơ sở đó xác định chiến lược cụ thể nhằm thực thi chiến lược. Bên cạnh các mục tiêu và giải pháp cho chiến lược, các nhà quản trị phải dự báo được các rủi ro tiềm ẩn trong toàn bộ quá trình triển khai chiến lược, phải cung cấp các biện pháp xử lý rủi ro có thể xảy đến. Nhà quản trị chiến lược xác định được các cơ hội, rủi ro, điểm yếu và điểm mạnh từ đó xây nên các chiến lược phù hợp. Từ các chiến lược đó, nhà quản trị lựa chọn chiến lược phát huy được điểm mạnh và hạn chế các điểm yếu của doanh nghiệp, bên cạnh việc tận dụng cơ hội và giảm thiểu rủi ro. Chính vì vậy, QTRR đóng vai trò quan trọng giúp các nhà quản trị nhận dạng được các rủi ro, đo lường và kiểm soát được tác động của chúng giúp dễ dàng xây dựng và lựa chọn được chiến lược phù hợp cho hoạt động, quy trình vận hành trong doanh nghiệp hoặc tổ chức.

Ngoài ra, trong doanh nghiệp thường có các hoạt động như mua, bán hàng hóa, marketing, lưu kho... Do đó, quản trị hoạt động sẽ bao gồm các hoạt động như quản trị cung ứng hàng hóa, dịch vụ, quản trị marketing, quản trị kho....

Như vậy, quản trị kho hàng cũng tương đồng với quản trị hoạt động. Quản trị hoạt động đều nhằm thực hiện hoàn tất các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Trong quản trị hoạt động, toàn bộ nguồn lực của doanh nghiệp đều được huy động để thực hiện từng hoạt động cụ thể thuộc chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Vì thế việc quản trị hoạt động đòi hỏi các nhà quản trị cũng phải quản trị những rủi ro tiềm ẩn, phân tích và đo lường chúng để đưa ra những biện pháp kiểm soát và tài trợ thích hợp (**Nguyễn Quang Thu và cộng sự, 2008**).



Hình 1.6.1 Ba cấp độ trong quản trị doanh nghiệp

(Nguồn: Nguyễn Quang Thu và cộng sự, 2008)

Có thể thấy rằng quản trị rủi ro đều hiện diện trong quản trị chiến lược và quản trị hoạt động. Nếu trong quản trị chiến lược, quản trị rủi ro có nhiệm vụ dự báo rủi ro để đưa ra những biện pháp phòng ngừa và né tránh rủi ro thì trong quản trị hoạt động, công tác quản trị rủi ro tập trung vào việc phân tích nguyên nhân xuất hiện rủi ro, đo lường rủi ro đó nhằm kiểm soát, phòng ngừa và giảm thiểu tổn thất do rủi ro mang lại.

Mối quan hệ giữa QTRR với quản trị chiến lược và quản trị hoạt động trong doanh nghiệp còn có ý nghĩa giúp cho việc thực hiện hoạt động quản trị có hiệu quả; tạo tiền đề xây dựng các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của doanh nghiệp; giúp các đơn vị phòng ban, bộ phận phối hợp tốt hơn theo mục tiêu đề ra trong từng giai đoạn phát triển của tổ chức; là cơ sở để tạo lập và triển khai các kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực quản trị trong tổ chức giúp đáp ứng nhu cầu công việc.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 trình bày khái quát về khái niệm, vai trò, chức năng của kho hàng, quy trình xuất nhập hàng hóa, cơ sở lý thuyết về rủi ro và hoạt động QTRR trong tổ chức, doanh nghiệp. Phân loại các rủi ro và tổng hợp 4 nội dung chính của hoạt động quản trị rủi ro bao gồm nhận dạng – đo lường – kiểm soát – tài trợ. Tác giả cũng đã trình bày nội dung về ma trận rủi ro và mối quan hệ mật thiết giữa quản trị rủi ro với quản trị chiến lược và quản trị hoạt động. Nội dung chương 1 là tiền đề quan trọng để phát triển các nội dung tiếp theo trong chương 2.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG NHẬP VÀ XUẤT HÀNG HÓA TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ MINH TÂM HỒ CHÍ MINH

2.1 Giới thiệu về chi nhánh Công ty TNHH Thiết bị Minh Tâm Hồ Chí Minh

- Tên tiếng Việt: Chi nhánh Công ty TNHH Thiết bị Minh Tâm
- Tên tiếng Anh: BRANCH OF MINH TÂM COMPANY LIMITED
- Tên viết tắt: BRANCH OF MINH TÂM CO.,LTD
- Mã số thuế: 0101268476-001
- Địa chỉ: Tầng 4,5,6,7,8 Minh Tâm Tower, 379-383B-385 Cộng Hòa, Phường 13, Quận Tân Bình, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.
- Ngày hoạt động: 18/02/2003
- Loại hình doanh nghiệp: Công ty trách nhiệm hữu hạn 2 thành viên trở lên ngoài Nhà Nước.
- Ngành nghề kinh doanh chính: Bán buôn máy móc, thiết bị và hóa chất xét nghiệm.

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của chi nhánh công ty TNHH thiết bị Minh Tâm Hồ Chí Minh

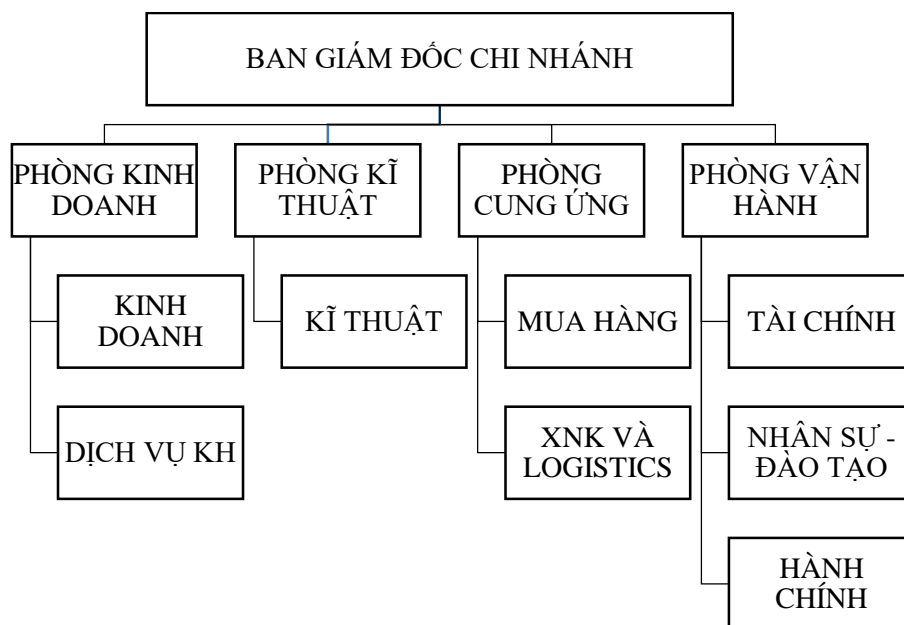
Công ty TNHH Thiết bị Minh Tâm thành lập vào ngày 27/01/2001, có trụ sở tại Hà Nội. Hiện sở hữu 2 văn phòng đại diện tại Cần Thơ, Đà Nẵng và một chi nhánh công ty đặt tại khu vực Hồ Chí Minh. Trong đó, chi nhánh Hồ Chí Minh đóng vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh tại khu vực phía Nam của công ty, giúp thu về nguồn lợi nhuận khổng lồ trong suốt hơn 20 năm hoạt động.

Chi nhánh công ty TNHH Thiết bị Minh Tâm Hồ Chí Minh được thành lập và bắt đầu hoạt động vào ngày 18/02/2003. Chức năng của chi nhánh chủ yếu là đại diện cho công ty thực hiện các hoạt động kinh doanh với các đối tác bao gồm các phòng xét nghiệm cũng như bệnh viện lớn, nhỏ tại khu vực miền Nam. Chi nhánh tính đến nay đã có hơn 20 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực phân phối thiết

bị và hóa chất xét nghiệm độc quyền cho các hãng lớn uy tín trên thế giới như Beckman Coulter, BioSystems, IL, Dialab...

Tuân theo 6 giá trị văn hóa cốt lõi “Có trách nhiệm – Uy tín – Cùng hợp tác – Đạt hiệu quả – Không ngừng sáng tạo – Kỷ luật” đồng hành cùng với sứ mệnh “Nâng tầm chất lượng xét nghiệm tại Việt Nam”, chi nhánh Hồ Chí Minh hiện đã và đang phát triển vô cùng ổn định, đi theo đúng định hướng chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh



Hình 2.1.2.1 Sơ đồ tổ chức của chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh

(Nguồn: Phòng nhân sự, 2023)

a. Chức năng của từng vị trí

Ban Giám đốc chi nhánh: Thực hiện điều hành các hoạt động hàng ngày của chi nhánh và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị trong việc thực hiện quyền và nhiệm vụ đã được giao phó, xây dựng và tổ chức triển khai kế hoạch kinh doanh cho chi nhánh, kiến nghị các phương án về cơ cấu tổ chức, quy định, quy chế quản lý nội bộ, thực hiện bổ nhiệm, cách chức các vị trí quản lý thuộc chi nhánh và đưa ra quyết định cuối cùng về lương, thưởng và phụ cấp cho đội ngũ cán bộ nhân viên chi nhánh.

Phòng Kinh doanh: Tham mưu giúp Ban Giám đốc chi nhánh giải quyết các nghiệp vụ về quản lý mua bán hàng hóa, hoạt động marketing, lên kế hoạch

kinh doanh, thực hiện đàm phán kí kết hợp đồng, đảm nhận, xử lí các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh của chi nhánh.

Phòng Kỹ thuật: Quản lí khả năng vận hành của máy móc, thiết bị, hệ thống và chương trình phần mềm quản lí trong nội bộ. Thẩm định hồ sơ thiết kế kỹ thuật, đảm bảo tính an toàn, chất lượng của sản phẩm. Sửa chữa, khắc phục các lỗi kỹ thuật liên quan đến phương tiện, công nghệ, máy móc. Đồng thời chịu trách nhiệm tổ chức sử dụng, bảo trì hoặc mua sắm bổ sung các trang thiết bị phục vụ cho hoạt động kinh doanh của chi nhánh.

Phòng Cung ứng: Thực hiện cung ứng sản phẩm, hàng hóa theo hợp đồng đã được Ban Giám đốc phê duyệt. Điều phối, giám sát hoạt động kinh doanh, thực hiện dự báo đơn hàng theo từng giai đoạn. Quản lí kho hàng, đảm bảo an toàn kho, thực hiện dán tem nhãn, đóng gói hàng hóa và vận chuyển hàng hóa đến khách hàng. Báo cáo, thống kê hàng hóa, trang thiết bị được xuất, nhập hoặc còn tồn kho theo quy định.

Phòng Vận hành: Tham mưu cho Ban Giám đốc về quản lí tổ chức bộ máy và nhân sự tại chi nhánh. Thực hiện các chỉ đạo các công tác hành chính, tài chính và tuyển dụng nhân sự cho chi nhánh. Thực hiện đánh giá nhân sự, tổ chức thi đua, khen thưởng, kỷ luật... Tiếp nhận các báo cáo, tổng hợp các báo cáo định kì. Chủ trì xây dựng các chương trình và kế hoạch liên quan đến hành chính, tài chính, nhân sự.

Có thể thấy cơ cấu tổ chức của chi nhánh công ty tương đối phù hợp với đặc điểm là đơn vị phân phối, cung ứng thiết bị, vật tư, hóa chất y tế. Vai trò của các phòng ban tập trung hướng đến mục tiêu chung là phục vụ cho hoạt động kinh doanh của chi nhánh. Có sự thống nhất trong công tác lãnh đạo, điều này giúp duy trì được trật tự cho đơn vị.

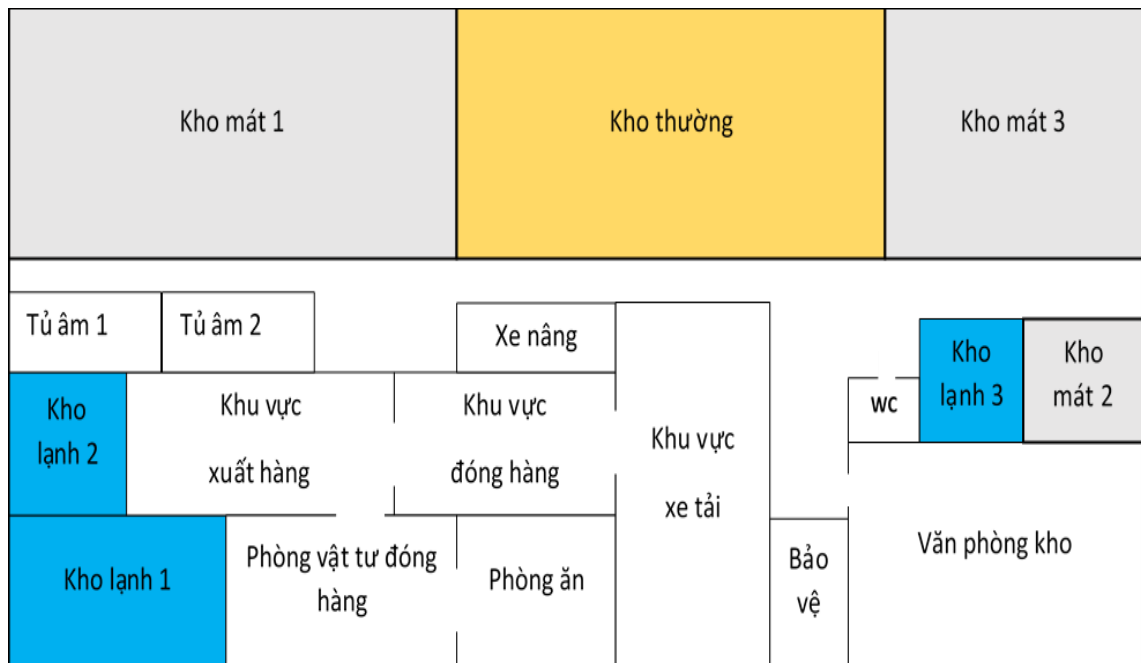
Ưu điểm dễ thấy là có sự phân bố đồng đều về trách nhiệm ở từng phòng ban, chuyên môn hóa từng chức năng, nhiệm vụ. Các cấp quản lí trong cơ cấu tổ chức được cân đối giữa trình độ và sự phức tạp của công việc. Cơ cấu tổ chức trên phát huy được tính chủ động, tính sáng tạo của đơn vị, phòng ban, nâng cao được năng suất và hiệu quả kinh doanh của chi nhánh.

Tuy nhiên, vẫn còn đó những điểm hạn chế phải kể đến như tính thống nhất công việc thấp do các phòng ban chỉ quan tâm đến phần việc mà bộ phận của mình đảm nhiệm mà ít chú trọng đến kết quả đầu ra cuối cùng của công việc. Công tác liên lạc, phối hợp giữa các phòng ban còn khá lỏng lẻo, gây ra tình trạng giải quyết chậm trễ trong xử lý các rủi ro hoặc vấn đề phát sinh.

Nhìn chung, cơ cấu tổ chức của chi nhánh công ty TNHH thiết bị Minh Tâm Hồ Chí Minh tương đối hoàn chỉnh và phù hợp với nhiệm vụ kinh doanh, phân phối sản phẩm cho doanh nghiệp. Đơn vị cần quan tâm đến các điểm hạn chế còn tồn tại, giải quyết và đề xuất các biện pháp để hoàn chỉnh bộ máy tổ chức hơn trong tương lai.

2.1.3 Giới thiệu về kho của chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh

a. Sơ đồ kho



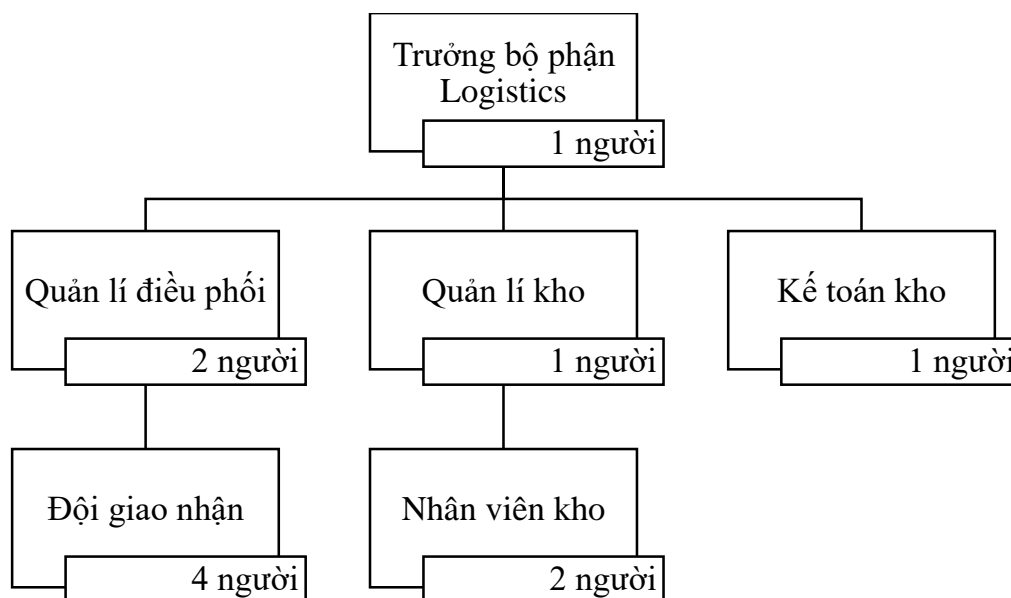
Hình 2.1.3.1 Sơ đồ kho chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh

Kho của chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh hiện tại bao gồm 3 loại kho, chủ yếu dùng để bảo quản máy móc, vật tư xét nghiệm và các loại hóa chất phục vụ cho hoạt động xét nghiệm. Một kho thường (nhiệt độ phụ thuộc vào nhiệt độ ngoài trời), ba kho mát (nhiệt độ duy trì từ 10 đến 20°C), ba kho lạnh (nhiệt độ duy trì từ 2 đến 5°C).

Phương tiện chở hàng tiến vào khu vực bốc dỡ hàng hóa, tại đây nhân viên kho và quản lý điều phối sẽ dùng xe nâng để dỡ hàng xuống và thực hiện kiểm tra hóa đơn, chứng từ, biên lai lô hàng ngay tại chỗ. Sau khi hoàn tất kiểm tra lô hàng, thực hiện chất lô hàng vào loại kho phù hợp.

Hàng hóa xuất sẽ có phiếu đề nghị xuất hàng gửi đến khu vực xuất hàng. Nhân viên kho thực hiện lấy hàng ra và tiến hành nghiệp vụ xuất hàng. Sau khi hoàn tất phiếu xuất kho, nhân viên giao phiếu cho đội giao nhận. Sau đó, nhân viên giao nhận thực hiện chất hàng lên xe tại khu vực xe tải và tiến hành xuất hàng ra khỏi kho để giao đến khách hàng.

b. Cơ cấu nhân sự tại kho Minh Tâm Hồ Chí Minh



Hình 2.1.3.2 Cơ cấu nhân sự tại kho Minh Tâm Hồ Chí Minh

c. Chức năng của từng vị trí

Trưởng bộ phận Logistics: Điều hành và kiểm soát hoạt động tại kho. Kết hợp với bộ phận nhân sự thực hiện tuyển dụng, đào tạo cán bộ công nhân viên thuộc bộ phận phụ trách. Trực tiếp tham gia xử lý các vấn đề mâu thuẫn nội bộ phát sinh trong thời gian làm việc. Tham mưu về việc dự trữ tồn kho tối thiểu trong từng giai đoạn. Trực tiếp hỗ trợ nhân viên kho giải quyết các vướng mắc trong công việc vượt quá khả năng xử lý của nhân viên (nếu có). Lập báo cáo hàng tháng, quý, năm gửi đến Ban Giám đốc và trưởng phòng Kinh doanh. Thực hiện các công việc phát sinh khác theo chỉ đạo của cấp trên và Ban Giám đốc.

Quản lý điều phối: Tiếp nhận đơn hàng của khách hàng từ trưởng bộ phận logistics đồng thời liên lạc với khách hàng để trao đổi, hỏi thêm về thông tin đơn hàng. Trao đổi và quyết định phương thức thanh toán với khách hàng. Lựa chọn tuyến đường vận chuyển cho đội ngũ nhân viên giao nhận. Giám sát tiến độ giao hàng của đội ngũ giao nhận. Thực hiện in ấn giấy tờ, chứng từ liên quan đến lô hàng để bàn giao cho nhân viên và quản lý kho. Gửi báo cáo hàng ngày đến trưởng bộ phận Logistics.

Quản lý kho: Tiếp nhận “Phiếu đề nghị lấy hàng” từ quản lý điều phối. Chuyển xuống cho nhân viên kho thực hiện lấy hàng. Theo dõi, giám sát hoạt động của các nhân viên kho. Làm việc thông qua trao đổi Email/Zalo hoặc liên lạc bằng điện thoại với bộ phận Mua hàng. Chịu trách nhiệm xử lý các lô hàng nhập, xuất tại kho.

Kế toán kho: Kiểm tra tính hợp lệ của hóa đơn, chứng từ trước khi làm thủ tục nhập, xuất hàng hóa vào kho. Đối chiếu và nhập dữ liệu hàng hóa lên hệ thống. Hạch toán việc nhập và xuất hàng hóa, máy móc, thiết bị. Kiểm soát các khoản thu chi của kho. Nhận các công việc được phân công từ trưởng bộ phận logistics.

Đội giao nhận: Thực hiện đóng gói sau khi nhận “Phiếu xuất” do nhân viên kho lập. Bóc dỡ hàng đúng quy cách lên phương tiện vận chuyển. Bảo quản hàng hóa trong quá trình vận chuyển. Vận chuyển hàng hóa đến đúng thời gian, địa điểm, đảm bảo chất lượng hàng hóa khi bàn giao cho khách hàng. Xác nhận với quản lý điều phối và quản lý kho khi hoàn tất việc giao hàng.

Nhân viên kho: Thực hiện theo chỉ đạo của quản lý kho và trưởng bộ phận logistics. Kiểm tra chứng từ, hóa đơn lô hàng khi nhập hàng vào kho và khi xuất hàng rời kho. Xếp hàng hóa lên kệ của kho đã được xác định trên phần mềm quản lý kho Fast. Kiểm kê hàng hóa định kỳ. Lấy hàng theo “Phiếu đề nghị xuất hàng” và thực hiện lập “Phiếu xuất hàng” gửi đến đội giao nhận. Báo cáo nhiệt độ, ẩm độ, côn trùng, lượng hàng tồn/thiếu tại kho cho quản lý vào cuối ngày làm việc. Lưu trữ tài liệu, hồ sơ và chứng từ các lô hàng nhập/xuất vào kho.

2.1.4 Tình hình kinh doanh của chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh giai đoạn 2020 – 2022

Trong bối cảnh mức độ cạnh tranh ngày càng gia tăng tại thị trường nội địa, tuy gặp khá nhiều khó khăn nhưng mức doanh thu của chi nhánh công ty vẫn gia tăng theo từng năm. Số liệu được thể hiện cụ thể qua bảng báo cáo hoạt động kinh doanh giai đoạn 2020 – 2022 sau đây:

Bảng 2.1.4.1 Báo cáo doanh thu chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh giai đoạn 2020 - 2022

(Đơn vị tính: đồng)

Chi tiêu	2020	2021	2022
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	51.709.823.564	78.650.712.089	94.065.741.621
Tổng chi phí	49.289.859.691	69.320.007.552	85.829.971.852
Lợi nhuận trước thuế	2.419.963.873	9.330.704.537	8.235.769.769
Thuế TNDN	677.589.884	2.612.597.270	2.306.015.535
Lợi nhuận sau thuế	1.742.373.989	6.718.107.267	5.929.754.234

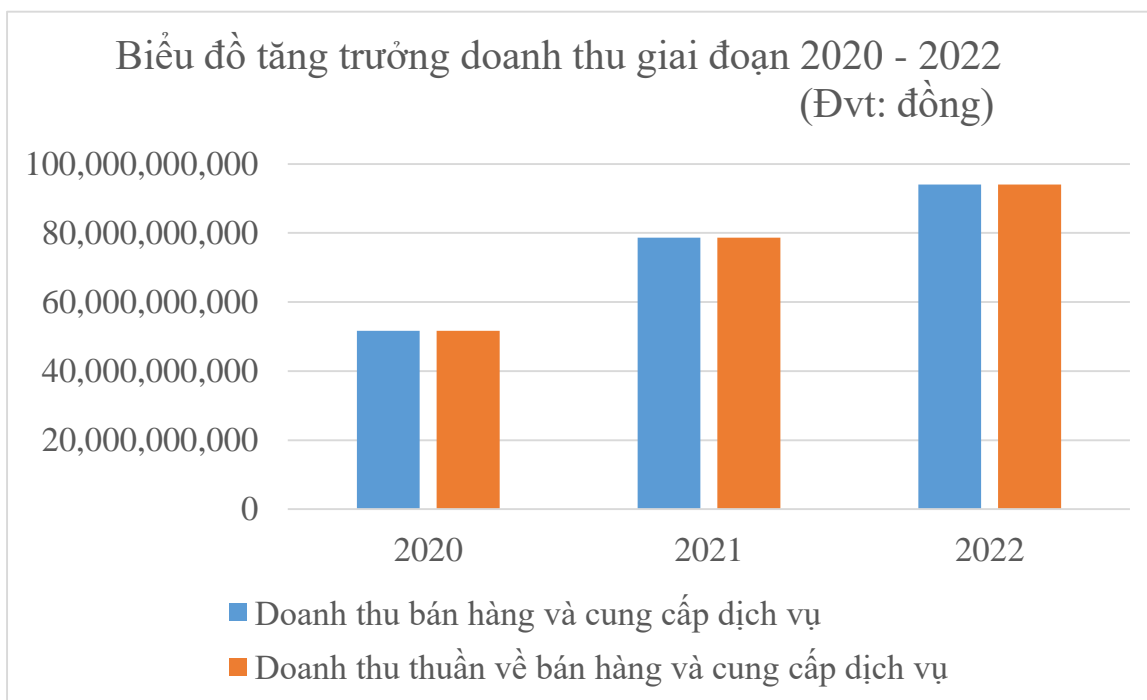
(Nguồn: Phòng Vận hành)

Với lực lượng nhân sự tại chi nhánh hiện tại là hơn 60 người phân bố đồng đều ở từng phòng ban, bộ phận. Tòa nhà chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh tọa lạc tại quận Tân Bình với diện tích 700m², quy mô 3 tầng hầm và 12 tầng nổi. Tòa nhà là sự kết hợp giữa văn phòng làm việc và khách sạn. Hệ thống kho hiện đại, rộng rãi với diện tích gần 1000m² chuyên phục vụ cho công tác lưu trữ, nhập và xuất hàng hóa của chi nhánh nói riêng và hoạt động kinh doanh của công ty nói chung.

Chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh sở hữu quy mô trụ sở hiện đại, hệ thống kho hàng rộng rãi, số lượng nhân sự tương đối nhiều thì kết quả kinh doanh thu về

trong giai đoạn 3 năm 2020 – 2022 cho thấy chi nhánh còn chưa tối ưu, tuy nhiên, việc liên tiếp đạt được các mức tăng trưởng lợi nhuận qua từng năm và không bị thua lỗ trong thời gian gần cho thấy công tác điều hành, quản lí của đội ngũ cán bộ cấp cao cũng như sự đoàn kết của toàn bộ đội ngũ nhân viên chi nhánh đang ngày càng gia tăng và phát triển.

Về doanh thu



**Hình 2.1.4.1 Biểu đồ tăng trưởng doanh thu của chi nhánh giai đoạn
2020 - 2022**

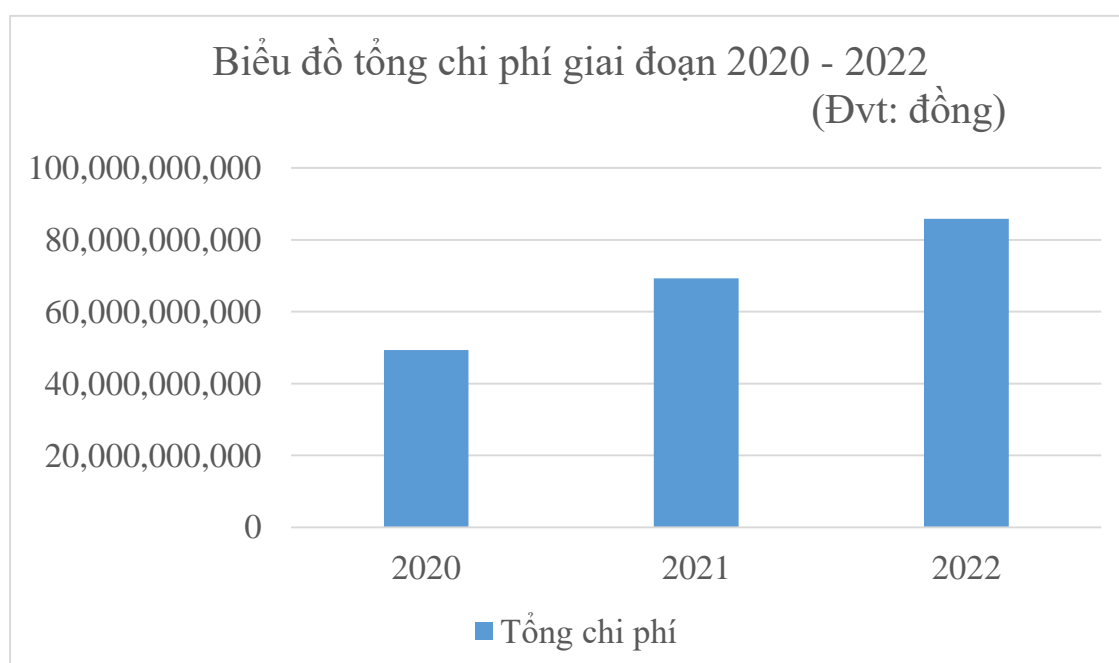
Năm 2021, doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ gia tăng nhanh chóng, đạt mức gần 27 tỷ đồng so với năm 2020. Đến năm 2022, doanh thu vẫn tiếp tục trên đà tăng trưởng, đạt con số gia tăng hơn 15 tỷ đồng so với năm 2021.

Giải thích cho giai đoạn gia tăng doanh thu nhanh chóng trong 3 năm 2020-2022 của chi nhánh là sự bùng phát bất ngờ của đại dịch Covid-19, lượng cầu vật tư và hóa chất xét nghiệm gia tăng đột ngột, điều này đã mở ra cơ hội tăng trưởng mạnh mẽ giúp doanh nghiệp đạt mức tăng trưởng doanh thu cực kì nhanh trong 3 năm. Dựa vào biểu đồ tăng trưởng doanh thu giai đoạn năm 2020 – 2022 có thể thấy doanh thu từ bán hàng và doanh thu thuần đều tương tự nhau, lí do vì đơn vị

không phải chịu các khoản giảm trừ doanh thu hoặc các số liệu quá nhỏ không đáng kể.

Về chi phí

Các khoản chi phí đều có xu hướng gia tăng theo từng năm. Cụ thể, chi phí tài chính trong năm 2021 so với 2020 gia tăng tới 1.05 tỷ đồng, tương ứng đến 86.6%. Đến 2022, chi phí tài chính so với 2021 tăng 55.64 triệu đồng tương ứng 4.4%. Chi phí bán hàng năm 2021 so với 2020 tăng 116 triệu đồng tương ứng 33.85%, năm 2022 so với năm 2021 tăng 50 triệu đồng tương ứng 12.73%. Chi phí quản lý doanh nghiệp năm 2021 so với 2020 tăng 410 triệu đồng tương ứng 12.85%, năm 2022 so với 2021 tăng 564 triệu đồng tương ứng 15.02%.



Hình 2.1.4.2 Biểu đồ tổng chi phí của chi nhánh giai đoạn 2020 - 2022

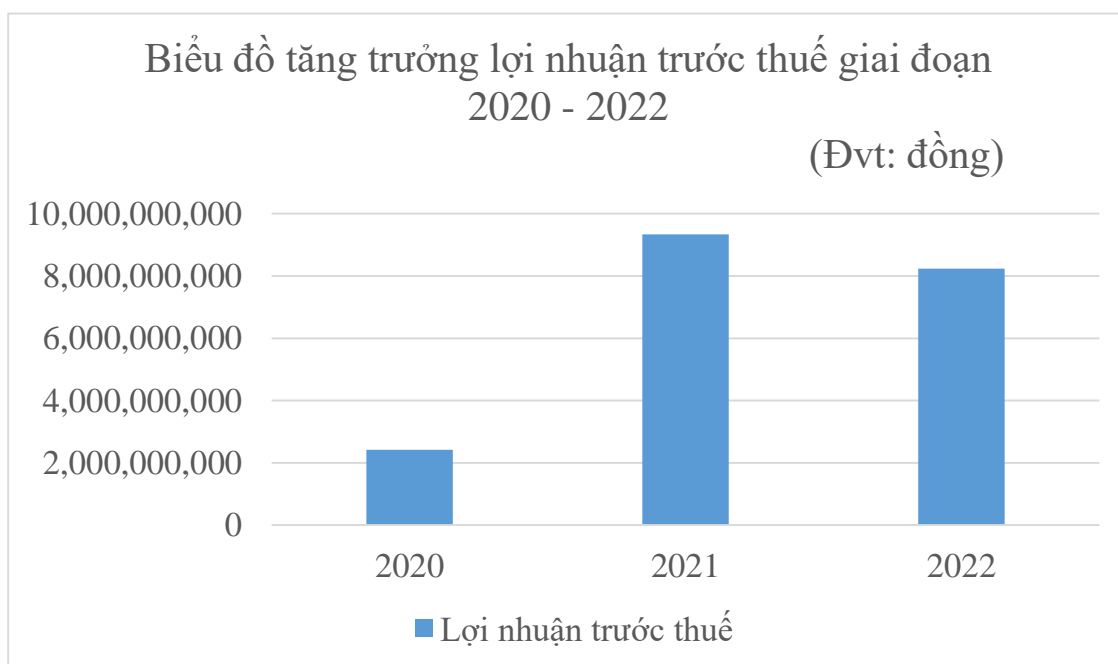
Các chi phí gia tăng theo từng năm là do đơn vị đã tận dụng rất tốt cơ hội bùng phát của đại dịch Covid-19 để gia tăng hoạt động kinh doanh của mình. Trải qua giai đoạn dịch bệnh căng thẳng, tới năm 2022 hoạt động kinh doanh của đơn vị vẫn tiếp tục phát triển ở mức ổn định.

Về lợi nhuận trước thuế

Mức lợi nhuận trước thuế gia tăng ổn định theo từng năm. Đặc biệt, năm 2021 mức lợi nhuận trước thuế thu về hơn 6.9 tỷ đồng so với năm 2020, tăng xấp xỉ 3 lần so với năm 2020. Nguyên nhân chính dẫn đến sự gia tăng đột biến về lợi

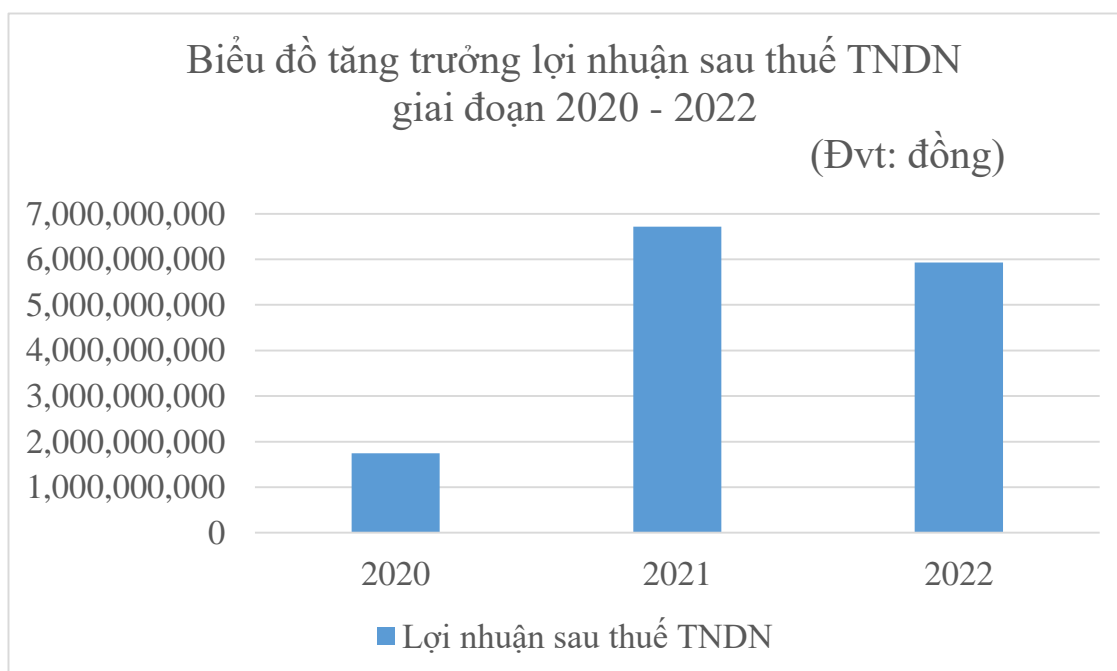
nhuận của đơn vị là do có sự bùng phát của đại dịch, nhu cầu xét nghiệm và vật tư y tế bùng nổ trên toàn quốc. Tính đến năm 2022, đại dịch qua đi và nhu cầu giảm sút phần nào nên mức lợi nhuận trước thuế thu về giảm đi gần 1.1 tỷ đồng so với năm 2021.

Mặc dù vậy, mức lợi nhuận thu về trong giai đoạn trên thể hiện hoạt động kinh doanh của công ty đã đi đúng hướng, bắt kịp tình hình của thị trường giúp đem lại kết quả cực kỳ tốt và chi nhánh hiện đang thực hiện chiến lược phát triển ổn định sau thời gian bùng nổ.



Hình 2.1.4.3 Biểu đồ tăng trưởng lợi nhuận trước thuế của chi nhánh giai đoạn 2020 - 2022

Về lợi nhuận sau thuế TNDN



**Hình 2.1.4.4 Biểu đồ tăng trưởng lợi nhuận sau thuế TNDN của chi nhánh
giai đoạn 2020 – 2022**

Lợi nhuận sau thuế của đơn vị tương đối biến động. Vào năm 2021, lợi nhuận ròng tăng gần 5 tỷ đồng so với 2020, nhưng đến năm 2022 đã giảm xuống 789 triệu đồng so với 2021. Thế nhưng, mức lợi nhuận năm 2022 so với nhiều năm trước đó thì vẫn được xem là một kết quả rất thành công của chi nhánh.

Dựa vào biểu đồ tăng trưởng lợi nhuận sau thuế giai đoạn năm 2020 – 2022, có thể thấy mức tăng trưởng vượt trội giữa năm 2021 so với 2020, tuy nhiên, đến năm tiếp theo 2022 thì không còn duy trì được nữa. Chi nhánh cần phải cân đối các loại chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp, thực hiện giảm lược bớt đi các bước trong hoạt động nhập và xuất hàng hóa, hạn chế phát sinh các khoản chi phí không đáng có.

2.2 Nội dung quy trình nhập hàng vào kho và xuất hàng rời kho tại chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh

Hoạt động quản lý kho hàng là một phần không thể thiếu trong một chuỗi cung ứng. Việc nhận hàng vào kho và xuất hàng ra khỏi kho đúng cách mang tính chất then chốt đối với toàn bộ hoạt động lưu trữ và những hoạt động sau đó. Những

sai sót mắc phải ở các quy trình này sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ các hoạt động tiếp theo và gây tác động tiêu cực đến toàn bộ chuỗi cung ứng.

Máy móc và hóa chất là loại hàng hóa có tính chất dễ hư hỏng, đổ vỡ trong quá trình vận chuyển cũng như lưu kho. Vậy nên việc xác định và phòng ngừa các rủi ro trong hai quy trình xuất và nhập của các loại hàng này cần đảm bảo tính toàn diện và kịp thời nhất có thể.

Hoạt động xuất và nhập hàng vào kho của chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh cũng đang phải đối mặt với khá nhiều rủi ro. Lý giải cho điều này là vì các công tác QTRR tại chi nhánh hiện không được thật sự quan tâm khi mà việc xử lý rủi ro phụ thuộc nhiều vào chỉ đạo từ các cấp quản lý cũng như tính linh hoạt, nhạy bén của nhân viên tại kho. Tình trạng bị động trong một vài trường hợp đã đem đến nhiều rủi ro có mức tổn thất tương đối nghiêm trọng cho chi nhánh.

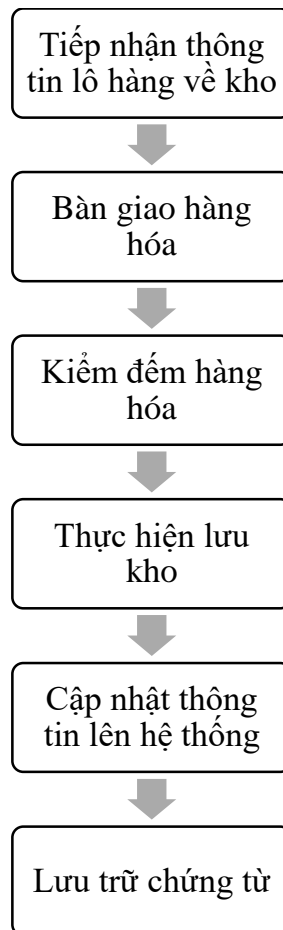
2.2.1 Nội dung quy trình nhập hàng vào kho

Để thực hiện nhập hàng, đầu tiên cần đảm bảo bộ phận kho tiếp nhận thông tin lô hàng sắp đến từ đơn vị cung cấp hoặc bộ phận Mua hàng. Khi nhận hàng, điều quan trọng là phải xác định được chính xác loại hàng hóa và kiểm soát được chất lượng cũng như số lượng của lô hàng. Xác minh tính bất thường của lô hàng nhằm mục đích phát hiện và xử lý kịp thời nếu xảy ra sự cố.

Quy trình nhận hàng nhằm chuẩn hóa các bước thực hiện kiểm đếm về số lượng và kiểm soát chất lượng hàng hóa, phục vụ cho hoạt động kinh doanh, đồng thời giảm thiểu các rủi ro trước khi nhập kho.

Quy trình nhập hàng cụ thể bao gồm các bước sau:

- Bước 1: Tiếp nhận thông tin lô hàng về kho
- Bước 2: Bàn giao hàng hóa
- Bước 3: Kiểm đếm hàng hóa
- Bước 4: Thực hiện lưu kho
- Bước 5: Cập nhật thông tin lên hệ thống
- Bước 6: Lưu trữ chứng từ



Hình 2.2.1.1 Sơ đồ quy trình nhập hàng vào kho

Bước 1: Tiếp nhận thông tin lô hàng về kho

Bộ phận Mua hàng sẽ thông báo đến quản lý kho về danh mục hàng, lô date dự kiến và thời gian dự kiến hàng về kho qua các công cụ liên lạc như Email/Zalo/Chatbot . Thời gian thông báo tối thiểu trước 1h khi hàng về tới kho.

Bước 2: Bàn giao hàng hóa

Khi đã đáp ứng được các nội dung trên thì hoạt động bàn giao hàng sẽ diễn ra. Đơn vị cung cấp (Nhà cung cấp) thực hiện giao hàng và giao bộ chứng từ cho nhân viên kho. Bộ chứng từ bao gồm Hóa đơn và phiếu xuất hàng. Tùy thuộc vào đơn vị cung cấp, có thể phân biệt hai loại hàng hóa:

- Hàng hóa bên ngoài: nhận hàng từ nhà cung cấp bên ngoài
- Hàng hóa nội bộ: nhận hàng từ nội bộ doanh nghiệp và thực hiện công tác lưu trữ được yêu cầu.

Nhân viên kho dùng phương tiện bốc dỡ pallet chứa hàng từ phương tiện vận chuyển xuống để tiến hành bước tiếp theo trong quy trình nhập hàng.



Hình 2.2.1.2 Nhân viên kho thực hiện dỡ hàng khối phương tiện vận tải

Bước 3: Kiểm đếm hàng hóa

Kho thực hiện kiểm đếm hàng hóa ngay tại chỗ cùng với đơn vị cung cấp dựa trên hóa đơn, phiếu xuất kho, biên bản bàn giao.

Nhân viên kho thực hiện kiểm đếm hàng hóa thực tế, đánh dấu tích trên những thông tin đã kiểm tra (tên Công ty, tên sản phẩm, số lượng, LOT, date...); ghi lại ngày/giờ kiểm nhập và kí xác nhận trên Phiếu xuất kho.



Hình 2.2.1.3 Nhân viên kho kiểm đếm và kiểm tra nhãn phụ của lô hàng

Bước 4: Thực hiện lưu kho

Nhân viên và quản lý tiến hành kiểm tra thông tin lô hàng xem có khớp với thông báo được gửi đến từ bộ phận Mua hàng hay không. Nếu lô hàng đảm bảo chính xác các thông tin về nhãn phụ mặt hàng, mã barcode đúng, hạn sử dụng, tên sản phẩm, nước xuất xứ trùng khớp với thông tin lô hàng đến thì thực hiện chấp nhận nhập hàng vào kho.

Nhân viên kho sắp xếp toàn bộ hàng hóa lên giá kệ theo đúng vị trí đã quy định trên phần mềm quản lý kho.



Hình 2.2.1.4 Nhân viên kho thực hiện sắp xếp hàng lên kệ trong kho lạnh

Đối với trường hợp một số loại hàng cùng mã REF nhưng khác LOT thì cần được ngăn cách trên giá kệ khác nhau để tránh lấy nhầm hàng.



Hình 2.2.1.5 Hàng hóa cùng loại khác LOT được ngăn cách

Bước 5: Cập nhật thông tin lên hệ thống

Nhân viên kho truy cập vào phần mềm quản lí kho, chọn module “Phiếu nhập mua hàng”, tiến hành nhập liệu thông tin lô hàng vào hệ thống sau đó tiến hành công tác nhập hàng vào kho thực tế. Module này được kế thừa từ module “Đơn mua hàng trong nước” của bộ phận Mua hàng, các thông tin đã có sẵn gồm mã hàng, số lượng, hạn sử dụng.



Hình 2.2.1.6 Nhân viên thực hiện nhập thông tin hàng vào phần mềm

Bước 6: Lưu trữ chứng từ

Nhân viên kho thực hiện scan chứng từ nhập kho và gửi qua Email/Zalo/Chatbox đến cho các bộ phận Mua hàng, bộ phận Kinh doanh...

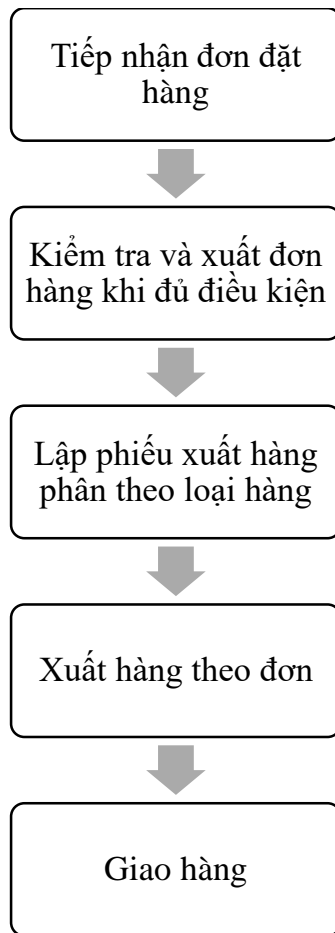
Nhân viên kho gửi bản gốc các chứng từ của nhà cung cấp (hóa đơn, biên bản bàn giao, phiếu nhập hàng...) cho bộ phận Mua hàng trong thời gian 1 ngày sau khi nhập hàng. Nhân viên mua hàng gửi bản gốc chứng từ mua hàng cho kế toán và hoàn tất các thủ tục thanh toán cho nhà cung cấp.

Kế toán kế thừa dữ liệu của module “Phiếu nhập kho” trên phần mềm quản lí kho và đối chứng với tài liệu mà bên kho gửi qua (Chứng từ gốc do bộ phận mua hàng gửi, duyệt phiếu nhập mua hàng của kho). Sau đó, kế toán kế thừa phiếu nhập kho thực tế và tiến hành nhập kho kế toán, khóa phiếu kho thực tế.

2.2.2 Nội dung quy trình xuất hàng rời kho

Quy trình này nhằm chuẩn hóa các bước của xuất hàng hóa kể từ khi tiếp nhận yêu cầu cho đến khi hoàn tất việc giao hàng để đảm bảo giao hàng đúng, đủ về số lượng và chất lượng, hạn chế tối đa sai sót, hủy hóa đơn, sửa đổi giấy tờ. Quy trình xuất hàng gồm các bước cụ thể sau:

- Bước 1: Tiếp nhận đơn đặt hàng
- Bước 2: Kiểm tra và xuất đơn hàng khi đủ điều kiện
- Bước 3: Lập phiếu xuất hàng phân theo loại hàng
- Bước 4: Xuất hàng theo đơn
- Bước 5: Giao hàng



Hình 2.2.2.1 Sơ đồ quy trình xuất hàng rời kho

Bước 1: Tiếp nhận đơn đặt hàng

Khách hàng sẽ liên hệ theo số hotline của công ty và gửi đơn hàng theo mẫu có sẵn của Công ty cung cấp. Đơn đặt hàng theo loại khách hàng của công ty gửi vào email cs@mitalabvn.com hoặc chụp ảnh và gửi vào phần mềm Zalo. Thông tin đặt hàng đảm bảo có các nội dung theo mẫu như mã hàng, tên hàng, quy cách, số lượng còn thâu (KH nhà nước) và số lượng đề nghị đặt hàng.

Trường hợp khách hàng ở tuyến huyện, không dùng mạng xã hội sẽ tiếp nhận yêu cầu đặt hàng bằng điện thoại. Nhân viên xuất hàng thường không nhận đơn hàng qua điện thoại để giảm thiểu sai sót, nhầm lẫn (trừ trường hợp khách hàng ở tuyến huyện).

Kế toán kho thực hiện in ấn “Phiếu đề nghị lấy hàng” theo thông tin đặt hàng sau đó gửi xuống khu vực xuất hàng để nhân viên kho thực hiện lấy hàng.


25/07/2023 09:51:23

Chi nhánh Công ty TNHH Thiết Bị Minh Tâm
Tầng 4,5,6,7,8 Tòa nhà Mitalab Tower, 379-383B-385 Cộng Hòa, P. 13, Q. Tân Bình, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Số lập in: 1

PHIẾU ĐỀ NGHỊ LẤY HÀNG

Ngày 24 tháng 07 năm 2023 Số chứng từ: PX01 - DH1112778



Đơn vị khách hàng: BỆNH VIỆN QUẢN Y 7A-HCM-BVNN0349

Người nhận:
Địa chỉ (bộ phận): 466 Nguyễn Trãi, Phường 8, Quận 5, TP. HCM
Xuất tại kho (ngăn lỗ): K06
Loại VC: GIAO HÀNG Phương tiện:
Lý do xuất: Xuất hàng kèm hóa đơn - DV

Ghi chú nội bộ: CHECK HÀNG GỬI, note Nguồn mua lên điển giải, xuất hàng kế thừa hợp đồng theo Nguồn

Ghi chú giao hàng:

STT	Mã vật tư	Tên vật tư	Đvt	Số lượng		HSD	Lot	Mã vị trí
				Yêu cầu	Thực xuất			
A	B	C	D	1	2			
1	BCM-HOAA16793-1	Unicel DxI Wash Buffer II (10L) BMC/Trung Quốc A16793	Hộp	7.00		05/04/2024	341709Z	KM-A101
2	BCM-HOA81906-1	Access Substrate (4x130ml) BMC/Mỹ 81906	Hộp	1.00		31/03/2024	338214	KL1-C101, KL1-C102, KL1-D102, KL1-D103
3	TB-HOA09-03-000 8MT	Premier Affinity A1c 500 (95x3+96x4+97x2+98x3+50x1) (09-03-0008) Trinity/Mỹ	Bộ	1.00		31/07/2024	46953/13041	KM2-A101, KM2-A201, KM2-A102, KM2-A202, KM2-A301, KM2-A302
Tổng cộng				9.00				

Ngày Tháng Năm

NGƯỜI NHẬN **NGƯỜI DUYỆT** **NGƯỜI LẬP**
 Ký, họ tên Ký, họ tên Ký, họ tên

Hình 2.2.2.2 Phiếu đề nghị lấy hàng của một lô hàng thực tế

Bước 2: Kiểm tra và xuất đơn hàng khi đủ điều kiện

Khi đơn hàng đã đủ các điều kiện để có thể thực hiện xuất kho thì cần phải thực hiện một bước nữa, đó là kiểm tra và rà soát lại các nội dung đơn hàng, bao gồm các nội dung cụ thể sau:

- Kiểm tra hàng trong thầu hay ngoài thầu: Trường hợp ngoài thầu, thực hiện theo quy trình xử lý hàng treo nợ của phòng Kinh doanh.
- Kiểm tra thông tin hàng hóa (quy cách, đơn vị tính, hạn sử dụng): có phù hợp với hợp đồng trúng thầu (nếu trong thầu) hoặc báo giá đã thống nhất (nếu ngoài thầu) hay không. Trường hợp nếu ngoài thầu, thực hiện theo quy trình xử lý hàng treo nợ của phòng Kinh doanh.
- Kiểm tra số lượng: xem có vượt so với số lượng còn trong thầu hay không.
- Kiểm tra tính bất thường trong đơn hàng: Số lượng tăng, giảm bất thường, hàng lần đầu lấy, bất thường về số lượng tương quan giữa các hàng hóa.
- Kiểm tra hàng trong kho: nếu có hàng tiếp tục tiến hành xuất hàng. Nếu không có hàng thì thông báo lại với phòng Kinh doanh hoặc khách hàng. Sau đó, phòng Kinh doanh hoặc khách hàng sẽ xác nhận xem có đặt hàng để lưu vào đơn nợ hay thực hiện hủy.
- Kiểm tra hạn sử dụng: nếu hàng nằm trong cam kết hạn hợp đồng thì tiến hàng xuất hàng, hàng nằm ngoài và dưới cam kết hạn thì kiểm tra hạn với khách hàng.
- Kiểm tra công nợ: xem có bị dừng xuất hàng hay không. Trường hợp công nợ quá hạn và trong diện bị dừng hàng hoặc khách hàng yêu cầu hạn sử dụng dài hơn (hàng không đủ thời hạn sử dụng như hợp đồng) thì phòng Kinh doanh sẽ chịu trách nhiệm làm việc với khách hàng.

Lô hàng còn được phân theo tính chất để có mốc thời gian xuất hàng cụ thể:

- Đối với hàng thường: trong vòng 24 giờ làm việc hoặc tối đa là 3 ngày thì hàng sẽ gửi đến tận tay khách hàng, kể từ ngày xác nhận thông tin từ khách hàng.
- Đối với hàng gấp: trong vòng 5 tiếng làm việc, kể từ khi xác nhận thông tin từ khách hàng.
- Đối với hàng khẩn cấp: trong vòng 3 tiếng, kể từ khi nhận được đầy đủ thông tin từ khách hàng.

Bước 3: Lập phiếu xuất hàng phân theo loại hàng

Nhân viên kho có trách nhiệm kiểm tra thông tin trên phiếu xuất phải chính xác với đơn đặt hàng của khách hàng. Sau đó, đẩy thông tin cho kế toán, kế toán

lập hóa đơn dựa trên phiếu xuất . Toàn bộ phiếu xuất hoàn chỉnh sau khi được đẩy lên hệ thống sẽ được kế toán định khoản, sau đó được đẩy xuống cho quản lí kho in ra và kí nháy ở mục “người lập phiếu xuất”. Sau đó, phân phối phiếu xuất cho bộ phận giao hàng. Trưởng phòng logistics là người kí duyệt phiếu xuất này.

22/05/2023 15:14:36

Chi nhánh Công ty TNHH Thiết Bị Minh Tâm
Tầng 4,5,6,7,8 Tòa nhà Mitalab Tower, 379-383B-385 Cộng Hòa, P. 13, Q. Tân Bình, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

PHIẾU XUẤT KHO K.KHG.HCM

Ngày 22 tháng 05 năm 2023 Số: 004

Đơn vị khách hàng: HCM-BVNN0063 - Bệnh viện Đa khoa Tỉnh Hậu Giang
Họ và tên người nhận hàng: Bệnh viện Đa khoa Tỉnh Hậu Giang
Lý do xuất kho:

Địa chỉ (bộ phận): Số 647 Đường Trần Hưng Đạo, Khu vực 4, Phường III, TP Vị Thanh, tỉnh Hậu Giang
Xuất tại kho (ngăn lô): K.KHG.HCM Địa điểm:

Stt	Mã vật tư	Tên vật tư	Dvt	Số lượng		HSD	Lot
				Yêu cầu	Thực xuất		
A	B	C	D	1	2		
1	BCM-VAT81901-1	Access Immunoassay System Reaction Vessels (16x98 cái) (81901) BMC/Mỹ	Hộp	4,00			B2202
2	BCS-HOAOSR6178-	Creatinine (4x51ml+4x51ml) BMC/Ailen sản xuất cho BMC/Mỹ OSR6178	Hộp	1,00		01/07/2024	26
Tổng cộng				5.00			

Ngày 22 tháng 05 năm 2023

THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ NGƯỜI LẬP NGƯỜI NHẬN HÀNG THỦ KHO
(Ký, họ tên) (Ký, họ tên) (Ký, họ tên) (Ký, họ tên)

Hình 2.2.2.3 Phiếu xuất hàng của một lô hàng thực tế

Thời hạn cho phép xử lý đơn hàng được quy định như sau:

- Đối với hàng thường: hoàn thành phiếu xuất không quá 2 giờ sau khi nhận thông tin từ phòng Kinh doanh và từ khách hàng.

- Đối với hàng gấp: không quá 30 phút từ khi nhận được thông tin.
- Đối với hàng khẩn cấp: không quá 15 phút kể từ khi nhận thông tin.

Quy trình kế toán viết hóa đơn: Sau khi phiếu xuất được đẩy lên hệ thống, kế toán chịu trách nhiệm viết hóa đơn với thời gian đáp ứng

- Đối với hàng thường: thời gian hoàn thành hóa đơn không quá 2 giờ kể từ khi phiếu xuất được lập.
- Đối với hàng gấp: thời gian hoàn thành hóa đơn không quá 30 phút kể từ khi phiếu xuất được lập.
- Đối với hàng khẩn cấp: thời gian hoàn thành hóa đơn không quá 15 phút kể từ khi phiếu xuất được lập. Sau đó, kế toán thực hiện bàn giao hóa đơn cho đội giao nhận.

Bước 4: Xuất hàng theo đơn

Trưởng bộ phận logistics và quản lý kho nhận bộ chứng từ xuất hàng đầy đủ thì bàn giao cho các nhân viên kho để tiến hành hoạt động xuất hàng.

Nhân viên kho dựa vào thông tin trên phiếu xuất hàng, tiến hành lấy hàng trong các kho mang đến khu vực xuất hàng. Thực hiện quét barcode hàng vừa lấy và dán nhãn phụ cho hàng (nếu hàng hóa chưa có nhãn phụ). Kiểm tra cẩn thận hàng thực tế với thông tin trên phiếu xuất hàng, cuối cùng thực hiện bàn giao lô hàng và yêu cầu nhân viên giao hàng kí vào phiếu xác nhận lấy hàng.

Bước 5: Giao hàng

Trưởng nhóm giao hàng tiếp nhận đơn hàng được bàn giao và bộ chứng từ xuất hàng từ bộ phận kho rồi tiến hành phân bổ cho nhân viên giao hàng dựa trên tuyến đường và thời gian giao hàng sao cho hợp lý, tiết kiệm chi phí cũng như đảm bảo đáp ứng về thời gian. Đội ngũ giao hàng thực hiện đóng gói và bốc dỡ hàng lên phương tiện vận chuyển. Nhân viên giao hàng có trách nhiệm đảm bảo đơn hàng đến tay khách hàng đúng hẹn, giữ được chất lượng tốt nhất trong suốt thời gian vận chuyển.

Thêm vào đó, bộ phận giao hàng còn thực hiện:

- Scan phiếu xác nhận giao hàng sau đó gửi mail cho khách hàng và phòng Kinh doanh nhằm báo cáo đơn hàng đã được bàn giao thành công để phòng Kinh doanh và khách hàng nắm bắt.

- Gọi điện thoại xác nhận việc giao hàng thành công cho bộ phận Mua hàng, quản lý kho để xác nhận lại việc hàng đã được bàn giao thành công tới khách hàng.
- Toàn bộ hồ sơ liên quan tới lô hàng sẽ được lưu trữ và bảo quản cẩn thận, phục vụ cho công tác hậu kiểm.

2.3 Thực trạng công tác QTRR trong quy trình nhập hàng vào kho và xuất hàng rời kho tại chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh

2.3.1 Nhận dạng rủi ro trong quy trình nhập và xuất hàng hóa tại kho của chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh

a. Nhận dạng các rủi ro trong quy trình nhập hàng vào kho

Trong 6 bước của quy trình nhập hàng vào kho luôn luôn tiềm ẩn bên trong đó các rủi ro. Tác giả thực hiện phỏng vấn, lấy ý kiến của các cán bộ công nhân viên tại khu vực kho và đưa ra kết luận rằng các phòng ban có liên quan đến hoạt động xuất nhập của kho luôn sớm nhận diện được các rủi ro tiềm tàng. Tuy nhiên, đơn vị lại không thực hiện sử dụng tới các công ty dịch vụ tư vấn nhận dạng rủi ro mà thay vào đó tự nhận diện rủi ro thông qua tình hình thực tế và phân tích các tình huống xảy ra thường xuyên. Qua thời gian quan sát thực nghiệm và phỏng vấn cán bộ nhân viên, tác giả chọn lọc ra các rủi ro thường xuất hiện nhất trong quy trình nhập hàng vào kho.

Đối với bước đầu tiên trong quy trình nhập là bước tiếp nhận thông tin hàng hóa về đến kho. Việc tiếp nhận các hàng hóa đòi hỏi phải có đầy đủ các thông tin về lô hàng như tên sản phẩm, tên nhà sản xuất, ngày sản xuất, hạn sử dụng, số seri, xuất xứ hoặc thậm chí là chất lượng hàng hóa. Tuy nhiên, trong một số trường hợp bộ phận kho vẫn không nhận được thông tin hàng chuyển đến kho do bên phòng Mua hàng cung cấp thông qua thông báo điện tử. Điều này đôi khi dẫn đến hệ lụy có những đơn hàng được giao đến kho không đúng theo ngày giao trên hợp đồng, gây ra tình huống khó xử lý và trì hoãn tiến độ công việc tại kho.

N1 – Không nhận được thông tin hàng đến

N2 - Ngày giao hàng đến kho không chính xác

Quá trình chuyển giao trách nhiệm từ đơn vị vận chuyển sang cho kho được thực hiện trong bước bàn giao hàng hóa. Người vận chuyển được yêu cầu cung cấp đầy đủ các hồ sơ của lô hàng, trong đó bắt buộc phải có hóa đơn lô hàng và phiếu xuất hàng của nhà cung cấp. Rủi ro này hiếm khi xuất hiện vì hợp đồng mua bán của hai bên luôn thể hiện rõ các giấy tờ cần thiết của một lô hàng.

N3 – Nhà cung cấp không xuất trình đủ chứng từ của lô hàng

Trước khi thực hiện lưu trữ hàng, cán bộ nhân viên kho luôn được yêu cầu thực hiện công tác kiểm đếm hàng hóa nhằm xác định số lượng và chất lượng của lô hàng nhập. Trong quá trình kiểm đếm, nếu mã hàng nào có dấu hiệu bất thường (thừa, thiếu hoặc hóa chất bị chảy, vỡ bên trong hộp, sai hạn sử dụng...) thì phải thông báo kịp thời đến các phòng ban liên quan với lô hàng. Công tác kiểm đếm đòi hỏi người thực hiện phải thực sự cẩn thận và tỉ mỉ trong từng chi tiết, hạn chế tối đa việc làm rơi vỡ hàng hóa, sai sót trong rà soát thông tin của từng sản phẩm thuộc lô hàng nhập.

N4 – Lô hàng không đủ số lượng

N5 – Lô hàng bất thường

N6 – Nhân viên làm rơi vỡ hàng hóa khi kiểm đếm

Ngoài kiểm tra số lượng và chất lượng, nhân viên kho thực hiện kiểm tra nhãn phụ và sử dụng đầu quét mã barcode trên từng sản phẩm. Đặc biệt, hàng hóa phải có nhãn phụ được cung cấp bởi nhà cung cấp trước khi được giao đến kho. Vì vậy, việc ghi nhãn cho hàng hóa cũng được xem là chi tiết tương đối quan trọng của quy trình nhận hàng vào kho. Hoàn tất các thủ tục kiểm tra thông tin sẽ đến việc kiểm tra vị trí hàng hóa trên phần mềm và hoàn tất sắp xếp vào vị trí kệ đã được xác định. Kết thúc bằng hoạt động lưu trữ chứng từ của lô hàng nhập được thực hiện chủ yếu thông qua phần mềm quản lý kho của doanh nghiệp. Cán bộ nhân viên kho sau khi lưu trữ hoàn tất cần ngay lập tức scan chứng từ bản giấy rồi gửi đến các phòng ban liên quan tới hoạt động mua bán lô hàng.

N7 – Ghi nhãn hàng hóa sai

N8 – Không tìm thấy vị trí xác định của hàng hóa trên phần mềm

N9 – Nhân viên xếp hàng vào sai vị trí kệ

b. Nhận dạng các rủi ro trong quy trình xuất hàng rời kho

Toàn bộ các đơn đặt hàng xuất sẽ được gửi thông qua biểu mẫu có sẵn do công ty cung cấp. Tính liền mạch của chuỗi cung ứng thông tin trong hệ thống nội bộ là rất quan trọng, tuy nhiên, vẫn có một số trường hợp khách hàng của công ty là khách hàng ở tuyến huyện, không sử dụng mạng xã hội nên sẽ thực hiện đặt đơn hàng qua điện thoại. Tuy nhiên, nhân viên kho được khuyến nghị nên hạn chế tiếp nhận đơn hàng xuất đi qua điện thoại nhằm giảm thiểu sai sót và nhầm lẫn. Bước đầu tiên trong hoạt động xuất hàng là tiếp nhận đơn hàng và có thể thấy công ty chủ yếu thực hiện qua hình thức điện tử. Rủi ro trong bước này sẽ xảy đến nếu như thông tin lô hàng đặt không được nhân viên xuất hàng tiếp nhận nếu như xảy ra rủi ro mất điện.

X1 – Khu vực kho bị mất điện

Bước kiểm tra, rà soát thông tin đơn hàng xuất kho được tiến hành bởi đội ngũ nhân viên xuất hàng. Phương pháp xuất hàng First In First Out (FIFO – nhập trước xuất trước) là model được kho Minh Tâm Hồ Chí Minh ưu tiên thực hiện. Thế nhưng, để xuất được hàng đi thì lượng hàng tồn kho cần phải luôn đáp ứng đủ. Rủi ro kho thiếu hàng để xuất là vấn đề thường trực mà đơn vị luôn luôn phải đối mặt.

X2 – Kho thiếu hàng

Để hàng hóa được xuất đi cần có đầy đủ các giấy tờ liên quan, cụ thể trong đó phải có hóa đơn và phiếu xuất hàng rời kho. Phiếu xuất hàng có rất nhiều thông tin như mã barcode, số chứng từ, đơn vị khách hàng, người nhận, địa chỉ, xuất tại khu vực kho nào, loại vận chuyển, lý do xuất hàng và thông tin về tên sản phẩm, số lượng, hạn sử dụng, lot của hàng hóa cần xuất đi. Với lượng thông tin nhiều thì việc xảy ra sai sót trong hoạt động in ấn phiếu xuất diễn ra tương đối thường xuyên, thêm vào đó, nhân viên kho cần thực hiện các thao tác phân loại phiếu hàng xuất theo hình thức khẩn cấp hay không và cập nhật lên phần mềm quản lý kho.

X3 – Nhân viên kho xuất hàng chậm

X4 – Phiếu xuất hàng bị sai thông tin

X5 – Phiếu xuất hàng chưa được cập nhật lên phần mềm quản lý kho

Khi đã nhận đầy đủ phiếu xuất hàng và hóa đơn đi kèm, nhân viên kho thực hiện lấy hàng và kiểm tra bằng đầu quét barcode tại khu vực xuất hàng nhằm xác minh lại lần nữa tính chính xác của loại hàng hóa được lấy ra để xuất đi.

X6 – Nhân viên xuất sai loại hàng/sai số lượng hàng

Bước cuối cùng là công đoạn chuyển giao rủi ro cho đội ngũ giao hàng của kho. Nhân viên xuất hàng sẽ kết thúc trách nhiệm khi đã bàn giao lô hàng xuất cho đội ngũ nhân viên giao hàng kiểm tra và xác nhận bằng cách kí tên vào phiếu xuất hàng đi. Bước giao hàng đòi hỏi lực lượng giao hàng cẩn thận đồng thời phải nhanh nhẹn đến đúng theo khung thời gian giao hàng cho phép. Nhân viên giao hàng đến nơi sẽ trình hóa đơn “xác nhận giao hàng” – hóa đơn yêu cầu nhân viên giao hàng và khách hàng kí tên để thực hiện xác nhận thông tin lô hàng đã xuất đi thành công và được thực hiện lưu trữ trong kho hồ sơ của doanh nghiệp.

X7 – Nhân viên giao hàng không thông báo khi giao hàng thành công

X8 – Nhân viên giao hàng gặp tai nạn trên đường vận chuyển

X9 – Hàng hóa bị đổ, vỡ trong quá trình vận chuyển

2.3.2 Đo lường rủi ro trong quy trình nhập và xuất hàng hóa tại kho chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh

Những rủi ro có thể xảy ra ở bất kì bước nào trong quy trình nhận hàng vào kho và xuất hàng rời kho. Khi đã nhận dạng và liệt kê được các rủi ro có thể xuất hiện trong mỗi quy trình, thì hoạt động tiếp theo là thực hiện đo lường, phân loại chúng. Việc một nhà quản lí rủi ro có thể biết đâu là loại rủi ro cần ưu tiên phòng ngừa và xử lí trước so với các loại rủi ro còn lại sẽ tạo nên một hệ thống quản lí rủi ro thành công. Vì vậy, bước tiếp theo tác giả thực hiện đo lường các rủi ro bằng cách phân bổ chúng vào bản đồ rủi ro để có thể dễ dàng tầm soát và đưa ra phương án giải quyết tổn thất phù hợp.

a. Đo lường rủi ro trong quy trình nhập hàng vào kho chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh

Như đã trình bày ở chương 1, trong nội dung đo lường rủi ro tác giả thực hiện áp dụng phương pháp bảng liệt kê các rủi ro có thể xuất hiện ở mỗi bước trong quy trình nhập hàng. Sau đó thực hiện đánh giá tần suất và mức độ nghiêm trọng

của chúng vào bảng. Và thực hiện sắp xếp từng rủi ro vào nhóm rủi ro phù hợp thuộc ma trận rủi ro.

Với tần suất xuất hiện của rủi ro, có những rủi ro diễn ra hằng ngày và cũng có những rủi ro trải qua một thời gian lâu mới xảy ra. Vậy nên, để dễ dàng cho việc phân loại và đo lường, tác giả sử dụng thang đo 5 cấp độ được phát triển bởi nhóm tác giả Ewa Kulinska và Julia Giera. Tương tự, mức độ nghiêm trọng hay ảnh hưởng mà rủi ro đem lại cũng được phân loại vào thang đo 5 cấp độ.

Tần suất xuất hiện của rủi ro (Nguồn: Ewa Kulinska và Julia Giera, 2019)

- (VH) >50% – Rất cao (Very High)
- (H) 20% - 50% – Cao (High)
- (M) 10% - 20% – Trung bình (Moderate)
- (S) 1% - 10% – Nhỏ (Small)
- (VS) <1% – Rất nhỏ (Very Small)

Mức độ nghiêm trọng của rủi ro (Nguồn: Ewa Kulinska và Julia Giera, 2019)

- (e) Rất lớn (extreme)
- (c) Đáng kể (considerable)
- (a) Trung bình (average)
- (n) Không đáng kể (inconsiderable)
- (m) Rất nhỏ (minimal)

Sau khi đã liệt kê các rủi ro có thể xảy ra trong quy trình nhập hàng, tác giả dựa vào tình hình thực tế để gán định mức cho tần suất xuất hiện và mức độ nghiêm trọng của từng rủi ro để xây dựng nên Bảng 2. Trong bảng sau cho thấy những rủi ro tiềm ẩn trong quá trình nhập hàng vào kho cũng như tần suất xuất hiện và mức độ nghiêm trọng của các rủi ro.

Bảng 2.3.2.1 Bảng các rủi ro trong quy trình nhập hàng vào kho

STT	Rủi ro	Tần suất xuất hiện	Mức độ nghiêm trọng
N1	Không nhận được thông tin hàng đến	VS	a
N2	Ngày giao hàng đến kho không chính xác	M	c
N3	Nhà cung cấp không xuất trình đủ chứng từ của lô hàng	VS	e
N4	Lô hàng không đủ số lượng	S	n
N5	Lô hàng bất thường	M	e
N6	Nhân viên làm rơi vỡ hàng hóa khi kiểm đếm	H	c
N7	Ghi nhãn hàng hóa sai	VS	c
N8	Không tìm thấy vị trí xác định của hàng hóa trên phần mềm	VH	M
N9	Nhân viên xếp hàng vào sai vị trí kệ	S	a

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Dựa vào bảng đo lường các rủi ro có thể xảy đến trong quá trình nhập hàng vào kho, tác giả thực hiện phân bổ các các rủi ro vào bản đồ rủi ro dưới đây:

		Tần suất				
		VH	H	M	S	VS
Mức độ nghiêm trọng	e			N5		N3
	c		N6	N2		N7
	a				N9	N1
	n				N4	
	m	N8				

Hình 2.3.2.1 Bản đồ rủi ro cho quy trình nhập hàng vào kho

Trong quy trình nhập hàng, rủi ro N5 và N6 là các rủi ro thuộc nhóm đỏ. Những rủi ro này cần được lập tức xử lí ngay khi chúng xuất hiện.

N5 - Lô hàng bất thường

N6 – Nhân viên làm rơi vỡ hàng hóa khi kiểm đếm

Các rủi ro thuộc nhóm màu vàng bao gồm N2, N3, N7, N8 và N9. Các rủi ro nằm trong này đòi hỏi đội ngũ nhân viên kho cần thường xuyên kiểm soát mặc dù tổn thất của chúng đem lại ít hơn so với các rủi ro nhóm đỏ.

N2 - Ngày giao hàng đến kho không chính xác

N3 - Nhà cung cấp không xuất trình đủ chứng từ của lô hàng

N7 – Ghi nhãn hàng hóa sai

N8 - Không tìm thấy vị trí xác định của hàng hóa trên phần mềm

N9 – Nhân viên xếp hàng vào sai vị trí kệ

Các rủi ro thuộc nhóm màu xanh gồm có N1 và N4. Tác động của chúng được xem là không đáng kể đến quy trình nhận hàng tại kho chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh.

N1 - Không nhận được thông tin hàng đến

N4 - Lô hàng không đủ số lượng

b. Đo lường rủi ro trong quy trình xuất hàng rời kho chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh

Tương tự với quy trình nhập hàng vào kho, bảng liệt kê các rủi ro trong quy trình xuất hàng cũng được đánh giá tần suất xuất hiện và mức độ nghiêm trọng của từng rủi ro dựa trên thang đo 5 cấp độ.

Tần suất xuất hiện của rủi ro (Nguồn: Ewa Kulinska và Julia Giera, 2019)

- (VH) >50% – Rất cao (Very High)
- (H) 20% - 50% – Cao (High)
- (M) 10% - 20% – Trung bình (Moderate)
- (S) 1% - 10% – Nhỏ (Small)
- (VS) <1% – Rất nhỏ (Very Small)

Mức độ nghiêm trọng của rủi ro (Nguồn: Ewa Kulinska và Julia Giera, 2019)

- (e) Rất lớn (extreme)
- (c) Đáng kể (considerable)
- (a) Trung bình (average)
- (n) Không đáng kể (inconsiderable)
- (m) Rất nhỏ (minimal)

Sau khi có thông báo yêu cầu xuất hàng của bộ phận Mua hàng, đội ngũ nhân viên và quản lý kho sẽ tiến hành các bước trong quy trình xuất hàng rời kho. Trong các bước đã nêu ở quy trình xuất hàng, tồn tại lượng lớn các rủi ro tiềm ẩn có thể xảy đến và làm gián đoạn quá trình xuất hàng đi. Tác giả thực hiện hỏi ý kiến của quản lý kho Minh Tâm Hồ Chí Minh và thu được các rủi ro có thể xuất hiện trong quá trình xuất hàng rời kho được tổng hợp trong bảng sau:

Bảng 2.3.2.2 Bảng các rủi ro trong quy trình xuất hàng rời kho

STT	Rủi ro	Tần suất xuất hiện	Mức độ nghiêm trọng
X1	Khu vực kho bị mất điện	VH	m
X2	Kho thiếu hàng	M	a

X3	Nhân viên kho chậm xuất hàng	VH	e
X4	Phiếu xuất hàng bị sai thông tin	VS	c
X5	Phiếu xuất hàng không được cập nhật lên phần mềm quản lí kho	VS	a
X6	Nhân viên xuất sai loại hàng/sai số lượng hàng	H	a
X7	Nhân viên giao hàng không thông báo khi giao hàng thành công	M	n
X8	Nhân viên giao hàng gặp tai nạn trên đường vận chuyển	VS	e
X9	Hàng hóa bị đổ, vỡ trong quá trình vận chuyển	M	c

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Tương tự với quy trình nhập hàng vào kho, tác giả dựa theo bảng rủi ro trên tiến hành sắp xếp chúng vào nhóm rủi ro tương ứng, kết quả thu về được như sau:

Tần suất

	VH	H	M	S	VS
Mức độ nghiêm trọng					
e	X3				
c			X9	X8	X4
a		X6	X2		X5
n				X7	
m	X1				

Hình 2.3.2.2 Bản đồ rủi ro cho quy trình xuất hàng rời kho

Trong quy trình xuất hàng, thì tồn tại duy nhất rủi ro X3 thuộc nhóm đỏ.

X3 – Nhân viên kho chậm xuất hàng

Đa phần các rủi ro trong quy trình xuất tập trung nhiều vào nhóm màu vàng, các rủi ro này bao gồm:

X1 – Khu vực kho bị mất điện

X2 – Kho thiếu hàng

X4 – Phiếu xuất hàng bị sai thông tin

X6 – Nhân viên xuất sai loại hàng/sai số lượng hàng

X8 – Nhân viên giao hàng gặp tai nạn trên đường vận chuyển

X9 – Hàng hóa bị đổ, vỡ trong quá trình vận chuyển

Xuất hiện hai rủi ro trong quy trình xuất hàng rời kho thuộc nhóm màu xanh. Đó là rủi ro X5 và X7, nếu xảy ra cũng gây tác động rất không đáng kể cho quy trình xuất hàng rời kho tại chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh.

X5 – Phiếu xuất hàng không được cập nhật lên phần mềm quản lý kho

X7 – Nhân viên giao hàng không thông báo khi giao hàng thành công

c. Tổng kết

Sau khi hoàn tất công tác đo lường về tần suất xuất hiện cũng như mức độ tác động của các rủi ro ở quy trình nhập và xuất hàng của chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh trong những năm gần nhất, tác giả thu về kết quả có 3 rủi ro cần đặc biệt chú trọng, bao gồm:

Rủi ro X3 – Nhân viên kho chậm xuất hàng

Rủi ro N5 - Lô hàng bất thường

Rủi ro N6 – Nhân viên làm rơi vỡ hàng hóa khi kiểm đếm

Trong đó, rủi ro X3 là rủi ro có cần được quan tâm đặc biệt hơn hết với tần suất xảy ra là thường xuyên và dẫn đến hậu quả nghiêm trọng nhất. Những sự chậm trễ trong quy trình lấy hàng dễ kéo theo các hệ quả sai sót trong quá trình lấy hàng làm tăng các chi phí (do yêu cầu phải thực hiện lấy hàng lần thứ 2), phải kiểm tra lại hàng hóa, đóng gói lại, giao hàng lại... Bên cạnh đó cũng cần xem xét và đề xuất các giải pháp cho các rủi ro N5 và N6 với tần suất và mức độ nghiêm trọng gần tương đương.

2.3.3 Kiểm soát rủi ro trong quy trình nhập và xuất hàng hóa của chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh

Với việc nhận dạng và đo lường được các rủi ro, đội ngũ quản lý của Minh Tâm Hồ Chí Minh đã tiến hành đưa ra những phương pháp nhằm thực hiện kiểm soát rủi ro. Định hướng trong công tác kiểm soát rủi ro của đơn vị là tập trung chủ yếu vào hoạt động phòng ngừa rủi ro và giảm thiểu tổn thất của rủi ro. Tuy nhiên việc vận hành hệ thống QTRR của đơn vị không được cụ thể hóa và chưa thực sự hiệu quả như mong đợi.

Về phòng ngừa rủi ro

Có thể thấy trong quá trình kiểm đếm hàng hóa, khi lô hàng xuất hiện sự bất thường như việc thừa, thiếu số lượng hàng so với hóa đơn, hóa chất bị chảy vỡ trong hộp hoặc sai các thông tin chi tiết về sản phẩm thì nhân viên kho ngay lập tức báo cáo lại với bộ phận Mua hàng để đưa ra quyết định xử lý đối với lô hàng. Trường hợp phòng Mua hàng đồng ý lấy hàng thì kho sẽ hoàn tất kiểm tra và thực hiện cho nhập kho. Trường hợp phòng Mua hàng từ chối lấy hàng thì đội ngũ cán bộ công nhân viên kho sẽ thực hiện trả hàng cho đơn vị cung cấp ngay tại chỗ. Điều này cho thấy đơn vị đã có sự quan tâm nhất định đến công tác QTRR và hoạt động kiểm soát rủi ro sao cho hiệu quả. Tuy nhiên, cách thức xử lý này mang tính chất tương đối thụ động, trường hợp không liên lạc được với phòng Mua hàng ngay lúc đó thì cá nhân người kiểm hàng tại kho phải chủ động đưa ra cách thức xử lý của riêng mình sao cho phù hợp nhất có thể, tránh việc để rủi ro tồn đọng lâu dài dễ gây ra tổn thất nghiêm trọng về sau.

Bên cạnh đó, đơn vị bắt buộc các nhà cung cấp với hàng mua trong nước 100% phải có tem nhãn phụ của hàng hóa khi trước khi được giao tới kho. Nếu kiểm tra chưa có tem nhãn phụ thì kho có thể trực tiếp từ chối nhận hàng hoặc báo cáo đến phòng Mua hàng.

Hàng đến kho có nhiều loại hàng cùng mã REF nhưng số LOT lại không giống nhau thì yêu cầu các kệ hàng phải được nhân viên ngăn cách nhau để tránh rủi ro lấy nhầm hàng khi thực hiện xuất hàng. Trường hợp hàng nhập đến kho bị thiếu thì sẽ thực hiện nhập theo đúng số lượng thực tế (điều kiện phải có sự xác nhận của bộ phận Mua hàng) và tiến hành nhập bổ sung lượng thiếu vào đơn hàng

sau hoặc đơn hàng bổ sung. Trường hợp dư thừa hàng hóa thì ngay lập tức hoàn trả cho nhà cung cấp.

Đối với các lô hàng có hàng hóa bị hư hỏng trong quá trình vận chuyển đến kho thì sẽ thực hiện cách li và niêm phong lô hàng. Nhân viên và quản lý kho có trách nhiệm chụp hình và gửi báo cáo thiệt hại đến phòng Mua hàng để họ nắm bắt thiệt hại và đứng ra yêu cầu nhà cung cấp đền bù khoản mất mát có giá trị tương đương.

Về giảm thiểu tổn thất

Đơn vị đã chủ động trong việc mua bảo hiểm cho kho hàng, bảo hiểm cho hàng hóa cũng như đội ngũ lao động nhằm hạn chế tối đa các rủi ro xảy ra trong quy trình lưu trữ, xuất, nhập và vận chuyển.

Đơn vị đã tiến hành hợp tác kinh doanh với các doanh nghiệp cùng ngành nghề kinh doanh để thực hiện chia sẻ các rủi ro nhằm giảm thiểu tổn thất.

Đơn vị đa dạng hóa rủi ro bằng cách đa dạng hóa sản phẩm của mình. Hiện đơn vị có hơn 50 mẫu mã hàng hóa khác nhau vì vậy rủi ro hoàn toàn được phân tán, chia sẻ cho từng loại mặt hàng.

Theo nhiều nghiên cứu trước đây cho rằng hoạt động theo dõi, kiểm soát và báo cáo rủi ro tại các doanh nghiệp hiện tại không được thực hiện phổ biến. Chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh cũng là đơn vị chỉ thực hiện công tác QTRR dựa vào năng lực ứng phó của cá nhân là chủ yếu mà không sở hữu một bộ phận, phòng ban có chức năng chuyên trách trong QTRR, dẫn đến chuỗi thông tin rủi ro trong từng quy trình vẫn chưa có sự rõ ràng và kịp thời khiến tính chủ động trong xử lý rủi ro còn gặp khá nhiều khó khăn, trở ngại.

2.3.4 Hoạt động tài trợ rủi ro của chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh

Bên cạnh việc tự mình khắc phục rủi ro, chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh còn tiến hành công tác chuyển giao rủi ro thông qua hoạt động mua bảo hiểm cho hàng hóa, kho bãi cũng như đội ngũ người lao động tại đơn vị.

Tuy nhiên ở đơn vị vẫn còn tồn tại sự không đồng nhất trong xử lý khủng hoảng. Hoạt động tài trợ rủi ro của doanh nghiệp ít được chú trọng cũng có thể giải thích cho năng lực kiểm soát rủi ro còn kém của chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh khi chỉ tập trung giải quyết rủi ro trong ngắn hạn thay vì có hệ thống chiến lược

QTRR dài hạn. Đã từng xảy ra trường hợp hàng hóa xuất kho bị nhầm lẫn thông tin dẫn đến hậu quả đơn vị nhận phần nân và bị khách hàng yêu cầu bồi thường. Trong tình thế trên đã có nhiều sự mâu thuẫn lợi ích nội bộ dẫn đến việc không giải quyết được tồn thất mà còn kéo dài tình trạng xung đột, gây ảnh hưởng tiêu cực đến niềm tin, tinh đoàn kết trong nội bộ kho và ảnh hưởng xấu đến uy tín của cả doanh nghiệp. Sự yếu kém, lơ là của các nhà quản lí trong công tác giám sát hoạt động của nhân viên và sự thiếu kịp thời trong cung cấp thông tin là vấn đề góp phần gia tăng tần suất xảy ra rủi ro với mức độ tồn thất nghiêm trọng, khiến cho việc chuyên hóa các rủi ro thành cơ hội tại đơn vị ngày một khó khăn hơn.

2.4 Định hướng chiến lược của chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh

Đơn vị định hướng tăng cường vai trò đại lý phân phối độc quyền tại Việt Nam thông qua việc thực hiện tốt trách nhiệm của mình trong hoạt động nhập và xuất hàng hóa. Tận dụng sự giúp đỡ tài chính của các nhà cung cấp, năng lực quản lý tổ chức và đặc biệt là tìm kiếm các đối tác kinh doanh mới để đa dạng hóa các sản phẩm kinh doanh, giúp phân tán rủi ro gặp phải.

Đối với hoạt động tiêu thụ sản phẩm trong nước, đơn vị không ngừng tăng cường mối quan hệ hợp tác với các phòng xét nghiệm, các bệnh viện từ cấp huyện đến Trung ương nhằm tiếp tục giữ vững hiệu quả kinh doanh của các mặt hàng máy móc, thiết bị và hóa chất y tế. Chủ động tìm kiếm các nguồn hàng mới, có giá thành hợp lí và đạt chất lượng tốt ngoài việc phục vụ cho hoạt động kinh doanh mà còn để doanh nghiệp không phụ thuộc vào nguồn hàng từ các đối tác thân quen.

Mở rộng thị trường kinh doanh theo chiều rộng và chiều sâu, những thị trường đã có khách hàng sẽ tiếp tục hợp tác với đối tác cũ và chủ động tìm kiếm các đối tác tiềm năng khác.

Tập trung nâng cao năng lực nhân sự , kiểm soát tốt yếu tố liên quan đến con người. Thường xuyên tổ chức đào tạo và tuyển dụng lực lượng nhân viên có trình độ, năng lực, tinh thần cống hiến cho công ty. Ngoài ra, định hướng của chi nhánh còn là tập trung đầu tư cho đội ngũ kỹ thuật, phát triển các phần mềm hỗ trợ, đơn giản hóa các bước trong quy trình nhập và xuất hàng để không những hạn chế phát sinh các rủi ro mà còn tối đa hóa năng suất hoạt động tại đơn vị.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 tác giả đã trình bày sơ lược về cơ cấu tổ chức, tình hình kinh doanh giai đoạn năm 2020 - 2022 của Minh Tâm Hồ Chí Minh cũng như các nội dung trong hoạt động QTRR tại đơn vị. Tập trung phân tích xoay quanh 4 nội dung gồm nhận dạng, đo lường, kiểm soát và tài trợ rủi ro. Ma trận rủi ro được sử dụng giúp nhà quản trị dễ dàng xác định các rủi ro thường trực lẫn tiềm ẩn, làm tiền đề cho công tác đánh giá và đề xuất biện pháp xử lý trong chương tiếp theo.

Kết quả còn cho thấy hoạt động QTRR của đơn vị tương đối hiệu quả trong cách thức ứng phó, xử lý các rủi ro. Thế nhưng, tác giả nhận thấy kết quả trên vẫn chưa thực sự tối ưu bởi sự thiếu minh bạch và nhất quán trong công tác kiểm soát rủi ro của đơn vị, chưa có hệ thống quản lý rủi ro chuyên biệt và hơn hết là năng lực, tư duy về rủi ro của đội ngũ nhân sự tại chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh còn yếu kém, giải thích cho việc đa số các rủi ro ở hai quy trình nhập hàng vào kho và xuất hàng rời kho đều phát sinh từ yếu tố nhân sự.

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG NHẬP VÀ XUẤT HÀNG HÓA TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ MINH TÂM HỒ CHÍ MINH

3.1 Nguyên nhân phát sinh rủi ro

Thông qua những nội dung đã nghiên cứu trong chương 2, tác giả đi đến kết luận rằng hầu hết các rủi ro xuất hiện trong quy trình nhập và xuất hàng tại kho của chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh đều xuất phát chủ yếu từ nhân tố con người. Việc đội ngũ nhân viên và quản lý tại kho không nhận thức được tầm quan trọng của QTRR trong từng khâu tạo điều kiện cho rủi ro dễ dàng xuất hiện.

Thêm nữa, đơn vị không có một quy trình giải quyết rủi ro cụ thể, rõ ràng, thống nhất giữa các phòng ban liên quan. Nếu một rủi ro bất ngờ xảy ra thì ưu tiên hàng đầu luôn là báo cáo lên cấp quản lý và chờ đợi quyết định từ các quản lý. Điều này thể hiện sự thiếu chủ động và tính linh hoạt trong hoạt động giải quyết các rủi ro, chứng minh cho việc nhân sự không đúc rút kinh nghiệm đối với các rủi ro đã từng xảy ra hay thiếu sót các biện pháp xử lý linh hoạt đối với các rủi ro mới.

Ngoài ra, trình độ chuyên môn của từng cá nhân tại đơn vị cũng là nguyên nhân phát sinh các rủi ro không mong muốn. Đội ngũ nhân viên kho, đội ngũ nhân viên giao nhận thiếu kinh nghiệm, không đáp ứng được yêu cầu công việc. Tinh thần làm việc của nhân sự còn yếu kém, thiếu sự hướng dẫn và chỉ đạo từ các cấp quản lý.

Cuối cùng, phải nói đến năng lực quản lý, giám sát của cấp lãnh đạo còn khá nhiều thiếu sót. Hoạt động quản lý, giám sát chưa được chú trọng để làm phát sinh các rủi ro không mong muốn.

3.2 Đề xuất một số giải pháp tổng thể

3.2.1 Nâng cao nhận thức về hoạt động QTRR cho toàn bộ đơn vị

Hoạt động QTRR tại Minh Tâm Hồ Chí Minh hiện tại không được chú trọng, điều này dẫn đến sự thiếu ổn định, dễ phát sinh rủi ro trong các khâu thuộc quy trình nhập và xuất hàng hóa. Vì thế, giải pháp cần ưu tiên trước nhất là toàn

bộ nhân sự thuộc đơn vị cần nhận thức rõ được tầm quan trọng của QTRR thông qua các chương trình, khóa học nội bộ lẫn bên ngoài doanh nghiệp.

Các chiến lược QTRR nên được truyền tải rộng rãi, rõ ràng cho nhân viên và các cấp quản lý cấp cao. Điều này giúp toàn thể doanh nghiệp đều biết được tính cấp bách của vấn đề đồng thời xác định được vai trò quan trọng của mình trong chiến lược.

Cần có các tư duy quản lý thích hợp. Nhà quản lý cần loại bỏ tư duy lãnh đạo tự đưa ra quyết định và xác định rủi ro chỉ dựa vào kinh nghiệm cá nhân. Trong một vài trường hợp, nhà quản lý cần quyết đoán trong việc mạo hiểm và chấp nhận rủi ro vì những mục tiêu dài hạn của công ty.

3.2.2 Tạo lập quy trình QTRR đồng bộ giữa các phòng ban

Chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh cần nhanh chóng xây dựng một hệ thống QTRR rõ ràng, cụ thể cho từng quy trình. Tuân thủ từng bước trong hệ thống QTRR sẽ cải thiện năng suất nhập và xuất hàng hóa của đơn vị.

Một quy trình QTRR thống nhất sẽ giúp quy trình nhập và xuất hàng hóa vận hành hiệu quả, phòng ngừa được các rủi ro tiềm ẩn. Công tác nhận diện, đo lường, kiểm soát rủi ro diễn ra minh bạch, công khai giúp toàn bộ các phòng ban đều biết giúp kịp thời hỗ trợ, đề xuất các phương án đối phó với rủi ro cho nhau.

3.2.3 Cải thiện trình độ và năng lực chuyên môn cho đội ngũ nhân sự

Yếu tố con người là yếu tố chủ yếu làm phát sinh các rủi ro trong quy trình nhập và xuất hàng hóa tại chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh. Vậy nên cần tập trung phần lớn nguồn lực cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân sự kết hợp sử dụng dịch vụ tư vấn rủi ro nhằm phát triển năng lực QTRR cho toàn bộ đơn vị. Công ty có thể thực hiện các hoạt động cụ thể như:

- Tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn về rủi ro cho từ nhân viên đến quản lý cấp cao. Tạo lập được môi trường gắn bó đồng thời giúp nhân viên học hỏi từ nhau, nâng cao nghiệp vụ và kiểm soát rủi ro tốt hơn.
- Thuê chuyên gia có kinh nghiệm QTRR để huấn luyện, tham vấn cho cán bộ công nhân viên và các cấp quản lý giáo dục về hoạt động nhận diện và ứng phó với rủi ro.

- Nâng cao năng lực và tinh thần làm việc cho đội ngũ nhân viên. Đào tạo đội ngũ có tinh thần trách nhiệm cao với công việc, khi phát hiện sai sót có nguy cơ gây ra tổn thất cho hàng hóa, con người cần thực hiện trách nhiệm ngăn chặn, bảo vệ hoặc báo cáo kịp thời cho các phòng ban liên quan.
- Tạo lập chính sách thưởng, phạt công bằng, công khai. Việc này sẽ đảm bảo nâng cao tính tự giác và tinh thần trách nhiệm của từng cá nhân tại đơn vị.
- Với các vị trí lãnh đạo cấp cao cần bắt buộc phải sở hữu các năng lực, bằng cấp liên quan đến QTRR thì mới được cân nhắc lựa chọn và bổ nhiệm.

3.3 Đề xuất một số giải pháp cụ thể

3.3.1 Giải pháp cho các rủi ro thuộc nhóm màu đỏ

Nhóm các rủi ro cần đặc biệt quan tâm và ưu tiên xử lý, bao gồm:

Rủi ro thuộc quy trình nhập hàng:

- N5 - Lô hàng bất thường
- N6 – Nhân viên làm rơi vỡ hàng hóa khi kiểm đếm

Rủi ro thuộc quy trình xuất hàng:

- X3 – Nhân viên kho chậm xuất hàng

Đối với rủi ro **lô hàng bất thường (N5)** nguyên nhân chủ yếu đến từ các tác nhân bên ngoài, có một vài yếu tố mà Minh Tâm Hồ Chí Minh khó có thể nào kiểm soát được. Chẳng hạn như việc sản phẩm giao đến nơi thì xảy ra đổ, vỡ, hỏng hóc, chảy hóa chất, móp méo trong khi vận chuyển thì DN có thể thực hiện ngay lập tức hoàn trả lại cho nhà cung cấp. Ngoài ra, Minh Tâm Hồ Chí Minh có thể thực hiện tự mình khắc phục tổn thất nhưng phải báo cáo đến đơn vị cung cấp mà yêu cầu đối tác cung cấp chi trả chi phí cho tổn thất trên.

Cần đầu tư thêm pallet và phương tiện xe nâng hiện đại phục vụ cho hoạt động chất/dỡ hàng và đầu tư hệ thống quét công nghệ cao phục vụ cho hoạt động kiểm đếm nhằm tránh rủi ro **nhân viên làm rơi vỡ hàng hóa khi kiểm đếm (N6)**. Quản lý kho cần thực hiện hướng dẫn kết hợp giám sát nhân viên trong lúc dỡ hàng và sắp xếp hàng tại khu vực kiểm đếm.

Đặc biệt đối với rủi ro **nhân viên kho chậm xuất hàng (X3)** phát sinh do yếu tố con người. Giải pháp đề xuất là tăng cường tổ chức các lớp huấn luyện, đào

tạo và nâng cao năng lực QTRR cho nhân viên kho. Kết hợp áp dụng các công nghệ hiện đại vào công tác lấy hàng để tối đa hóa thời gian lấy hàng xuất (công nghệ RFID, PbV, PbL...).

Ngoài ra, diện tích của khu vực xuất hàng là tương đối chật hẹp. Nếu có thể, đơn vị cần coi xét, mở rộng diện tích của khu vực xuất hàng để tránh tình trạng ùn tắc hàng hóa tại khu vực xuất của công ty.

Có nhiều trường hợp đơn hàng với số lượng sản phẩm lớn, cần sử dụng các xe đẩy, xe nâng để có thể tiết kiệm thời gian lấy hàng của nhân viên. Tuy nhiên, số lượng xe đẩy, xe nâng tại kho hiện tại là khá ít không thể đáp ứng được công suất hoạt động của kho vào những khung giờ xuất hàng cao điểm. Cần đầu tư thêm số lượng xe đẩy, xe nâng để giúp đội ngũ nhân viên có thể lấy hàng và xuất hàng đi theo kịp tiến độ đơn hàng.

Dễ thấy, nguyên nhân chủ yếu của các rủi ro thuộc quy trình nhập và xuất hàng hóa là do sự thiếu kết nối thông tin giữa các đơn vị, phòng ban chịu trách nhiệm liên quan. Yêu cầu các phòng ban, bộ phận cùng tham gia, trao đổi thông tin liên tục nhằm để dàng cập nhật các rủi ro mà chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh hay gặp phải.

Tác giả đề xuất chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh nên sử dụng các kênh giao tiếp trực tuyến trong nội bộ doanh nghiệp (website doanh nghiệp, phần mềm liên lạc do đội ngũ công nghệ của công ty phát triển và vận hành...). Việc có các trang web hoặc phần mềm dùng để liên lạc của riêng doanh nghiệp thể hiện tính chuyên nghiệp cũng như sự đầu tư, chú trọng của doanh nghiệp đối với công tác quản trị của công ty.

3.3.2 Giải pháp cho các rủi ro thuộc nhóm màu vàng

Các rủi ro thuộc nhóm màu vàng đã được nhận dạng ở chương 2 bao gồm:

Rủi ro thuộc quy trình nhập hàng

- N2 – Ngày giao hàng đến kho không chính xác
- N3 – Nhà cung cấp không xuất trình đủ chứng từ của lô hàng
- N7 – Ghi nhãn hàng hóa sai
- N9 – Nhân viên xếp hàng vào sai vị trí kệ

Rủi ro thuộc quy trình xuất hàng

- X1 – Khu vực kho bị mất điện
- X2 – Kho thiếu hàng
- X4 – Phiếu xuất hàng bị sai thông tin
- X6 – Nhân viên xuất sai loại hàng/sai số lượng hàng
- X8 – Nhân viên giao hàng gặp tai nạn trên đường vận chuyển
- X9 – Hàng hóa bị đổ, vỡ trong quá trình vận chuyển

Nguyên nhân của rủi ro *ngày giao hàng đến kho không chính xác (N2)* thường do luồng thông tin giữa bên nhà cung cấp và bên nhận hàng không được đạt được sự nhất quán. Nếu hàng đến kho sớm hơn thời gian dự kiến thì người nhận hàng nên bố trí cho cán bộ quản lý kho là người nhận. Trước khi nhận hàng thì cần phải xác minh tính chính xác của chứng từ trong lô hàng và lập tức báo cáo cho bộ phận Mua hàng hoặc trưởng phòng Logistics để thực hiện ra quyết định. Nếu hàng đến kho muộn hơn thời gian dự kiến thì nên liên lạc với nhà cung cấp và yêu cầu họ bồi thường các chi phí phát sinh trong thời gian hàng giao tới kho trễ.

Trong trường hợp *nhà cung cấp không xuất trình đủ chứng từ của lô hàng (N3)* thì cán bộ công nhân viên chịu trách nhiệm ngay lập tức thông báo đến phòng Mua hàng để thực hiện từ chối việc nhận hàng vào kho. Ngoài ra, có thể tạm nhập hàng hóa và yêu cầu đối tác bổ sung giấy tờ còn thiếu trong một thời hạn nhất định.

Đối với rủi ro *ghi nhãn hàng hóa sai (N7)* lại kéo theo sự xuất hiện của một rủi ro khác là *nhân viên xuất sai loại hàng/sai số lượng hàng (X6)* vì dữ liệu trên hệ thống không chính xác về lượng, thông tin hàng tồn kho hiện đang được lưu trữ. Giải pháp cho các rủi ro này là trước khi thêm mã vạch lên hàng hóa, nhân viên kho cần kiểm tra xem nhãn có khớp với thông tin lô hàng được cung cấp hay không và thực hiện trao đổi với nhà cung cấp nhằm xác minh nhãn lô hàng, đảm bảo độ chính xác của tem nhãn đang có trên hệ thống kho.

Trường hợp nhân viên *không tìm thấy vị trí xác định của hàng hóa trên phần mềm (N8)* sẽ kéo theo khiến *nhân viên xếp hàng vào sai vị trí kệ (N9)*, giải pháp xử lý là tổ chức đào tạo cho nhân viên thực hiện tự tạo vị trí mới cho sản phẩm hoặc gửi yêu cầu lên kế toán để xác lập vị trí cho hàng hóa trên phần mềm quản lý kho. Các cán bộ quản lý trực tiếp giám sát, chỉ đạo sát sao các hoạt động lưu trữ, sắp xếp hàng hóa vào kho do nhân viên thực hiện.

Tình trạng *khu vực kho bị mất điện (X1)* luôn luôn xảy ra, để giải quyết rủi ro trên đơn vị cần tiến hành lắp đặt hệ thống cảnh báo mất điện cho khu vực kho lạnh, đầu tư các máy phát điện công suất lớn nhằm ứng phó ngay khi xảy ra mất điện. Có thể cân nhắc đến đầu tư nguồn điện mặt trời cho kho hàng.

Rủi ro *kho thiếu hàng (X2)* là rủi ro mà đa số các doanh nghiệp có hoạt động quản trị kho đều gặp phải. Giải pháp phổ biến là yêu cầu sự chủ động từ đội ngũ nhân sự, đồng nghĩa với việc cán bộ quản lý kho nhanh chóng liên lạc với khách hàng để thông báo xin nợ đơn hàng và sẽ thực hiện bổ sung trong thời gian gần nhất nếu phát hiện không đủ lượng hàng tồn kho. Nguyên nhân gây ra tình trạng thiếu hàng trong kho thường xuyên xảy ra một phần là do đơn vị chưa áp dụng các mô hình quản lý kho phù hợp, một phần là do không chú trọng đầu tư vào các hoạt động dự báo. Chi nhánh cần tăng cường hơn nữa việc áp dụng các mô hình quản lý kho và tập trung đầu tư cho hoạt động dự báo.

Khác với các rủi ro trên, rủi ro *phiếu xuất hàng bị sai thông tin (X4)* phát sinh chủ yếu do sự bất cẩn của Kế toán kho. Kế toán kho là người lập phiếu xuất kho vậy nên nếu xảy ra rủi ro phiếu xuất bị sai thông tin thì kế toán cần ngay lập tức lập phiếu xuất kho điều chỉnh cho phiếu xuất kho bị sai thông tin hoặc lập phiếu xuất kho thay thế hoàn toàn cho phiếu xuất bị sai thông tin.

Các rủi ro còn lại đều thuộc về hoạt động giao hàng – bước cuối cùng trong quy trình xuất hàng rời kho của chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh, gồm rủi ro *nhân viên giao hàng gặp tai nạn trên đường vận chuyển (X8)* và *hàng hóa bị đổ, vỡ trong quá trình vận chuyển (X9)*. Giải pháp đề xuất là nên sử dụng các tem nhãn “hàng dễ vỡ” lên các thùng hàng nhằm giúp nhân viên giao nhận có thể cẩn thận hơn với hàng hóa. Ngăn cách hàng hóa bằng các túi chống sốc, sử dụng thùng xốp đựng hàng... Cán bộ điều phối đứng ra chịu trách nhiệm phân công tuyến đường di chuyển của nhân viên giao hàng sao cho phù hợp và tối ưu hóa thời gian giữa các điểm giao nhất có thể. Mua bảo hiểm cho hàng hóa và con người.

3.3.3 Giải pháp cho các rủi ro thuộc nhóm màu xanh

Quy trình nhập

N1 - Không nhận được thông tin hàng đến

N4 - Lô hàng không đủ số lượng

Quy trình xuất

X5 – Phiếu xuất hàng không được cập nhật lên phần mềm quản lý kho

X7 – Nhân viên giao hàng không thông báo khi giao hàng thành công

Liên hệ với đơn vị vận chuyển để nhận được thông tin hành trình của lô hàng, đồng thời ngay lập tức báo cáo cho bộ phận Mua hàng để kiểm tra lại hóa đơn khi *không nhận được thông tin hàng đến (N1)*.

Lô hàng không đủ số lượng (N4) là tình trạng thường xảy ra và cách thức giải quyết là không thực hiện nhận hàng đối với đơn hàng quan trọng, hoặc có thể yêu cầu nhà cung cấp gửi đơn hàng bổ sung vào đợt tiếp theo.

Phần mềm quản lý kho điện tử Fast cho phép nhân viên kho tại chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh dễ dàng cập nhật thông tin hóa đơn, chứng từ vào hệ thống quản lý kho chung. Vậy nên, nếu rủi ro *Phiếu xuất hàng không được cập nhật lên phần mềm quản lý kho (X5)* thì cũng có thể được xử lý dễ dàng mà không gây ra tổn thất quá nghiêm trọng nào đến quy trình xuất hàng rời kho.

Đơn vị cần ban hành các nguyên tắc thưởng, phạt, kỷ luật trong bộ nguyên tắc đối với đội ngũ nhân viên giao nhận. Điều này sẽ hạn chế rủi ro *nhân viên giao hàng không thông báo khi giao hàng thành công (X7)*.

3.4 Một số kiến nghị

Thứ nhất, Ban Giám đốc cần xây dựng hệ thống quản trị rủi ro áp dụng cho toàn bộ doanh nghiệp.

Xây dựng và đồng bộ hệ thống quản trị rủi ro chuyên biệt dành cho quy trình nhập và xuất hàng hóa tại kho doanh nghiệp giúp đội ngũ nhân sự và các cấp quản lý dễ dàng phòng ngừa rủi ro. Một quy trình rõ ràng, cụ thể tuân thủ theo các nội dung cơ bản của QTRR từ nhận dạng, đo lường, kiểm soát và tài trợ sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các phòng ban, bộ phận có thể cùng tham gia vào công tác QTRR, đồng nghĩa với việc nhận được những sự hỗ trợ có ý nghĩa từ nội bộ doanh nghiệp giúp gia tăng tinh thần đoàn kết và trách nhiệm cho đội ngũ nhân lực.

Chẳng hạn như việc thực hiện các biện pháp phòng ngừa rủi ro trong hoạt động xuất và nhập hàng hóa sẽ được đưa vào hệ thống tiêu chí đánh giá chất lượng thực hiện công việc của nhân viên (KPIs). Với hệ thống đánh giá KPIs được coi là một trong những hệ thống QTRR cực kỳ hiệu quả giúp ngay lập tức kiểm soát

những rủi ro phát sinh ngay từ đầu trong hoạt động xuất hoặc nhập hàng hóa tại đơn vị.

Thêm vào đó, công ty cần thành lập một bộ phận/phòng ban có chức năng chuyên biệt là QTRR. Nhiệm vụ của bộ phận này cần phải thực hiện bao gồm:

- Xây dựng chiến lược quản lý rủi ro.
- Xây dựng văn hóa nhận thức về rủi ro, trong đó có đào tạo QTRR trong doanh nghiệp.
- Thiết kế và kiểm soát quy trình QTRR.
- Điều phối các hoạt động, chức năng khác nhau có liên quan đến vấn đề QTRR.
- Xây dựng quy trình ứng phó với rủi ro, trong đó có các chương trình dự phòng và duy trì hoạt động kinh doanh thường xuyên.
- Chuẩn bị báo cáo về QTRR đệ trình hội đồng quản trị và các đối tác.

Thứ hai, tập huấn về kỹ năng làm việc cho đội ngũ nhân viên kho.

Đa phần rủi ro đều phát sinh từ năng lực và kỹ năng của nhân viên kho. Vì vậy, đơn vị nói riêng và công ty nói chung cần tổ chức thường xuyên và liên tục các lớp tập huấn kỹ năng làm việc cho đội ngũ nhân viên, đặc biệt là nhân viên kho. Nếu được tập huấn tốt thì khả năng xảy ra các rủi ro sẽ giảm đi rất nhiều và đảm bảo cho hoạt động xuất và nhập hàng hóa tại kho luôn đảm bảo đúng hạn và không gây ra những tổn thất nghiêm trọng.

Thông qua công tác đào tạo, tập huấn mỗi cán bộ công nhân viên sẽ nhìn nhận được khả năng làm việc của bản thân, biết được những lỗ hổng về kỹ năng và điều chỉnh tác phong làm việc chuyên nghiệp hơn. Sau khi được tập huấn bài bản, đội ngũ nhân viên sẽ nắm giữ được những kỹ năng cần thiết phục vụ cho công việc từ đây gia tăng năng suất và hiệu quả làm việc. Việc tổ chức tập huấn cũng cho thấy sự đầu tư và quan tâm của công ty đối với người lao động, giúp nhân viên cảm thấy được coi trọng, có giá trị cho công ty từ đó xây dựng nên niềm tin và sự trung thành với công ty.

Tập trung vào việc tập huấn và đào tạo nhân viên, phát triển về chất lượng cũng như số lượng nhân sự giúp công ty tiết kiệm được thời gian, chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới có năng lực tương đương. Tập huấn và đào tạo đội

ngũ nhân viên không những phát triển một đội ngũ nhân viên chất lượng cao cho công ty mà còn giúp cho nhân sự gắn kết với nhau hơn, xây dựng nên môi trường làm việc lành mạnh, một nét văn hóa tốt đẹp và một tập thể vững bền.

Tập huấn không chỉ mang lại hiệu quả ngắn hạn mà trong dài hạn sẽ đem lại rất nhiều lợi ích. Với sự thay đổi không ngừng của nền kinh tế hiện đại, việc trang bị những kỹ năng chuyên môn giúp mỗi nhân viên cũng như toàn thể công ty bắt kịp được sự thay đổi định hướng và những mục tiêu mới trong tương lai. Thêm vào đó, doanh nghiệp giảm thiểu tối đa được các rủi ro không mong muốn có thể xảy ra như nhân viên cảm thấy môi trường làm việc áp lực nên nghỉ việc, cách quản lý không hiệu quả gây ra mâu thuẫn nội bộ,...

Tham gia tập huấn sẽ giúp nhân viên cải thiện được kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm trong công việc. Công tác bồi dưỡng nâng cao trình độ nghiệp vụ chuyên môn và tinh thần trách nhiệm cho đội ngũ cán bộ, công nhân viên thực sự là điều mà chi nhánh công ty cần đặc biệt quan tâm và cần nhắc thực hiện.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Căn cứ vào kết quả thu được, tác giả đã đề xuất một số giải pháp QTRR dựa trên thực trạng của công tác QTRR trong hoạt động nhập và xuất hàng hóa công ty. Đề xuất các giải pháp cho từng nhóm rủi ro riêng biệt thuộc quy trình nhập và xuất hàng hóa. Ngoài ra, tác giả còn trình bày một số kiến nghị tới công ty nhằm hiện thực hóa các giải pháp được đề xuất.

KẾT LUẬN

Công tác QTRR trong doanh nghiệp luôn là vấn đề cần được quan tâm, đặc biệt trên phương diện là hoạt động hỗ trợ đắc lực giúp cho các nhà quản trị tránh gặp phải những bất trắc không mong muốn và hoàn thành được mục tiêu đề ra của doanh nghiệp. Trong hoạt động kinh doanh, các doanh nghiệp có các hoạt động liên quan đến xuất nhập và hàng hóa luôn phải đương đầu với vô vàn các loại rủi ro khác nhau. Việc QTRR thành công cho hoạt động nhập và xuất hàng hóa sẽ mang lại lợi nhuận to lớn cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, hoạt động trên đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự đầu tư và quan tâm sâu sắc hơn nữa đến các yếu tố như nhân sự, công nghệ, quy trình quản lí...

Rủi ro và lợi nhuận là hai yếu tố luôn luôn song hành cùng nhau, rủi ro cao tương đương với mức lợi nhuận thu về cao. Hoạt động nhập và xuất hàng hóa là một trong những hoạt động mang lại lợi nhuận chủ yếu cho chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh. Thế nhưng, dựa trên tình hình thực tế trong nghiên cứu cho thấy chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh chưa thực sự chú trọng đến công tác QTRR dẫn đến phát sinh lượng lớn các rủi ro. Chính vì vậy, tác giả đã thực hiện đề tài nghiên cứu **“Phân tích quản trị rủi ro trong hoạt động nhập và xuất hàng hóa tại chi nhánh công ty TNHH thiết bị Minh Tâm”** để góp phần giảm thiểu các rủi ro phát sinh trong hoạt động nhập và xuất hàng hóa, giúp công ty gia tăng năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trong tương lai.

Luận văn đã nghiên cứu và hệ thống hóa các cơ sở lý thuyết liên quan đến rủi ro, QTRR trong hoạt động nhập và xuất hàng hóa của doanh nghiệp. Phân tích quản trị rủi ro đối với hoạt động nhập và xuất hàng hóa của công ty. Toàn bộ nội dung của khóa luận bám sát vào 4 bước để QTRR thành công từ hoạt động nhận dạng rủi ro, sau đó thực hiện đo lường, tiếp theo là kiểm soát rủi ro và cuối cùng là tài trợ rủi ro.

Dựa trên cơ sở lý thuyết tác giả đã phân tích sâu hơn về thực trạng công tác QTRR trong hoạt động nhập và xuất hàng tại chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh giai đoạn 2020 – 2022. Từ đó đề xuất một số biện pháp và kiến nghị giúp công tác QTRR tại chi nhánh Minh Tâm Hồ Chí Minh đạt hiệu quả hơn. Mặc dù mong muốn có thể đưa ra nhiều hơn nữa các giải pháp tuy nhiên với đề tài nghiên cứu

khá phức tạp và năng lực của bản thân còn nhiều hạn chế nên còn tồn tại những khiếm khuyết trong bài nghiên cứu. Em rất mong sẽ nhận được nhiều ý kiến góp ý từ quý thầy, cô nhằm giúp hoàn thiện khóa luận hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Tài liệu tiếng Anh

1. Anggun Octaviani (2022). *Administrator process of goods storage in warehouse*. Best Journal of Administration and Management.
2. Ewa Kulińska & Julia Giera (2019). *Identification and analysis of risk factors in the process of receiving goods into the warehouse*. Foundations of Management.
3. Frank H. Knight (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin Company.
4. George E. Rejda et al. (2022). *Risk management and insurance*. Pearson.
5. HT. Kim, Q. Nguyen (2019). *Managers' risk and time preferences in economic behavior: review from the experiments*. Journal of International Economics and Managements.
6. Ricky Martono (2015). *Manajemen Logistik Terintegrasi*. Jakarta: PPM Manajemen.
7. Robert Muha et al. (2019). *The importance of risk management for the introduction of modern warehouse technologies*. Scientific Paper.
8. Stephen P. D'Arcy (2001). *Enterprise Risk Management*. Journal of Risk Management of Korea.
9. Williem Siahaya (2016). *Sukses Supply Chain Management Akses Demand Chain Management*. Bogor: In Media.

B. Tài liệu tiếng Việt

1. Công ty TNHH Thiết bị Minh Tâm (2023). *Báo cáo tài chính năm 2020, 2021, 2022*.
2. Đoàn Thị Hồng Vân và cộng sự (2013). *Quản trị rủi ro và khủng hoảng*. NXB Lao động – Xã hội.
3. Nguyễn Quang Thu (2008). *Quản trị rủi ro và bảo hiểm trong doanh nghiệp*. NXB Thống kê.
4. Nguyễn Thị Hồng Nhung (2020). *Quản trị rủi ro trong hoạt động xuất khẩu đá xây dựng của Công ty CP Xuất nhập khẩu Quảng Bình*. Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng.

5. Tổng cục thống kê (2023). *XUẤT, NHẬP KHẨU NĂM 2023 NỖ LỰC PHỤC HỒI, TẠO ĐÀ BỨT PHÁ CHO NĂM 2024*. Truy cập từ <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2024/01/xuat-nhap-khau-nam-2023-no-luc-phuc-hoi-tao-da-but-pha-cho-nam-2024>
6. Trần Hùng (Chủ biên) (2017). *Giáo trình quản trị rủi ro*. NXB Hà Nội.
7. Trần Thị Bảo Quế (2006). *Quản lý rủi ro trong hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu của các doanh nghiệp Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế*. Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Ngoại thương.
8. Vũ Linh (2022). *Để tránh rủi ro khi ký hợp đồng xuất khẩu – nhập khẩu*. Báo điện tử - Đảng Cộng sản Việt Nam. Truy cập từ <https://dangcongsan.vn/cung-ban-luan/de-tranh-rui-ro-khi-ky-hop-dong-xuat-khau-nhap-khau-619965.html>

PHỤ LỤC

BẢNG BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ MINH TÂM GIAI ĐOẠN NĂM 2020 – 2022

Chỉ tiêu	2020	2021	2022
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	51.709.823.564	78.650.712.089	94.065.741.621
Các khoản giảm trừ doanh thu	-	-	-
Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	51.709.823.564	78.650.712.089	94.065.741.621
Giá vốn hàng bán	46.142.652.871	68.092.931.616	81.114.731.186
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	5.567.170.693	10.557.780.470	12.951.010.440
Doanh thu hoạt động tài chính	147.892.911	466.614.125	545.135.990
Chi phí tài chính	161.789.100	1.212.890.449	1.268.530.431
Chi phí bán hàng	227.344.761	343.651.000	393.785.324
Chi phí quản lý doanh nghiệp	2.780.900.870	3.190.933.376	3.755.065.033
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	2.419.963.873	9.148.759.770	8.078.765.642
Thu nhập khác	-	181.944.767	157.004.127
Chi phí khác	-	-	-
Lợi nhuận khác	-	181.944.767	157.004.127
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	2.419.963.873	9.330.704.537	8.235.769.769
Thuế thu nhập doanh nghiệp	677.589.884	2.612.597.270	2.306.015.535
Lợi nhuận sau thuế	1.742.373.989	6.718.107.267	5.929.754.234

(Đơn vị tính: đồng)