

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG KINH DOANH VẬN TẢI LOGISTICS

## 1.1. Cơ sở lý thuyết về dịch vụ logistics

### 1.1.1. *Khái niệm*

Ở Việt Nam, khái niệm về logistics được nêu khá chi tiết và được quy định rõ ràng trong bộ luật Thương mại 2005 và một số nghị định, thông tư liên quan. Trong khung khổ pháp lý cho dịch vụ logistics ở Việt Nam, điều 233 luật Thương mại 2005 số 36/2005/QH11, dịch vụ logistics là hoạt động thương mại, trong đó thương nhân sẽ thực hiện một hoặc nhiều việc như: Làm thủ tục hải quan, vận chuyển hàng hóa, lưu kho, đóng gói, giao nhận hàng hóa,... và các dịch vụ liên quan theo thỏa thuận với khách hàng. (Luật Thương mại 2005, số 36/2005/QH11, 2005)

Ngoài ra dịch vụ logistics có thể hiểu là một dịch vụ bao gồm tất cả các yếu tố trong chuỗi cung ứng, từ nhà máy đến khách hàng cuối cùng. Chúng bao gồm cả khâu vận chuyển từ nhà sản xuất đến kho, lưu kho và thực hiện đơn hàng cho đến khách hàng cuối cùng.

### 1.1.2. *Phân loại dịch vụ logistics*

Theo nghị định 140/2007/NĐ – CP, trong dịch vụ logistics có nhiều loại hình đa dạng, được phân thành ba loại phổ biến:

***Các dịch vụ logistics chủ yếu:*** Dịch vụ bốc xếp hàng hóa, bao gồm bốc xếp container; Dịch vụ kho bãi và lưu trữ hàng hóa, bao gồm kinh doanh kho bãi container và kho xử lý nguyên liệu, thiết bị; dịch vụ đại lý vận tải, bao gồm hoạt động đại lý làm thủ tục hải quan và bốc dỡ hàng; dịch vụ hỗ trợ khác.

***Các dịch vụ logistics liên quan đến vận tải:*** Dịch vụ vận tải hàng hải; Dịch vụ vận tải thủy nội địa; Dịch vụ vận tải hàng không; Dịch vụ vận tải đường sắt; Dịch vụ vận tải đường bộ; Dịch vụ vận tải đường ống.

***Các dịch vụ logistics liên quan khác:*** Dịch vụ kiểm tra và phân tích kỹ thuật; Dịch vụ bưu chính; Dịch vụ thương mại bán buôn; Dịch vụ thương mại bán lẻ, bao

gồm hoạt động quản lý hàng lưu kho, thu gom, tập hợp, phân loại hàng hóa, phân phối lại và giao hàng; Các dịch vụ hỗ trợ vận tải khác.

### ***1.1.3. Dịch vụ vận tải trong dịch vụ logistics***

Dịch vụ vận tải hàng hóa là một thỏa thuận giữa hai cá nhân hoặc tổ chức về vận chuyển hàng hóa từ địa điểm này sang địa điểm khác, từ nơi sản xuất đến tay nhà phân phối hoặc đến thẳng tay nhà tiêu dùng. Dịch vụ vận tải sẽ được thực hiện bằng nhiều phương thức vận chuyển khác nhau như vận tải đường bộ, vận tải đường biển, vận tải đường sắt và đường hàng không.

Dịch vụ vận tải hàng hóa có vai trò then chốt trong logistics, dựa vào phương thức vận chuyển có thể quyết định nhu cầu hàng tồn kho. Với hệ thống vận chuyển có tốc độ cao hoặc chi phí cao thì sẽ có ít hàng tồn kho hơn và ngược lại với hệ thống vận chuyển có chi phí thấp, tốc độ chậm thì cần phải trữ hàng tồn kho nhiều hơn. Ngoài ra quyết định phương thức vận chuyển cũng có ảnh hưởng đến quy cách đóng gói hàng hóa để đảm bảo hàng hóa không bị hư hỏng trong quá trình vận chuyển.

Theo như quy định của Luật Thương mại 2005, tại điều 3 Nghị định 163/2017/NĐ-CP, dịch vụ vận tải hàng hóa được phân loại như sau: Dịch vụ vận tải hàng hóa thuộc dịch vụ vận tải biển, dịch vụ vận tải hàng hóa thuộc dịch vụ vận tải đường thủy nội địa, dịch vụ vận tải hàng hóa thuộc dịch vụ vận tải đường sắt, dịch vụ vận tải hàng hóa thuộc dịch vụ vận tải đường bộ, dịch vụ vận tải hàng không, dịch vụ vận tải đa phương thức. (Luật Thương mại 2005, số 36/2005/QH11, 2005)

## **1.2. Cơ sở lý thuyết về quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh vận tải logistics**

### ***1.2.1. Khái niệm về rủi ro***

Có nhiều khái niệm về rủi ro, tùy thuộc vào quan điểm và cách tiếp cận về rủi ro. Theo trường phái tiêu cực, rủi ro được hiểu theo nghĩa không may mắn, là sự mất mát, không an toàn.

Theo Từ điển Tiếng Việt do Trung tâm từ điển học Hà Nội xuất bản năm 1995 thì “Rủi ro là điều không lành, không tốt, bất ngờ xảy đến”.

Theo từ điển Oxford “Rủi ro là khả năng gặp nguy hiểm hoặc bị đau đớn, thiệt hại...”.

Đối với tác giả Hồ Diệu, ông cho rằng rủi ro trong kinh doanh là sự mất mát về mặt tài sản hoặc sự sụt giảm lợi nhuận thực tế so với lợi nhuận đã được dự kiến. (Vân, 2007)

Như vậy, theo như những quan niệm truyền thống rủi ro được cho là sự không chắc chắn, sự mất mát, sự nguy hiểm hoặc có những yếu tố làm thiệt hại đến tài sản, tính mạng của con người.

Theo trường phái trung hòa, William và Micheal (C.Arthur William, 1995) đã diễn giải về rủi ro như sau: Rủi ro là sự biến động tiềm ẩn ở những kết quả. Đa phần rủi ro sẽ có mặt tại các hoạt động của con người trong mọi lĩnh vực. Khi có rủi ro người ta không thể dự đoán được chính xác kết quả. Sự xuất hiện của rủi ro tạo nên sự bất ổn trong mọi dự đoán. Nguy cơ rủi ro phát sinh bất cứ khi nào một hành động dẫn đến khả năng được hoặc mất không thể đoán trước.

Theo ISO 31000, Rủi ro được cho là ảnh hưởng của sự không chắc chắn đến những mục tiêu đã đề ra. ISO đã nhận định ảnh hưởng ở đây là sự sai biệt so với kỳ vọng – tích cực và tiêu cực. Các mục tiêu có thể thuộc các khía cạnh khác như tài chính, môi trường, an toàn,... Và rủi ro thường được phân loại theo những sự kiện tiềm ẩn và hệ quả hoặc kết hợp cả hai. Rủi ro thường được diễn đạt bằng những thuật ngữ kết hợp giữa hệ quả của một sự kiện (bao gồm những thay đổi về hoàn cảnh) và khả năng xảy ra có liên quan đến sự kiện.

Một ý kiến khác cho rằng rủi ro là sự sai biệt, không chắc chắn. Cụ thể, theo như Investopedia thì “Rủi ro là một khả năng mà thu nhập thực tế một khoản đầu tư sẽ khác với kỳ vọng”. Theo Phillippe Jorion thì “rủi ro được xem là sự biến động của những kết quả không kỳ vọng mà những kết quả này tượng trưng cho giá trị của những tài sản, vốn chủ sở hữu hay thu nhập”.

Tóm lại, từ những khái niệm trên có hai quan điểm về rủi ro được hình thành. Phần lớn các khái niệm truyền thống cho rằng rủi ro có thể hiểu là sự bất trắc có thể đo lường được và không có tính đối xứng chỉ hiệu theo nghĩa hư hại, tổn thất. Trong khi đó theo những quan điểm hiện đại thì rủi ro mang tính đối xứng, rủi ro có thể vừa mang lại những tiêu cực cũng có thể mang lại những tích cực. Rủi ro có thể mang đến những mất mát, nguy hiểm,... cho con người nhưng cũng có thể mang đến những cơ hội. Nếu tích cực nghiên cứu rủi ro, nhận dạng, đo lường, người ta có thể tìm ra được những biện pháp phòng ngừa, hạn chế những tiêu cực, nắm bắt lấy cơ hội trong khó khăn để thay đổi cục diện vấn đề mang lại kết quả tốt đẹp cho tương lai.

Trong phạm vi nội dung bài thì tác giả sẽ sử dụng khái niệm theo quan điểm hiện đại. Rủi ro được nhìn nhận theo góc nhìn đối xứng, ***rủi ro có thể mang lại những mất mát, nguy hiểm cho con người nhưng cũng có thể mang đến cơ hội...***

### ***1.2.2. Phân loại rủi ro***

Có nhiều cách phân loại rủi ro tùy vào góc độ tiếp cận và mục đích của việc phân loại. Dựa trên quan điểm Risk – development reward, rủi ro có thể phân loại đơn giản theo tầm quan trọng hay độ lớn của nó. Rủi ro có thể đo lường hay phân loại theo khả năng xảy ra và hệ quả.

Sau đây là một số cách phân loại rủi ro phổ biến:

#### ***1.2.2.1. Theo tính chất khách quan của rủi ro***

Có hai loại là rủi ro thuần túy (Pure risk) và rủi ro suy tính hay rủi ro đầu cơ (Speculative risk).

Rủi ro thuần túy là dạng rủi ro tồn tại khi có nguy cơ tổn thất nhưng không có cơ hội kiếm lời. Rủi ro thuần túy là khả năng thiệt hại hoặc không thiệt hại. Nói chung dạng rủi ro này có thể được bảo hiểm nếu do ngẫu nhiên hoặc không cố ý. Đây có thể là rủi ro liên quan đến cá nhân, tài sản hoặc trách nhiệm pháp lý.

Rủi ro đầu cơ là khả năng gây ra thiệt hại hoặc thu lợi, không thể bảo hiểm. Đây là loại rủi ro tồn tại khi có một nguy cơ tổn thất song song với một cơ hội tìm

kiếm lợi nhuận. Đó là rủi ro liên quan đến quyết định lựa chọn của con người. (Diệp, Phong, Huân, & Minh, 2018)

#### *1.2.2.2. Theo phạm vi ảnh hưởng*

Rủi ro được chia thành rủi ro số đông (rủi ro cơ bản, toàn cục), rủi ro xã hội và rủi ro bộ phận (rủi ro riêng biệt), rủi ro cá nhân. Rủi ro bộ phận là những rủi ro xuất phát từ các biến cố chủ quan của từng cá nhân theo cả về nguyên nhân và hậu quả. Rủi ro ảnh hưởng đến cá nhân, tác động tới một thành viên của xã hội (cá nhân hay tổ chức). Đây là loại rủi ro có thể đa dạng hóa. Rủi ro số đông là các rủi ro gây ra các tổn thất chủ quan theo nguồn gốc của rủi ro và theo kết quả xảy ra, không phải do cá nhân gây ra và hậu quả của nó ảnh hưởng đến số đông. Đây là loại rủi ro không thể đa dạng hóa hay gọi là rủi ro thảm họa. (Diệp, Phong, Huân, & Minh, 2018)

#### *1.2.2.3. Theo nguồn gốc phát sinh rủi ro (Vân, 2007)*

- Rủi ro do môi trường thiên nhiên

Đây là rủi ro do các hiện tượng thiên nhiên như: Động đất, sóng thần, hạn hán, bão, lũ lụt,... gây nên. Các rủi ro do các hiện tượng này thường mang thiệt hại lớn bề người và của. Khiến doanh nghiệp hứng chịu các tổn thất nghiêm trọng.

- Rủi ro do môi trường văn hóa

Rủi ro do môi trường văn hóa là do sự thiếu hiểu biết về phong tục, tập quán, tín ngưỡng, lối sống, nghệ thuật, đạo đức,... của dân tộc, quốc gia khác. Do đó gây nên những hành xử không phù hợp, làm tổn thất, thiệt hại, mất cơ hội kinh doanh.

- Rủi ro do môi trường xã hội

Sự thay đổi các chuẩn mực giá trị, hành vi của con người, cấu trúc xã hội, các định chế... là nguồn rủi ro quan trọng. Nếu không nắm được điều này doanh nghiệp có thể gánh chịu những thiệt hại nặng nề. Chẳng hạn như: Kinh doanh tại Nhật nếu không biết những chuẩn mực xã hội như: Xem trọng tuổi tác, địa vị xã hội, trọng nam khinh nữ. Ngay buổi đầu tiên gặp mặt đã chọn một trưởng đoàn đàm phán nữ, trẻ tuổi, thì sẽ khó thành công.

- **Rủi ro do môi trường chính trị**

Môi trường chính trị có ảnh hưởng rất lớn đến bầu không khí kinh doanh. Môi trường chính trị ổn định sẽ giảm thiểu rất nhiều rủi ro cho doanh nghiệp. Khi một chính thể mới ra đời có thể gây ra nhiều đảo lộn trong hoạt động của nhiều doanh nghiệp. Trong kinh doanh quốc tế ảnh hưởng của môi trường chính trị lại càng lớn.

- **Rủi ro do môi trường pháp luật**

Có rất nhiều rủi ro phát sinh từ hệ thống pháp luật. Luật pháp đề ra các chuẩn mực mà mọi người phải thực hiện và các biện pháp trừng phạt ai vi phạm. Luật pháp đảm bảo sự công bằng cho các doanh nghiệp, chống lại sự cạnh tranh không lành mạnh. Nhưng xã hội luôn phát triển, tiến hóa, nếu các chuẩn mực luật pháp không phù hợp với bước tiến xã hội thì sẽ gây ra nhiều rủi ro. Ngược lại nếu pháp luật thay đổi quá nhiều, quá thường xuyên, không ổn định, cũng gây ra những khó khăn rất lớn. Khi luật pháp thay đổi, các tổ chức, cá nhân không nắm kịp những đổi mới của hệ thống luật thì sẽ gặp những rủi ro.

- **Rủi ro do môi trường kinh tế**

Trong điều kiện hội nhập và toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới, mặc dù trong mỗi nước môi trường kinh tế thường vận động theo môi trường chính trị, nhưng ảnh hưởng của môi trường kinh tế chung của thế giới đến từng nước là rất lớn. Mặc dù hoạt động của một chính phủ (đặc biệt là chính phủ của các siêu cường quốc) có thể ảnh hưởng sâu sắc đến thị trường thế giới, nhưng họ cũng không thể kiểm soát nổi toàn bộ thị trường thế giới rộng lớn và từ đó có rất nhiều rủi ro, bất ổn trong môi trường kinh tế.

Mọi hiện tượng diễn ra trong môi trường kinh tế: Tốc độ phát triển kinh tế, khủng hoảng, suy thoái kinh tế, lạm phát,...đều ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của các doanh nghiệp, gây ra những rủi ro, bất ổn.

Đặc biệt các hiện tượng: Tỷ giá hối đoái thay đổi, lãi suất thay đổi, giá cả hàng hóa biến động, sẽ có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh.

- **Rủi ro do môi trường hoạt động của tổ chức**

Trong quá trình hoạt động của mọi tổ chức có thể phát sinh rất nhiều rủi ro. Rủi ro có thể phát sinh ở nhiều lĩnh vực: Công nghệ, tổ chức bộ máy, tuyển dụng, đãi ngộ nhân viên, đối thủ cạnh tranh,... Rủi ro do môi trường hoạt động của tổ chức có thể xuất hiện dưới nhiều dạng: Thiếu thông tin hoặc có những thông tin không chính xác dẫn đến lừa đảo, máy móc gặp sự cố, xảy ra tai nạn lao động (nghiêm trọng nhất là dẫn đến tử vong), sản phẩm bị thu hồi, xảy ra đình công, bãi công,...

- Rủi ro do nhận thức của con người

Môi trường nhận thức là rủi ro đầy thách thức. Một khi nhận diện và phân tích không đúng, thì tất yếu sẽ đưa ra kết luận sai. Nếu nhận thức và thực tế hoàn toàn khác nhau thì rủi ro sẽ vô cùng lớn.

#### *1.2.2.4. Theo khả năng khống chế của con người*

Rủi ro được chia ra thành rủi ro có thể khống chế và rủi ro không thể khống chế. Rủi ro có thể khống chế là con người có thể có những giải pháp ngăn ngừa, khống chế những hậu quả. (Diệp, Phong, Huân, & Minh, 2018)

#### *1.2.2.5. Theo phạm vi ảnh hưởng đến hoạt động tổ chức*

Rủi ro được chia thành rủi ro chiến lược và rủi ro hoạt động. Rủi ro chiến lược tác động đến toàn bộ doanh nghiệp. Nó bao gồm rủi ro thị trường, rủi ro kinh doanh và rủi ro ngân sách. Rủi ro hoạt động tác động đến một phần của doanh nghiệp. Nó bao gồm rủi ro dự án và rủi ro kỹ thuật. (Diệp, Phong, Huân, & Minh, 2018)

### ***1.2.3. Cơ sở lý thuyết về quản trị rủi ro trong kinh doanh vận tải logistics***

Cho đến nay chưa có khái niệm thống nhất về quản trị rủi ro. Có nhiều trường phái nghiên cứu về rủi ro và quản trị rủi ro, đưa ra những khái niệm quản trị rủi ro rất khác nhau, thậm chí mâu thuẫn, trái ngược nhau.

Có những tác giả cho rằng quản trị rủi ro đồng nghĩa với việc mua bảo hiểm. Chỉ quản trị những rủi ro “thuần túy”, “những rủi ro có thể phân tán”, “những rủi ro có thể mua bảo hiểm”.

Có nhiều cách tiếp cận quản trị rủi ro, thứ nhất quản trị rủi ro bằng cách phòng thủ: Chuyển dịch rủi ro, dùng nhiều hình thức bảo hiểm, kinh doanh bằng cách thuê ngoài, nhiều nhiệm vụ được giao cho các nhà thầu độc lập. Thứ hai, quản lý rủi ro theo cấp cao: Giảm thiệt hại, tập trung vào cả duy trì và tăng trưởng, sử dụng bảo hiểm có chọn lọc và giảm các chi phí bảo hiểm. Thứ ba, quản lý rủi ro doanh nghiệp (ERM): Tối ưu hóa rủi ro dựa trên các mục tiêu, quản lý tăng trưởng bằng cách nắm bắt cơ hội, tập trung vào việc cải thiện dòng tiền, lợi nhuận và suất sinh lợi.

#### *1.2.3.1. Khái niệm quản trị rủi ro*

Theo COSO quản trị rủi ro là một quá trình chịu sự tác động của hội đồng quản trị, ban điều hành và những người khác của doanh nghiệp, được áp dụng trong quá trình xác định chiến lược và xuyên suốt trong tổ chức, được thiết kế để nhận diện những sự kiện tiềm ẩn/ tiềm năng có thể gây ảnh hưởng đến tổ chức và để quản trị rủi ro trong khẩu vị rủi ro (Risk appetite) của tổ chức để đảm bảo an toàn một cách hợp lý liên quan đến việc thực hiện những nhiệm vụ mục tiêu của tổ chức. (Diệp, Phong, Huân, & Minh, 2018)

Theo Đoàn Thị Hồng Vân (2007) cho rằng: Quản trị rủi ro là quá trình tiếp cận rủi ro một cách khoa học, toàn diện và có hệ thống nhằm nhận dạng, kiểm soát, phòng ngừa và giảm thiểu những tổn thất, mất mát, những ảnh hưởng bất lợi của rủi ro.

Theo khái niệm trên cho thấy quản trị rủi ro doanh nghiệp là một quá trình tích hợp vào hoạt động của doanh nghiệp. Quá trình này sẽ áp dụng một cách bao quát tất cả các vấn đề có nguy cơ đối với việc thực hiện những mục tiêu của tổ chức. Quản trị rủi ro nên được áp dụng một cách rộng rãi trong tổ chức chứ không phải chỉ trong lĩnh vực tài chính hay rủi ro thuần túy.

Một khái niệm khác từ ISO 31000:2009, quản trị rủi ro là một nhóm các hoạt động kết hợp và những phương pháp được sử dụng để điều hành một tổ chức và kiểm soát những rủi ro có thể ảnh hưởng đến khả năng thực hiện được các mục tiêu của tổ chức.

Trong phạm vi nghiên cứu của bài tác giả sẽ sử dụng khái niệm về quản trị rủi ro của PGS. TS. Đoàn Thị Hồng Vân: Quản trị rủi ro là quá trình tiếp cận rủi ro một cách khoa học, toàn diện và có hệ thống nhằm nhận dạng, kiểm soát, phòng ngừa và giảm thiểu những tổn thất, mất mát, những ảnh hưởng bất lợi của rủi ro...

#### 1.2.3.2. Quy trình của quản trị rủi ro

Quy trình quản trị rủi ro là quá trình chuẩn bị kế hoạch và thực hiện các biện pháp ứng phó với những tình huống có nguy cơ cản trở, gây tổn thất đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, nhằm giảm thiểu tối đa mức độ thiệt hại.

Quy trình quản trị rủi ro được xem là có vai trò như một “khiên” phòng thủ để doanh nghiệp hoạt động ổn định trước các môi nguy cơ, rủi ro. Quản trị rủi ro tốt không chỉ giúp doanh nghiệp tránh được những tổn thất với tài sản sẵn có mà còn tìm kiếm cơ hội để phát triển thêm những giá trị mới chưa được khai quật.

Cụ thể những lợi ích mà quy trình quản trị rủi ro mang lại: Giữ vững tính ổn định của hoạt động kinh doanh. Đảm bảo an toàn và an ninh làm việc cho tổ chức. Bảo vệ doanh nghiệp khỏi những tổn hại về tài sản, tài nguyên và con người. Cắt giảm chi phí khắc phục hậu quả phát sinh do rủi ro gây ra. Tạo điều kiện để doanh nghiệp phát triển và cạnh tranh bền vững trên thị trường. Hỗ trợ các cấp lãnh đạo dự đoán những nguy cơ tiềm ẩn để đưa ra chiến lược kinh doanh hiệu quả.

Các bước của một quy trình quản trị rủi ro cơ bản: (Vân, 2007)

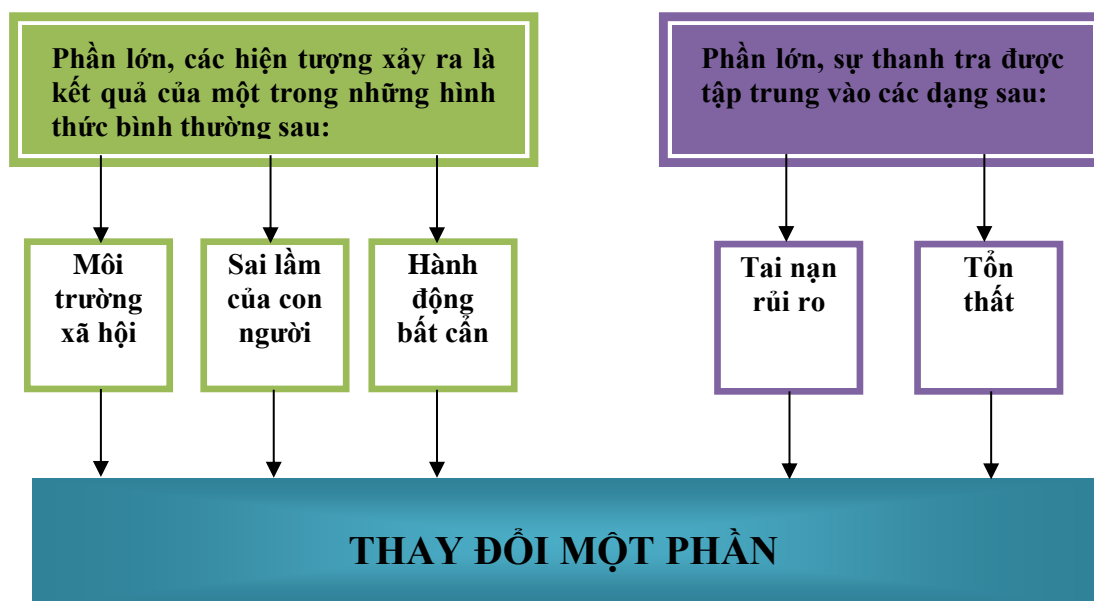
#### **Bước 1: Nhận dạng – Phân tích – Đo lường rủi ro.**

- *Khái niệm nhận dạng rủi ro:* Nhận dạng rủi ro là quá trình xác định một cách liên tục và có hệ thống các rủi ro có thể xảy ra trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Các vấn đề cơ bản của nhận dạng rủi ro: Mối hiểm họa: Gồm các điều kiện tạo ra hoặc làm tăng mức độ tổn thất của rủi ro; Mối nguy hiểm: Là nguyên nhân của tổn thất; Nguy cơ rủi ro: Là một tình huống có thể tạo nên ở bất kỳ lúc nào, có thể gây nên những tổn thất (hay có thể là những lợi ích) mà cá nhân hay tổ chức không thể tiên đoán được.

Cơ sở nhận dạng rủi ro: Nguồn rủi ro thường được tiếp cận từ các yếu tố môi trường hoạt động của doanh nghiệp. Nhóm đối tượng chịu rủi ro: Tài sản, nguồn nhân lực.

Các phương pháp nhận dạng rủi ro: (1) Lập bảng câu hỏi nghiên cứu về rủi ro và tiến hành điều tra; (2) Phân tích các báo cáo tài chính; (3) Phương pháp lưu đồ; (4) Nghiên cứu thị trường; (5) Phân tích các hợp đồng.

- *Phân tích rủi ro*: Là quá trình nghiên cứu những hiểm họa, xác định mối nguy hiểm và nguy cơ rủi ro. Đây là giai đoạn quan trọng nằm ở giữa trong quá trình dự báo rủi ro của doanh nghiệp. Phân tích rủi ro thông qua việc xác định những hiểm họa, mối nguy và nguy cơ rủi ro sẽ giúp xác định được những rủi ro có thể chấp nhận và không thể chấp nhận để từ đó có cơ sở cho những biện pháp né tránh, phòng ngừa hoặc tài trợ, khắc phục rủi ro.



**Hình 1. 1: Mô hình chuỗi Domino của Henric**

(Nguồn: William, C.Arthur và cộng sự, 1988)

- *Đo lường rủi ro*: Bản chất của đo lường rủi ro là tính toán, xác định tần suất rủi ro và biên độ rủi ro, từ đó phân nhóm rủi ro. Công thức đánh giá mức độ rủi ro:

$$RRN = C * L$$

trong đó:

**RRN (Risk rating number)**: Chỉ số đánh giá rủi ro

**C (Consequence)**: Mức độ nghiêm trọng

**L (Likelihood):** Khả năng xảy ra

Để xác định mức độ nghiêm trọng C ta dựa vào bảng sau.

**Bảng 1. 1: Bảng xác định mức độ nghiêm trọng của rủi ro**

<b>Mức độ nghiêm trọng (C)</b>	<b>Mô tả</b>	<b>Diễn giải (tùy theo hoạt động doanh nghiệp)</b>
1	Không đáng kể	Không ảnh hưởng đến sản xuất, năng suất hoạt động và chất lượng sản phẩm của công ty.
2	Thấp	Thay đổi nhỏ hoặc gián đoạn trong thời gian ngắn của quá trình sản xuất và tác động không đáng kể đến chất lượng sản phẩm. Cá nhân có thể kiểm soát. Thiệt hại tài sản gây ra thấp hơn 1.000.000 VNĐ.
3	Vừa phải	Gián đoạn quá trình sản xuất, ảnh hưởng đến năng suất hoạt động. Tác động đáng kể đến chất lượng sản phẩm nhưng có khả năng kiểm soát tại từng bộ phận. Thiệt hại tài sản gây ra trong khoảng 1.000.000 VNĐ – 10.000.000 VNĐ
4	Cao	Làm trì hoãn quá trình sản xuất, ảnh hưởng năng suất của công ty. Chất lượng sản phẩm kém, khả năng kiểm soát thấp. Thiệt hại tài sản gây ra lớn hơn 10.000.000 VNĐ
5	Rất cao	Ngưng sản xuất, ảnh hưởng năng suất. Chất lượng sản phẩm rất kém và có nguy cơ mất khách hàng.

(Nguồn: Giáo trình quản trị rủi ro, TS. Trần Đình An )

Để xác định khả năng xảy ra L ta dựa vào bảng sau:

**Bảng 1. 2: Bảng xác định khả năng xảy ra rủi ro**

Khả năng xảy ra (L)	Mô tả	Diễn giải (tùy theo hoạt động của doanh nghiệp)
1	Hầu như không xảy ra	Rủi ro xảy ra 1 lần/10 năm
2	Không chắc chắn	Rủi ro xảy ra 1 lần/2 năm
3	Có thể	Rủi ro xảy ra 1 lần/1 năm
4	Gần như chắc chắn	Rủi ro xảy ra 2 – 3 lần/năm
5	Chắc chắn	Rủi ro xảy ra lớn hơn 3 lần/năm

*(Nguồn: Giáo trình quản trị rủi ro, TS. Trần Đình An )*

Từ bảng 1.1 và 1.2 chúng ta sẽ xác định được mức độ nghiêm trọng và tần suất xảy ra của rủi ro. Dựa vào đó nhanh chóng đánh giá được rủi ro ở nhóm nào trong bảng quy định chỉ số đánh giá rủi ro RRN (Risk Rating Number). Rủi ro theo bảng RRN sẽ được chia thành 4 nhóm: Thấp, trung bình, cao, rất cao. Ở mỗi nhóm khác nhau sẽ có những biện pháp quản trị phù hợp với mức độ rủi ro. Tuy nhiên ở mỗi doanh nghiệp sẽ có quy mô kinh doanh khác nhau, loại hình kinh doanh khác nhau. Do đó giá trị của bảng đánh giá sẽ có sự tính toán và thay đổi cho phù hợp. Như vậy khi thực hiện đánh giá các con số sẽ phản ánh đúng mức độ nguy cơ của rủi ro ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Đây là bước rất quan trọng trong phần nhận dạng – đo lường – đánh giá. Vì nó quyết định hướng quản trị của doanh nghiệp đối với các rủi ro cũng như mức độ quan tâm của doanh nghiệp dành cho rủi ro.

**Bảng 1. 3: Bảng quy định chỉ số đánh giá rủi ro**

<b>C L</b>	<b>Rất cao (5)</b>	<b>Cao (4)</b>	<b>Vừa phải (3)</b>	<b>Thấp (2)</b>	<b>Không đáng kể (1)</b>
<b>Chắc chắn xảy ra (5)</b>	25	20	15	10	5
<b>Gần như chắc chắn (4)</b>	20	16	12	8	4*
<b>Có thể (3)</b>	15*	12	9*	6	3
<b>Không chắc chắn (2)</b>	10*	8*	6	4	2
<b>Hầu như không xảy ra (1)</b>	5*	4*	3*	2	1

(Nguồn: Giáo trình quản trị rủi ro, TS. Trần Đình An)

Thấp (L):  Trung bình (M):  Cao (H):  Rất cao: 

Sau khi đã phân nhóm được rủi ro cần có những hành động thực hiện nhằm quản trị rủi ro.

**Bảng 1. 4: Hành động quản trị rủi ro theo chỉ số RRN**

<b>Chỉ số RRN</b>	<b>Mức độ rủi ro (R)</b>	<b>Hành động (tùy theo hoạt động của doanh nghiệp)</b>
1 – 4 điểm	L (Thấp)	Quản lý theo thủ tục và các quá trình đã xác định, duy trì và cải tiến các thủ tục.
5 – 10 điểm	M (Trung bình)	Tự kiểm soát và báo cáo đã thực hiện kiểm soát cho người quản lý
11 – 15 điểm	H (Cao)	Kiểm soát chặt chẽ, báo cáo cho quản lý cấp cao và tìm ra giải pháp giảm thiểu rủi ro mức thấp nhất
16 – 25 điểm	E (Rất cao)	Báo cáo cho ban giám đốc, cần đề xuất giải pháp hành động ngay
Lưu ý các trường hợp (*) đặc biệt	a) M*: 5 – 10 điểm RRN = 3 (Trong đó C = 3) RRN = 4 (Trong đó C = 4) RRN = 4 (Trong đó L = 4)	
	b) H*: 11 – 15 điểm RRN = 5 (Trong đó C = 5) RRN = 8 (Trong đó C = 4) RRN = 9 (Trong đó C = 3)	
	c) E*: 16 – 25 điểm RRN = 10 (Trong đó C = 5) RRN = 15 (Trong đó C = 5)	

## **Bước 2: Kiểm soát và phòng ngừa rủi ro**

Thực hiện các quy trình, biện pháp, chiến lược để kiểm soát và ứng phó với rủi ro nhằm ngăn ngừa, né tránh, giảm thiểu những tổn thất. Các biện pháp cơ bản để kiểm soát rủi ro:

**Biện pháp né tránh rủi ro:** Đây là biện pháp để né tránh những hoạt động hoặc nguyên nhân gây nên rủi ro, tổn thất. Ta có thể chủ động né tránh từ trước khi rủi ro xảy ra, né tránh bằng cách loại bỏ những nguyên nhân gây ra rủi ro.

**Biện pháp ngăn ngừa tổn thất:** Sử dụng dụng các biện pháp để giảm thiểu số lần xuất hiện rủi ro hoặc giảm mức độ thiệt hại do rủi ro gây ra. Nhóm biện pháp này bao gồm: Các biện pháp tập trung tác động vào chính mối nguy để ngăn ngừa tổn thất; Các biện pháp tập trung tác động vào môi trường rủi ro; Các biện pháp tập trung vào sự tương tác giữa mối nguy cơ và môi trường rủi ro.

**Biện pháp giảm thiểu tổn thất:** Đây là cách để giảm thiểu những thiệt hại, mất mát do rủi ro mang lại, bao gồm: Cứu vớt những tài sản còn sử dụng được, chuyển nợ, xây dựng và thực hiện kế hoạch phòng ngừa rủi ro, dự phòng, phân tán rủi ro.

## **Bước 3: Tài trợ rủi ro**

Trước hết cần theo dõi, giám định tổn thất, xác định chính xác những tổn thất về tài sản, về nguồn lực, về giá trị pháp lý. Tiếp đó cần có những biện pháp tài trợ rủi ro thích hợp. Các biện pháp này được chia làm hai nhóm:

Tự khắc phục rủi ro còn được gọi là lưu giữ rủi ro là phương pháp mà người/tổ chức bị rủi ro tự mình thanh toán những tổn thất. Nguồn bù đắp rủi ro là nguồn tự có của chính tổ chức đó. Để có thể tự khắc phục rủi ro một cách hiệu quả thì cần lập quỹ tự bảo hiểm và lập kế hoạch tài trợ tổn thất một cách khoa học.

Chuyển giao rủi ro là phương pháp đối với những tài sản/đối tượng đã mua bảo hiểm thì khi tổn thất xảy ra việc đầu tiên là phải làm khiếu nại bồi thường.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương 1, tác giả đã trình bày một số nội dung chính:

Cơ sở lý thuyết về dịch vụ logistics: Dịch vụ logistics là hoạt động thương mại, trong đó thương nhân sẽ thực hiện một hoặc nhiều việc như: Làm thủ tục hải quan, vận chuyển hàng hóa, lưu kho, đóng gói, giao nhận hàng hóa,... và các dịch vụ liên quan theo thỏa thuận với khách hàng.

Cơ sở lý luận về rủi ro: Khái niệm rủi ro là những mất mát, hư hại, tổn thất làm ảnh hưởng đến con người nhưng cũng mang lại những cơ hội..., Phân loại rủi ro gồm có rủi ro theo tính chất khách quan, theo phạm vi ảnh hưởng, theo nguồn gốc phát sinh rủi ro, theo khả năng khống chế của con người, theo phạm vi ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức.

Cơ sở lý luận về quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh vận tải logistics: Khái niệm quản trị rủi ro là quá trình tiếp cận rủi ro một cách khoa học, toàn diện và có hệ thống nhằm nhận dạng – phân tích – đo lường, kiểm soát – phòng ngừa rủi ro, tài trợ rủi ro.

## CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG KINH DOANH DỊCH VỤ VẬN TẢI LOGISTICS CỦA CÔNG TY TNHH TM & DV GIAO NHẬN VẬN TẢI HẢI BĂNG

### 2.1. Tổng quan về công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Băng

#### 2.1.1. Thông tin chung

Tên giao dịch: CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ GIAO NHẬN VẬN TẢI HẢI BĂNG

Tên giao dịch quốc tế: HABA-SPED LOGISTICS VIETNAM LTD.,

Hình thức pháp lý: Công ty liên doanh

Logo:



**Hình 2. 1: Logo công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Băng**

(Nguồn: <http://www.habasped.org.vn>)

Mã số thuế: 0310502384

Trụ sở giao dịch: 71/3 Nguyễn Văn Thương, Phường 25, quận Bình Thạnh, thành phố Hồ Chí Minh

Người đại diện: Bùi Thị Liên Thủy

Tel: (848) 3512 7979

Fax: (848) 3512 7878

Email: [log@habasped.org.vn](mailto:log@habasped.org.vn)

Website: [www.habasped.org.vn](http://www.habasped.org.vn)

**Sứ mạng:** Cung cấp giải pháp linh hoạt và các dịch vụ chuyên nghiệp về vận tải, môi giới hải quan và giao nhận trong nước và quốc tế. Chuyên nghiệp trong việc giải quyết các vấn đề hậu cần cho khách hàng. Xây dựng mạng lưới đại lý tin

cậy và chuyên nghiệp trên toàn thế giới nhằm kết nối hiệu quả giữa người bán và người mua trong giao dịch toàn cầu. Mang lại sự tin cậy cho khách hàng trong công việc chúng tôi thực hiện. Tạo ra nhiều giá trị gia tăng cho khách hàng và xã hội. Mang lại giá trị tinh thần và vật chất cho toàn thể nhân viên trong công ty.

**Tầm nhìn:** Là nhà cung cấp dịch vụ logistics chuyên nghiệp quốc tế. Là Đối tác tin cậy của khách hàng trong và ngoài nước, là người tạo dựng giá trị gia tăng và cống hiến một phần cho đất nước, xã hội.

**Chi nhánh văn phòng đại diện:**

Tại Hà Nội: 266 phố Đội Cấn, phường Liễu Giai, quận Ba Đình, Hà Nội.

Tại Hải Phòng: 2/3C Lê Hồng Phong, phường Đông Khê, quận Ngô Quyền, Hải Phòng.

Tại Đà Nẵng: 249 Nguyễn Văn Linh, Đà Nẵng

Tại Vũng Tàu: 50/18A Hoàng Văn Thụ, quận 7, Vũng Tàu

Công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng là văn phòng đại diện của Haba-Sped AG Thụy Sĩ tại Thành Phố Hồ Chí Minh, Việt Nam, một trong những hệ thống quốc tế nổi tiếng chuyên về dịch vụ NVOCC và vận tải đa phương tiện cho cả LCL và FCL với 20 năm kinh nghiệm trên thị trường quốc tế.

**2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển tại Việt Nam**

**Tháng 6/2010:** Công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng thành lập trụ sở chính tại thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

**Tháng 9/2011:** Mở văn phòng đại diện tại Hà Nội

**Tháng 3/2013:** Mở văn phòng đại diện tại Hải Phòng

**Tháng 4/2015:** Khai trương văn phòng chi nhánh Đà Nẵng

Cho đến hiện tại công ty đã mở rộng quy mô hoạt động đến các trung tâm vận chuyển lớn, mở rộng văn phòng đại diện tại các vùng trọng điểm như: Hà Nội, Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Đà Nẵng. Công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng đang phát triển mạng lưới rộng khắp và luôn sẵn sàng phục vụ khách hàng bằng uy tín, sự tin tưởng với thái độ nhiệt tình và chuyên nghiệp nhất. Công ty có 600 đại lý trên toàn thế giới (Châu Âu, Châu Á, Châu Mỹ, Châu Úc và một số quốc gia tại Châu Phi)

### **2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ và lĩnh vực kinh doanh**

#### *Chức năng:*

Người chuyên chở: Trực tiếp kí hợp đồng vận chuyển với chủ hàng.

Người gom hàng: Nhiệm vụ của công ty là gộp các đơn hàng lẻ đóng thành các đơn hàng sỉ, chất đầy container nhằm giảm chi phí vận chuyển.

Đại lý: Đóng vai trò là đại lý của người vận chuyển hoặc người gửi hàng hoặc người nhận hàng.

Lưu kho: Lưu trữ hàng hóa trong các kho của mình hoặc thuê của bên thứ ba và giao hàng hóa theo yêu cầu của khách hàng.

Sắp xếp chuyển tải hoặc trực tiếp gửi hàng hóa: Khi hàng hóa đang quá cảnh hoặc chuyển tải sang một nước thứ ba, công ty sẽ trực tiếp thu xếp việc vận chuyển hàng hóa từ phương tiện này sang phương tiện khác hoặc đến tay người nhận.

#### *Nhiệm vụ:*

Cung cấp các giải pháp linh hoạt và dịch vụ chuyên nghiệp trong vận tải nội địa và quốc tế, môi giới hải quan.

Mang lại niềm tin cho khách hàng trong công việc do công ty thực hiện.

Tạo ra ngày càng nhiều giá trị tinh thần, giá trị vật chất cho toàn thể nhân viên trong công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng.

Xây dựng hình ảnh công ty chuyên nghiệp và hiệu quả trong công việc trong mắt khách hàng.

Xây dựng mạng lưới đại lý tin cậy và chuyên nghiệp trên toàn thế giới nhằm kết nối hiệu quả giữa người bán và người mua trong giao dịch toàn cầu.

#### *Lĩnh vực kinh doanh:*

Hiện nay, công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng đang cung cấp các dịch vụ sau:

**Dịch vụ kho bãi, đóng gói và phân phối:** Công ty cung cấp dịch vụ này tại chi nhánh Hà Nội, Đà Nẵng và Hồ Chí Minh.

**Dịch vụ logistics:** Công ty đang cung cấp Dịch vụ Quản lý Chuỗi Cung ứng cho các khách hàng lớn: Puma, Lacoste, Toshiba... với các mặt hàng chính như may mặc, dệt may, quần áo thể thao, máy móc và phụ tùng

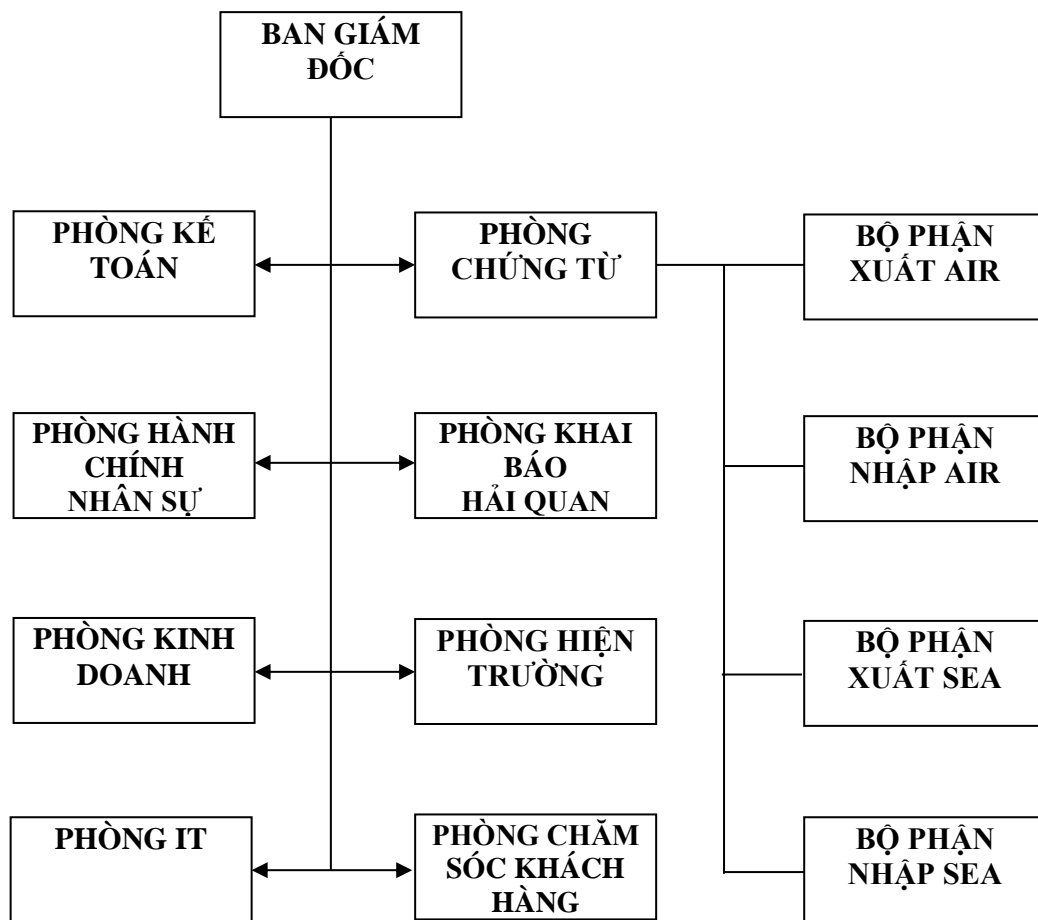
**Dịch vụ vận tải biển:** Hiện nay công ty đang triển khai các phương thức vận chuyển đa dạng bằng đường biển, đường hàng không, phục vụ chuyên các tuyến: Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản, Thailand, Singapore, Malaysia, Lào, Campuchia, Mỹ, Châu Âu,...và cung cấp 5 dịch vụ vận chuyển hàng hóa đường biển nội địa và quốc tế là - Vận tải quốc tế hàng nguyên container (FCL) và hàng lẻ (LCL); Dịch vụ gom hàng lẻ và khai thác hàng consol; Dịch vụ làm hàng container thường và hàng container lạnh; Giao hàng từ cửa đến cửa hoặc từ cảng đến cảng; Cung cấp, tư vấn và đưa ra giải pháp làm hàng cho hàng quá khổ, quá tải, siêu trường, siêu trọng.

**Dịch vụ vận tải hàng không:** Công ty cung cấp dịch vụ vận tải đường hàng không từ Việt Nam đi đến các quốc gia khác trên toàn thế giới và ngược lại. Haba-Sped Logistics Việt Nam hiện cung cấp rất nhiều dịch vụ vận chuyển hàng không, dành cho nhiều loại mặt hàng khác nhau. Cụ thể như hàng thông thường (quần áo, giày, túi xách, phụ kiện...); Dịch vụ vận tải hàng không cho những loại hàng hóa đặc biệt.

**Thủ tục hải quan:** Công ty đã xây dựng và phát triển những giải pháp khai báo hải quan chuyên nghiệp cho khách hàng, bao gồm: Tư vấn luật và quy định về Hải quan; Tư vấn về thủ tục miễn thuế Giải quyết vấn đề; Thông quan hàng hóa đối với các loại hình xuất – nhập khẩu; Hoàn thuế; Dịch vụ hỗ trợ nhân sự; Làm việc trực tiếp với Hải quan.

#### 2.1.4. Cơ cấu tổ chức

Hiện tại, công ty hoạt động theo cơ cấu tổ chức như sau:



Hình 2. 2: Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH TM & DV Hải Bằng

(Nguồn: Phòng hành - chính nhân sự)

**Ban giám đốc:** Là người lãnh đạo cao nhất, đại diện về mặt pháp lý, đồng thời cũng là người chịu trách nhiệm trực tiếp đến toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty.

**Phòng hành chính nhân sự:** Sắp xếp tổ chức bộ máy tổ chức phù hợp với chức năng nhiệm vụ để công ty đạt hiệu quả cao nhất. Tổ chức quản lý hồ sơ nhân viên, xây dựng hệ thống lương thưởng phù hợp.

**Phòng kế toán:** Đề xuất biện pháp điều hòa vốn, trích lập các quỹ, hướng dẫn và thực hiện kiểm tra chế độ thống kê kinh tế, thống kê kế toán, kiểm toán của công ty. Tiến hành làm các thủ tục thanh toán theo qui định Nhà nước, trên cơ sở đó phản ánh chính xác sự biến động của vốn và nguồn vốn của công ty để có biện pháp xử lý kịp thời. Xây dựng thu chi tài chính thống nhất với kế hoạch kinh doanh

của công ty. Phân tích các chỉ tiêu tài chính để phản ánh tình hình tài chính của công ty.

*Phòng chăm sóc khách hàng:* Thực hiện các hoạt động chăm sóc khách hàng, phát triển mối quan hệ của công ty với khách hàng, tiếp nhận và xử lý các vấn đề trong quá trình cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng.

*Phòng kinh doanh:* Nghiên cứu, phân tích thị trường trong và ngoài nước, giao dịch, đàm phán, thương thảo và ký kết các hợp đồng giao nhận. Đồng thời vạch ra kế hoạch kinh doanh có tính khả thi nhằm đem lại lợi nhuận tối đa cho công ty; Mở rộng mạng lưới, quy mô kinh doanh và kiểm tra, giám sát khâu thực hiện hợp đồng.

*Phòng hiện trường:* Thực hiện các chứng từ, thủ tục hải quan liên quan đến hàng hóa xuất khẩu và nhập khẩu dưới cảng và chuyên về dịch vụ kho bãi, lưu trữ để phân phối hàng hóa theo yêu cầu của khách hàng.

*Phòng IT:* Quản lý hệ thống máy tính được nối mạng toàn cầu, hệ thống edoc và xử lý các vấn đề trực trực về công nghệ khác.

*Phòng khai báo hải quan:* Thực hiện nhiệm vụ khai báo Hải quan điện tử cho khách hàng (liên hệ và lấy các thông tin cần thiết từ khách hàng để thực hiện khai báo hàng hóa với Hải quan). Thực hiện dịch vụ làm chữ ký số hay kiểm dịch hàng hóa cho khách hàng.

*Phòng chứng từ:* Gồm 4 bộ phận là bộ phận xuất air, bộ phận nhập air, bộ phận xuất sea, bộ phận nhập sea, phụ trách hàng hoá xuất nhập bằng đường biển và hàng không.

## **2.2. Tình hình kinh doanh dịch vụ vận tải giai đoạn 2020-2022**

### **2.2.1. Thực trạng hoạt động kinh doanh vận tải của công ty**

Hiện tại, công ty đang triển khai các phương thức vận chuyển đa dạng bằng đường biển, đường hàng không, phục vụ chuyên các tuyến: Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản, Thailand, Singapore, Malaysia, Lào, Campuchia, Mỹ, Châu Âu,...

### 2.2.1.1. Dịch vụ vận tải biển

#### Tình hình hoạt động kinh doanh vận tải biển

**Bảng 2. 1: Doanh thu thuần dịch vụ vận tải biển của công ty giai đoạn 2020-2022 theo hình thức, loại hàng và hoạt động**

Chi tiêu		2020		2021		2022	
		Giá trị (Tỷ đồng)	Tỷ trọng (%)	Giá trị (Tỷ đồng)	Tỷ trọng (%)	Giá trị (Tỷ đồng)	Tỷ trọng (%)
Doanh thu		75,16	100	58,46	100	82,41	100
Hình thức	FCL	27,72	36,89	22,62	38,69	33,06	40,12
	LCL	47,43	63,11	35,84	61,31	49,35	59,88
Loại hàng	May mặc	44,18	58,79	36,53	62,48	52,11	63,24
	Điện tử	15,44	20,54	10,27	17,56	15,48	18,79
	Sắt thép	7,80	10,38	6,76	11,56	9,80	11,89
	Khác	7,73	10,29	4,91	8,4	5,01	6,08
Hoạt động	Hàng nhập	30,48	40,56	24,96	42,69	34,26	41,58
	Hàng xuất	44,67	59,44	33,50	57,31	48,14	58,42

(Nguồn: Báo cáo tài chính các năm của công ty)

Theo như bảng 2.1 cho thấy, doanh thu của hàng lẻ LCL chiếm tỷ trọng khá lớn trong cơ cấu doanh thu dịch vụ vận tải đường biển với 60% tổng doanh thu, 40% còn lại là hàng FCL. Loại hàng chủ yếu là hàng may mặc với gần 60%, hàng điện tử chiếm hơn 20% và còn lại là hàng sắt thép cùng các loại hàng khác. Công ty cung cấp dịch vụ vận tải đường biển cho các lô hàng xuất chiếm 58% còn hàng nhập chiếm 42%. Cụ thể là:

Tỷ trọng hàng FCL chiếm thấp hơn trong doanh thu dịch vụ vận tải biển nhưng đang có xu hướng tăng lên, trong khi tỷ trọng hàng LCL cao lại có xu hướng giảm. Vào năm 2020, doanh thu hàng FCL đạt 27,72 tỷ đồng, chiếm 26,89% doanh thu. Năm 2021, doanh thu hàng FCL giảm 5,11 tỷ đồng xuống còn 22,62 tỷ đồng nhưng tỷ trọng tăng 1,8% lên thành 38,69%. Trong năm 2022, doanh thu FCL tăng 10,44 tỷ đồng, tỷ trọng cũng tăng 1,43% lên thành 40,12%. Đối với hàng LCL

trong năm 2020 đạt 47,43 tỷ đồng, chiếm 63,11% doanh thu, đến năm 2021 thì giảm mạnh 11,59 tỷ đồng xuống còn 35,84 tỷ đồng, đồng thời tỷ trọng cũng giảm theo đó, giảm còn 61,31%. Đến năm 2022, doanh thu của LCL lại tăng lên thành 49,35 tỷ đồng nhưng tỷ trọng tiếp tục giảm 1,43% xuống còn 59,88%.

Theo loại hàng, hàng may mặc thì giá trị doanh thu có xu hướng giảm rồi tăng nhưng tỷ trọng lại tăng dần, năm 2020, doanh thu hàng may mặc đạt 44,18 tỷ đồng, chiếm 58,79% doanh thu, đến năm 2021, doanh thu giảm 7,66 tỷ đồng xuống còn 36,53 tỷ đồng nhưng tỷ trọng lại tăng 3,69% lên thành 62,48%, sang năm 2022, doanh thu tăng mạnh 15,59 tỷ đồng lên thành 52,11 tỷ đồng, đồng thời tỷ trọng tiếp tục tăng 0,76% lên thành 63,24%.

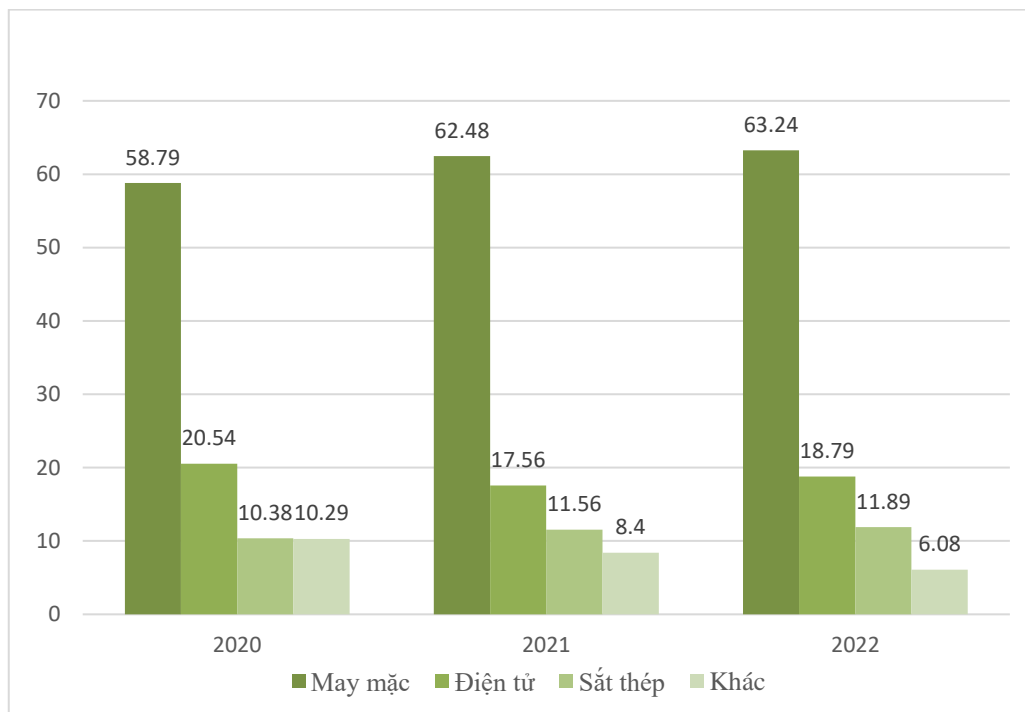
Đối với hàng điện tử, cả doanh thu và thị phần đều có xu hướng giảm rồi lại tăng lên. Trong năm 2020, doanh thu của hàng điện tử đạt 15,44 tỷ đồng, chiếm 20,54% tỷ trọng. Đến năm 2021 doanh thu giảm 5.17 tỷ đồng xuống còn 10,27 tỷ đồng, đồng thời tỷ trọng giảm 2,98%. Sang năm 2022, doanh thu tăng 5,22 tỷ đồng thành 15,48 tỷ đồng, tỷ trọng cũng tăng 1,23% lên thành 18,79%.

Doanh thu của hàng sắt thép có xu hướng giảm rồi tăng nhưng tỷ trọng lại tăng dần. Đến năm 2020, doanh thu hàng sắt thép đạt 7,8 tỷ đồng, chiếm 10,38% doanh thu, đến năm 2021, doanh thu giảm 1,04 tỷ đồng xuống còn 6,76 tỷ đồng nhưng tỷ trọng lại tăng 1,18% lên thành 11,56%, sang năm 2022, doanh thu tăng 3,04 tỷ đồng lên thành 9,8 tỷ đồng, đồng thời tỷ trọng tiếp tục tăng 0,33% lên thành 11,89%.

Công ty cũng vận chuyển các mặt hàng khác như cao su, lốp xe, rau củ, trái cây,... nhưng do số lượng mặt hàng này ít nên tỷ trọng doanh thu rất thấp và đang có chiều hướng sụt giảm.

Theo hoạt động, hàng xuất khẩu năm 2020 đạt 44,67 tỷ đồng, chiếm 59,44% doanh thu, sang năm 2021, doanh thu hàng xuất khẩu giảm mạnh 11,17 tỷ đồng xuống còn 33,5 tỷ đồng, đồng thời tỷ trọng giảm 2,13% xuống còn 57,31%. Đến năm 2022, doanh thu hàng xuất khẩu tăng 14,64 tỷ đồng lên thành 48,14 tỷ đồng, đồng thời tỷ trọng cũng tăng 1,11 % lên thành 58,42%. Còn hàng nhập khẩu, năm 2020 đạt 30,48 tỷ đồng, chiếm 40,56% doanh thu, sang năm 2021, doanh thu hàng

nhập khẩu giảm mạnh 5,53 tỷ đồng xuống còn 24,96 tỷ đồng, nhưng tỷ trọng lại tăng 2,13% lên thành 42,69%. Đến năm 2022, doanh thu hàng nhập lại tăng thành 34,26 tỷ đồng nhưng tỷ trọng lại giảm 1,11% xuống còn 41,58%.



**Hình 2. 3: Doanh thu thuần dịch vụ vận tải biển của công ty giai đoạn 2020-2022 theo loại hàng**

(Nguồn: Báo cáo tài chính hàng năm của công ty)

Từ những phân tích trên ta thấy, công ty chủ yếu làm về hàng may mặc, hoạt động chính là xuất khẩu, hình thức chính là hàng lẻ LCL. Theo thống kê thì hàng may mặc và hàng điện tử thường là hàng xuất khẩu theo phương thức hàng lẻ LCL, còn hàng sắt thép thường là hàng nhập khẩu theo phương thức nguyên nguyên container FCL, còn các mặt hàng khác như nông sản thường xuất khẩu theo phương thức nguyên container FCL lạnh.

Trong vận tải quốc tế đường biển thì công ty có liên kết với một số hãng tàu lớn như Maersk, One, Hapag-Lloyd, CMA-CGM, Evergreen, Yang Ming, MSC, KMTC, Wanhai, Namsung.... Bên cạnh đó, công ty cũng là đối tác của một số công ty logistics khác như KMG, Maxpeed, Thami Co.... Công ty cũng có các đại lý tại tất cả các quốc gia nhưng chủ yếu là Hàn Quốc và Trung Quốc, cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tối ưu với chi phí thấp nhất và thời gian hợp lý nhất. Đồng thời, công ty cũng có riêng đội ngũ nhân viên năng động, có khả năng ứng biến

chuyên nhập và xuất hàng hoá bằng đường biển. Tất cả những điều này đã tạo nên những giá trị then chốt cho công ty, giúp cho hoạt động kinh doanh vận tải logistics của công ty ngày càng phát triển.

#### 2.2.1.2. Dịch vụ vận tải hàng không

*Tình hình hoạt động kinh doanh vận tải hàng không*

**Bảng 2. 2: Doanh thu thuần dịch vụ vận tải hàng không của công ty giai đoạn 2020-2022 theo thị trường và loại hàng**

Chỉ tiêu		2020		2021		2022	
		Giá trị (Tỷ đồng)	Tỷ trọng (%)	Giá trị (Tỷ đồng)	Tỷ trọng (%)	Giá trị (Tỷ đồng)	Tỷ trọng (%)
Doanh thu		21,53	100	18,30	100	27,62	100
Thị trường	Châu Á	16,95	78,69	11,21	61,24	19,22	69,56
	Châu Mỹ	2,25	10,45	2,79	15,23	3,51	12,69
	Châu Âu	1,82	8,45	1,91	10,45	3,23	11,69
	Khác	0,52	2,41	2,39	13,08	1,67	6,06
Loại hàng	Điện tử	12,66	58,79	11,44	62,48	17,47	63,24
	May mặc	4,42	20,54	3,21	17,56	5,19	18,79
	Khác	4,45	20,67	3,65	19,96	4,96	17,97

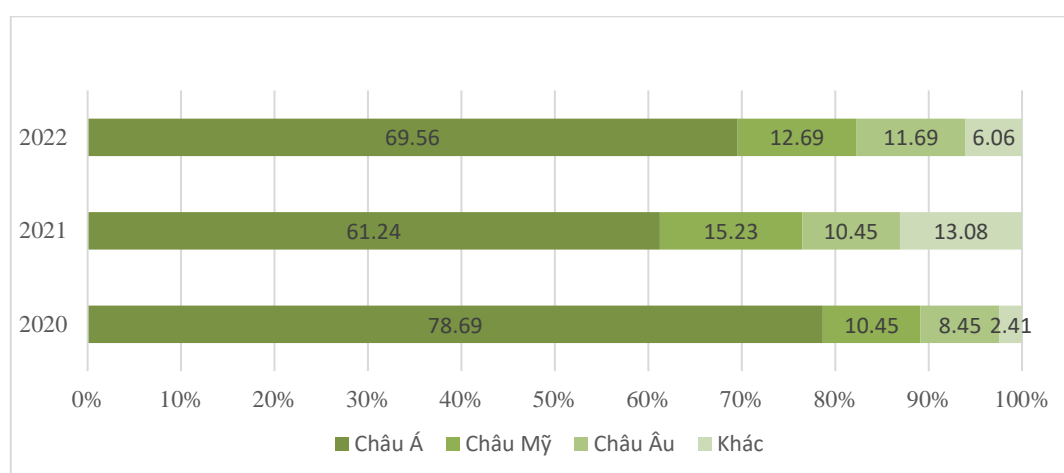
*(Nguồn: Báo cáo tài chính các năm của công ty)*

Từ bảng 2.2 ta thấy, công ty chủ yếu vận tải đường hàng không đến thị trường Châu Á, chiếm khoảng 70% doanh thu, tiếp đến là thị trường châu Mỹ chiếm 13% doanh thu, thứ ba là châu Âu chiếm 10% doanh thu, còn lại là các thị trường khác chiếm 7% doanh thu. Trong đó, loại hàng mà công ty vận chuyển qua đường hàng không là hàng điện tử chiếm 60% doanh thu, thứ hai là hàng may mặc chiếm 19% doanh thu còn lại là các mặt hàng

Xét theo thị trường, công ty đang có xu hướng giảm dần hàng đi châu Mỹ mà tăng hàng đi châu Âu bởi tỷ trọng doanh thu của hàng đi Châu Âu có xu hướng tăng dần còn hàng đi châu Mỹ có xu hướng tăng rồi giảm. Cụ thể, năm 2020, giá trị doanh thu thị trường châu Á đạt 16,95 tỷ đồng, chiếm 78,69%, đến năm 2021, giá trị doanh thu giảm 5,74 tỷ đồng, đồng thời tỷ trọng cũng có xu hướng giảm 17,45%, sang năm 2022, giá trị doanh thu tăng 8,01 tỷ đồng, đồng thời tỷ trọng

cũng tăng 8,32%. Còn đối với thị trường châu Mỹ, tỷ trọng doanh thu có xu hướng tăng từ 10,45% năm 2020 lên thành 15,23% năm 2021, tăng 4,78% nhưng đến năm 2022 thì tỷ trọng này lại giảm 2,54% xuống còn 12,69%. Trong khi đó, đối với thị trường châu Âu thì tỷ trọng có xu hướng tăng dần từ 8,45% năm 2020 lên thành 11,69% năm 2022, tăng trung bình 1,08%/năm.

Xét theo loại hàng, hàng điện tử là hàng chiếm tỷ trọng doanh thu cao nhất và có xu hướng tăng dần từ 58,79% năm 2020 lên thành 63,24% năm 2022, tiếp đến là hàng may mặc có xu hướng giảm từ 20,54% năm 2020 xuống thành 17,56% năm 2021, giảm 2,98%, nhưng đến năm 2022 lại tăng 1,23% lên thành 18,79%. Còn mặt hàng khác thường là hàng dễ vỡ hoặc rau củ đông lạnh.



**Hình 2. 4: Doanh thu thuần dịch vụ vận tải hàng không của công ty giai đoạn 2020-2022 theo thị trường và loại hàng**

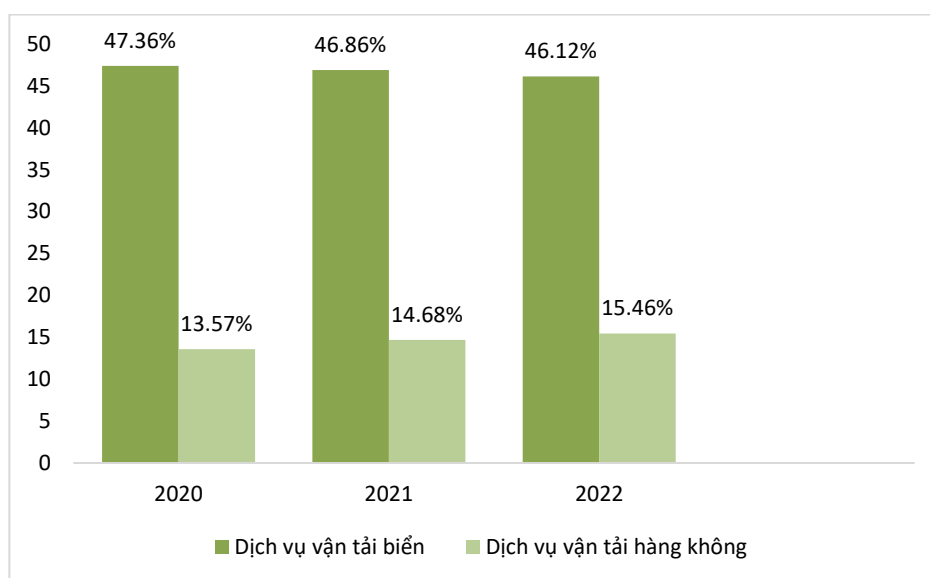
(Nguồn: Báo cáo tài chính các năm của công ty)

“Trên thực tế, công ty luôn sẵn sàng cung cấp, tư vấn, thiết kế các loại hình dịch vụ hàng không tốt nhất cho khách hàng thông qua các dịch vụ vận tải hàng hóa như: mua tải cố định hằng quý, hằng năm với các hãng hàng không uy tín và chất lượng tốt nhất tại Việt Nam nhằm tạo lợi thế cạnh tranh và mang lại hiệu quả tối ưu nhất cho khách hàng. Haba-Sped Logistics Việt Nam cũng là đối tác của các hãng hàng không lớn như: Vietnam Airlines, Singapore Airlines, Qatar Airways, Cathay Pacific, Korean Air, China Airlines, Lufthansa Cargo, Air France, Emirates Skycargo, Turkish Airlines, United Airlines, Etihad Airways, Japan Airlines... Đồng thời, để cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng, công ty

Haba-Sped Logistics Việt Nam luôn tổ chức các khóa đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ vận chuyên, xử lý thủ tục - tờ khai và làm hàng chi tiết, học hỏi, rút kinh nghiệm qua mỗi lô hàng.

### 2.3. Thực trạng quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh dịch vụ vận tải logistics của công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng

Quản trị rủi ro là một khái niệm khá mới đối với công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng, các nhân viên đối với khái niệm trên còn rất mơ hồ. Có rất nhiều trường hợp rủi ro xảy ra nhưng công ty chỉ chọn cách giải quyết hậu quả chứ không xem xét đến nguyên nhân thật sự để phòng ngừa về sau.



**Hình 2. 5: Tỷ lệ tăng trưởng của dịch vụ vận tải biển và dịch vụ vận tải hàng không từ 2020 – 2022**

(Nguồn: Báo cáo tài chính các năm của công ty)

Từ những phân tích dựa vào số liệu có thể thấy, tình hình kinh doanh dịch vụ vận tải biển vẫn đang chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu. Tuy nhiên dịch vụ này lại đang có xu hướng giảm. Trong khi dịch vụ vận tải hàng không lại có những bước phát triển ổn định, bằng chứng là tỷ trọng đã tăng đều qua mỗi năm. Trong quá trình thực tập, được tiếp xúc với các báo cáo và đơn hàng thì em lý giải vấn đề này như sau:

Đối với kinh doanh vận tải biển đang có xu hướng giảm tỷ trọng vì: Công ty gặp phải tình trạng đơn hàng giao trễ do thời tiết trì hoãn. Đối với các khách hàng

thân quen, đi đơn ổn định thì nhân viên sẽ chào mức giá ưu đãi hơn để có thể thỏa thuận thời gian nhận hàng linh hoạt với khách hàng. Tuy nhiên với các khách hàng mới, tình trạng này trở nên khá tệ khi tỷ lệ bị phản hồi tiêu cực do thời gian nhận hàng bị kéo dài rất cao.

**Bảng 2. 3: Tỷ lệ đơn hàng bị trì hoãn trong kinh doanh vận tải biển và kinh doanh vận tải hàng không 2020 - 2022**

Năm	2020	2021	2022
Chỉ tiêu			
Tỷ lệ đơn hàng vận tải đường biển bị trì hoãn	5%	2,5%	4%
Tỷ lệ đơn hàng vận tải hàng không bị trì hoãn	0,23%	0.12%	0.1%

(Nguồn: Báo cáo tài chính các năm của công ty)

Đa phần các đơn hàng bị trì hoãn vào thời gian từ tháng 8 đến tháng 11, đây là mùa mưa bão kéo dài tại Việt Nam. Hầu như các công ty kinh doanh vận tải đều gặp phải khó khăn này. Tỷ lệ trì hoãn của vận tải biển có giảm vào năm 2021 do thời điểm này đơn hàng ít bởi dịch covid, đến năm 2022 khi công ty đã hồi phục tình trạng trên vẫn không thể tránh khỏi nên dẫn đến tỷ lệ đã tăng từ 2,5% lên 4%.

Đối với kinh doanh vận tải hàng không vấn đề đơn hàng bị trì hoãn có khả năng chuyển mình ổn định hơn khi tỷ lệ đã giảm dần qua từng năm. Tình hình thời tiết vẫn ảnh hưởng rất lớn đến khả năng vận chuyển các đơn hàng đúng hạn, tuy nhiên khả năng sắp xếp nhận đơn hàng của nhân viên trong lĩnh vực này lại rất hiệu quả. Do đơn hàng không quá nhiều như vận tải biển nên nhân viên có thể sắp xếp thứ tự đơn hàng, liên hệ công tác vận chuyển nhanh chóng. Tuy nhiên các thủ tục trong kinh doanh vận tải hàng không lại là một thách thức trong việc đơn hàng đến đúng thời hạn của công ty Hải Bằng, thủ tục vận tải hàng không phức tạp hơn vận tải đường biển. Các quy trình kiểm tra cũng gát gao do đó một khi xảy ra sơ sót đơn hàng sẽ bị lưu lại chờ kiểm duyệt.

Ngoài ra công tác Marketing của công ty không được đẩy mạnh, đa phần các khách hàng đều biết đến công ty thông qua khách hàng đã từng sử dụng dịch vụ của công ty. Công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng trước giờ luôn đặt chất lượng lên hàng đầu, làm nhiều hơn nói. Và hơn hết mức giá dịch vụ Hải Bằng đang cạnh tranh trên thị trường là một mức giá ổn định, cộng thêm nhiều chính sách ưu đãi khi trở thành khách hàng thân thiết khiến công ty vẫn nắm giữ được rất nhiều khách hàng trung thành. Chiến lược W.O.M (Word of mouth) cùng các chương trình khuyến mãi định kì và ưu đãi cho khách hàng lâu năm vẫn giúp công ty giữ chân khách hàng ổn định. Tuy nhiên trong việc khai phá tệp khách hàng mới lại không hiệu quả, vì đa số đều nhờ sự giới thiệu, nên một khi lượng khách hàng cũ giảm thì dẫn đến lượng khách hàng mới tiếp cận cũng giảm theo.

Quản trị rủi ro rất quan trọng với doanh nghiệp ngày nay, khi phải đối mặt với rất nhiều các nguy cơ làm ảnh hưởng đến lợi nhuận. Và quan trọng hơn trong môi trường kinh tế suy thoái như hiện tại, việc quản trị rủi ro sẽ giúp cho mỗi kế hoạch, mỗi bước đi của công ty thêm phần chắc chắn và an toàn. Đặc biệt là đối với lĩnh vực chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu của công ty là dịch vụ vận tải biển và hàng không. Tác giả sẽ tiến hành phân loại và liệt kê các rủi ro mà bản thân đã tìm hiểu trong quá trình thực tập tại công ty, cũng như dựa trên các nguồn thông tin báo đài chính thống.

### **2.3.1. Phân loại rủi ro**

Tác giả lựa chọn phương pháp phân loại rủi ro theo nguồn gốc để tìm ra các nhân tố sẽ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh dịch vụ vận tải của công ty. Có 8 nhóm rủi ro sẽ được phân tích: Rủi ro theo môi trường thiên nhiên, rủi ro do môi trường văn hóa, rủi ro do môi trường xã hội, rủi ro do môi trường chính trị, rủi ro do môi trường luật pháp, rủi ro do môi trường kinh tế, rủi ro do môi trường hoạt động của tổ chức, rủi ro do nhận thức của con người.

#### *a) Rủi ro theo môi trường thiên nhiên*

(1) Máy bay và tàu biển sẽ không được rời cảng nếu gặp thời tiết xấu như bão, sương mù dày đặc. Những lúc thế này các phương tiện sẽ bị tạm hoãn, chờ đến lúc thời tiết ổn định sẽ được khởi hành. Đỉnh điểm là từ tháng 8 tới tháng 11

trong năm là thời gian có nhiều cơn bão lớn. Hàng hóa thường bị chậm trễ so với thời gian đã kí hợp đồng vì không có phương tiện vận chuyển. Thời gian càng kéo dài thì lưu kho càng lâu càng tốn kém chi phí.

Nguồn: (Ngọc, 2023)

(2) Dịch covid 19 là một đại dịch gây ảnh hưởng rất nghiêm trọng đến lĩnh vực kinh doanh vận tải của công ty. Lượng khách hàng giảm đáng kể vào giữa năm 2020, cho đến cuối năm 2021 và đầu năm 2022 mới có dấu hiệu tăng trưởng trở lại. Đặc biệt vận tải trong tâm dịch khiến giá cước tăng mạnh, đỉnh điểm là giữa 2021 ngay lúc tâm dịch, cước FCL hàng xuất đi Mỹ đạt kỷ lục trên 10,000 USD/cont.

Nguồn: Anh Võ Thanh Hậu, nhân viên trong công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng.

#### *b) Rủi ro do môi trường văn hóa*

(3) Kinh doanh dịch vụ vận tải là ngành nghề tiếp xúc với nhiều doanh nghiệp, khách hàng nước ngoài, văn kiện đa ngôn ngữ. Sự chênh lệch về ngôn ngữ và giao tiếp có thể gây hiểu lầm và mất thông tin quan trọng. Điều này có thể ảnh hưởng đến sự hiểu biết giữa các đối tác, nhân viên và khách hàng.

Nguồn: Anh Võ Thanh Hậu, nhân viên trong công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng.

#### *c) Rủi ro do môi trường xã hội*

(4) An toàn và bảo mật: Sự quan trọng về an toàn và bảo mật trong ngành vận tải ngày càng được xem trọng. Bất kỳ vấn đề nào liên quan đến tai nạn, mất mát hay an ninh đều có thể gây ảnh hưởng lớn đến hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp. Tại công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng đã không hiếm những lần xuất hiện lỗi đến từ công tác bảo mật và an ninh mạng khi hệ thống email của công ty hay bị virus mạo danh đối tác hoặc nhân viên của công ty để lừa đảo chiếm đoạt các khoản tiền thanh toán công nợ. Một đại lý của Hải Bằng đã bị virus giả mạo email của công ty để giao dịch, số tiền bị lừa đảo hơn 10,000 USD.

Nguồn: Chị Thùy Linh, trưởng phòng kinh doanh trong công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng

(5) Khi môi trường kinh tế đang lâm vào tình trạng suy thoái không ít các công ty đã chọn cách cạnh tranh không lành mạnh là phá giá thị trường để giành khách hàng. Công ty đã phải mất rất nhiều khách hàng, trong đó có nhiều khách hàng lớn lâu năm.

Nguồn: Anh Võ Thanh Hậu, nhân viên trong công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng.

*d) Rủi ro do môi trường chính trị*

(6) Xung đột Nga – Ukraine xảy ra buộc phải điều chỉnh lại các tuyến dịch vụ và xử lý các lô hàng liên quan đến Nga và Ukraine sẽ khiến các hãng tăng chi phí hoạt động ít nhất là đến khi xung đột được giải quyết.

Nguồn: (Dương, 2022)

(7) Các container chứa hàng xuất nhập khẩu của Nga sẽ phải nằm lại ở các cảng một thời gian và không được rút hàng sẽ giảm lượng vỏ container trên thị trường, làm cho tình trạng thiếu vỏ container tại một số quốc gia mạnh về xuất khẩu khó được khắc phục. Việt Nam có thể chịu ảnh hưởng từ tình trạng này.

Nguồn: (Dương, 2022)

(8) Xung đột ở Trung Đông khiến các tàu vận chuyển gặp nhiều nguy hiểm bị phiến quân Hồi giáo Houthi tấn công. Lo ngại trước tình trạng bạo lực trên, hôm 15-12. Maersk, hãng vận tải biển lớn nhất thế giới, yêu cầu cả các tàu của hãng có hành trình đi qua một điểm nghẽn hàng hải ở phía nam Biển Đỏ phải “tạm dừng hành trình cho đến khi có thông báo mới”. Hoặc là chọn thay đổi hải trình đi vòng qua Châu Phi.

Nguồn: (Linh, 2023)

*e) Rủi ro do môi trường luật pháp*

Từ cuối quý 3 năm 2022 cho đến nửa đầu quý 1 năm 2023, Việt Nam đã tiến hành thắt chặt chính sách tiền tệ trong vòng 5 tháng sau đó đảo ngược chính sách

quyết định nói lỏng. Điều này đã gây nên giảm nhu cầu vận chuyên: Chính sách tiền tệ thắt chặt dẫn đến tăng chi phí kinh doanh và giảm sức mua của người tiêu dùng, có thể xuất hiện giảm nhu cầu vận chuyên hàng hóa. Người tiêu dùng và doanh nghiệp giảm tiêu dùng và sản xuất sẽ ảnh hưởng đến các dịch vụ vận tải.

(9) Thắt chặt tiền tệ cũng gây nên áp lực lên giá cước và dịch vụ: Nếu chi phí vận chuyên tăng, các doanh nghiệp vận tải có thể đối mặt với áp lực để tăng giá cước và chi phí dịch vụ để bù đắp chi phí cao hơn. Điều này có thể gây khó khăn cho các doanh nghiệp có giá cạnh tranh và có thể ảnh hưởng đến người tiêu dùng.

Nguồn: (Nguyễn Hữu Huân, 2023)

(10) Trước đây, các hãng vận tải biển không bị đưa vào Hệ thống giao dịch khí thải Liên minh châu Âu (EU-ETS), vốn bắt buộc các nhà máy, các công ty sản xuất điện và các cơ sở sản xuất lớn khác ở 27 nước thành viên EU và Iceland, Na Uy, Liechtenstein, Anh phải trả phí thải vượt hạn mức cho phép bằng cách mua giấy phép phát thải carbon. Ngoài ra, các hãng hàng không cũng trả phí cho khí thải của các chuyến bay trong phạm vi lãnh thổ của Khu vực Kinh tế Châu Âu (EEA). Tuy nhiên, hôm 15-9, trong một nỗ lực thúc đẩy cuộc chiến chống biến đổi khí hậu, Nghị viện châu Âu đã bỏ phiếu tán thành đề xuất của Ủy ban châu Âu (EC) về việc áp dụng hệ thống EU-ETS đối với ngành hàng hải trong hai năm tới nhằm cắt giảm khí thải nhà kính theo chiến lược tổng thể của châu Âu. Cụ thể, các tàu vận tải biển cỡ lớn phải trả phí khí thải mà chúng phát ra khi chờ hàng hóa đến và đi từ châu Âu. Dự kiến, đề xuất này, nếu có hiệu lực, sẽ ảnh hưởng khoảng 11.500 tàu ghé các cảng ở EEA.

Nguồn: (Tài, 2020)

#### *f) Rủi ro do môi trường kinh tế*

(11) Công ty sẽ phải đối mặt với rủi ro “hạ cánh cứng”, do tình trạng tắc nghẽn cảng trên toàn thế giới vẫn chưa được giải quyết khiến giá cước vận tải biển vẫn ở mức cao dù đã giảm mạnh trong thời gian gần đây. Nhiều nhà phân tích cho rằng, với giá cước vận tải biển đã giảm khoảng 1/3 so với mức đỉnh, lợi nhuận của các hãng tàu biển sẽ giảm trong năm tới.

Nguồn: (Lan, 2022)

(12) Lạm phát làm cho nhu cầu tiêu dùng giảm từ đó thị trường kinh tế biến sẽ có xu hướng hạ nhiệt, ảnh hưởng đến lợi nhuận của công ty. Dựa vào dự báo của mô hình cùng với các diễn biến khó lường của kinh tế vĩ mô toàn cầu trong năm 2023, theo chúng tôi, mức độ tăng trưởng GDP thực và lạm phát của Việt Nam sẽ ở mức lần lượt là 7% và 4,1% cho năm 2023. Lạm phát của Việt Nam có khả năng đạt đỉnh vào năm 2024 và sau đó sẽ giảm mạnh trong năm 2025. Về tăng trưởng kinh tế thì đồ thị dự báo cho thấy là xu hướng tăng trưởng kinh tế sẽ tiếp tục được duy trì tốt trong giai đoạn 2023-2025.

Nguồn: (Nguyễn Hữu Huân, 2023)

*g) Rủi ro do môi trường hoạt động của tổ chức*

(13) Sự phân chia trong công việc không rõ ràng làm hiệu suất làm việc của nhân viên không cao, dễ gây mất đoàn kết trong nội bộ.

Nguồn: Anh Võ Thanh Hậu, nhân viên trong công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng.

(14) Quá trình tuyển dụng nhân sự không chặt chẽ dẫn đến tình trạng đủ về số nhưng không đảm bảo về lượng. Tốn quá nhiều thời gian vào việc đào tạo nhân viên mới nhưng hiệu quả công việc mang lại không cao.

Nguồn: Anh Võ Thanh Hậu, nhân viên trong công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng.

*h) Rủi ro do nhận thức của con người*

(15) Khách hàng mới với những đơn riêng lẻ có những nguy cơ rủi ro tiềm ẩn cao hơn những khách hàng đã thân thiết, ảnh hưởng bất lợi đến hoạt động kinh doanh.

Nguồn: Chị Thùy Linh, trưởng phòng kinh doanh trong công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng

**Bảng 2. 4: Bảng phân loại rủi ro đã xảy ra và chưa xảy ra**

STT	Rủi ro	Rủi ro đã xảy ra	Rủi ro chưa xảy ra
1	Thời tiết xấu	x	
2	Dịch Covid	x	
3	Sự chênh lệch ngôn ngữ giao tiếp	x	
4	An toàn và bảo mật thông tin	x	
5	Phá giá thị trường	x	
6	Hãng tàu tăng chi phí hoạt động do phải xử lý các lô hàng liên quan đến Nga – Ukraina		x
7	Thiếu vỏ container		x
8	Xung đột ở trung đông làm các hãng tàu chọn không đi qua biển đỏ, mà đi vòng qua Châu Phi		x
9	Thắt chặt chính sách tiền tệ		x
10	Luật bảo vệ môi trường trong vận tải tàu biển của EU có thể làm tăng chi phí thuê tàu		x
11	Tắc nghẽn cảng trên toàn thế giới khiến giá cước vận tải biển tăng mạnh		x
12	Lạm phát		x
13	Sự phân chia công việc không rõ ràng	x	
14	Quá trình tuyển dụng không được chặt chẽ	x	

15	Khách hàng mới với những đơn riêng lẻ	x	
----	---------------------------------------	---	--

### 2.3.2. Tiến hành đo lường và đánh giá rủi ro

**Bảng 2. 5: Đánh giá rủi ro**

Loại rủi ro	Rủi ro cụ thể	Mức độ nghiêm trọng (C)	Khả năng xảy ra (L)	Giải thích
Do môi trường thiên nhiên	Thời tiết xấu (1)	3	4	Hàng hóa chậm trễ ảnh hưởng uy tín với khách hàng. Càng trễ càng tốn chi phí lưu kho.
	Dịch covid (2)	5	1	Dịch bệnh làm giá cước tăng mạnh dẫn đến giảm lượng khách hàng mới, mất các khách hàng lâu năm của công ty.
Do môi trường văn hóa	Sự chênh lệch ngôn ngữ và giao tiếp (3)	1	2	Sự chênh lệch về ngôn ngữ và giao tiếp có thể gây hiểu lầm và mất thông tin quan trọng. Điều này có thể ảnh hưởng đến sự hiểu biết giữa các đối tác, nhân viên và khách hàng.
Do môi trường xã hội	An toàn và bảo mật thông tin (4)	4	4	Làm mất tệp thông tin khách hàng là rủi ro rất nguy hiểm, mất uy tín hình ảnh của công ty. Ảnh hưởng rất lớn đến tài chính của công ty.
	Phá giá thị trường (5)	2	2	Cạnh tranh giá cả không lành mạnh ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của công ty.

Do môi trường chính trị	Hãng tàu tăng chi phí hoạt động do phải xử lý các lô hàng liên quan đến Nga – Ukraina (6)	2	2	Cước tàu sẽ tăng mạnh ảnh hưởng đến lợi nhuận thu được.
	Thiếu vỏ container (7)	3	2	Việc xuất khẩu bị đình trệ.
	Xung đột ở trung đông làm các hãng tàu chọn không đi qua biển đỏ, mà đi vòng qua Châu Phi (8)	2	2	Kéo dài thời gian vận chuyển, tăng chi phí hoạt động, tăng cước tàu.
Do môi trường luật pháp	Chính sách thắt chặt tiền tệ (9)	2	1	Làm giảm nhu cầu tiêu dùng ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh vận tải.
	Luật bảo vệ môi trường trong vận tải tàu biển của EU có thể làm tăng chi phí thuê tàu (10)	2	2	Do ban hành luật mới khiến các hãng tàu tốn thêm chi phí dẫn đến chi phí thuê tàu sẽ tăng.
Do môi trường kinh tế	Tắc nghẽn cảng trên toàn thế giới khiến giá cước vận tải biển tăng mạnh (11)	3	3	Giá cước tàu tăng mạnh làm ảnh hưởng đến lợi nhuận thu được.
	Lạm phát (12)	2	1	Lạm phát làm nhu cầu tiêu dùng giảm, ảnh hưởng đến kinh doanh vận tải.
Do môi trường tổ chức	Sự phân chia công việc không rõ ràng (13)	2	3	Gây chia rẽ, nội bộ không đoàn kết, ảnh hưởng hiệu quả công việc.
	Quá trình tuyển dụng không được chặt chẽ (14)	2	2	Chất lượng nhân viên không đáp ứng với yêu cầu của công việc, dẫn đến giảm các vấn đề về hiệu suất và giảm hiệu quả tổng thể. Do đó, dẫn đến tình trạng nhân viên làm việc

				kém hiệu quả và cuối cùng là bỏ việc
Do nhận thức của con người	Khách hàng mới với những đơn riêng lẻ (15)	3	3	Khách hàng mới có thể mang lại rủi ro về thanh toán, đặc biệt là khi cung cấp dịch vụ cho họ lần đầu tiên

Sau khi đánh giá mức độ nghiêm trọng (C) và khả năng xảy ra (L) tác giả sẽ tính toán chỉ số đánh giá rủi ro theo công thức  $RRN = C * L$ . Sau đây là bảng kết quả.

**Bảng 2. 6: Kết quả đánh giá rủi ro**

Loại rủi ro	Rủi ro cụ thể	Mức độ nghiêm trọng (C)	Khả năng xảy ra (L)	Kết quả đánh giá rủi ro
Do môi trường thiên nhiên	Thời tiết xấu (1)	3	4	12
	Dịch covid (2)	5	1	5*
Do môi trường văn hóa	Chênh lệch ngôn ngữ và giao tiếp (3)	1	2	2
Do môi trường xã hội	An toàn và bảo mật thông tin (4)	4	4	16
	Phá giá thị trường (5)	2	2	4
Do môi trường chính trị	Hãng tàu tăng chi phí hoạt động do phải xử lý các lô hàng liên quan đến Nga – Ukraina (6)	2	2	4

	Thiếu vỏ container (7)	3	2	6
	Xung đột ở trung đông làm các hãng tàu chọn không đi qua biển đỏ, mà đi vòng qua Châu Phi (8)	2	2	4
Do môi trường luật pháp	Chính sách thắt chặt tiền tệ (9)	2	1	2
	Luật bảo vệ môi trường trong vận tải tàu biển của EU có thể làm tăng chi phí thuê tàu (10)	2	2	4
Do môi trường kinh tế	Tắc nghẽn cảng trên toàn thế giới khiến giá cước vận tải biển tăng mạnh (11)	4	4	16
	Lạm phát (12)	2	1	2
Do môi trường tổ chức	Sự phân chia công việc không rõ ràng (13)	2	3	6
	Quá trình tuyển dụng không được chặt chẽ (14)	2	2	4
Do nhận thức của con người	Khách hàng mới với những đơn riêng lẻ (15)	3	3	9*

Dựa vào lý thuyết đã trình bày về đánh giá chỉ số rủi ro và kết quả đã được tính ra từ bảng 2.4, tác giả sẽ phân nhóm rủi ro.

**Bảng 2. 7: Quy định chỉ số đánh giá rủi ro**

<b>C L</b>	<b>Rất cao (5)</b>	<b>Cao (4)</b>	<b>Vừa phải (3)</b>	<b>Thấp (2)</b>	<b>Không đáng kể (1)</b>
<b>Chắc chắn xảy ra (5)</b>	25	20	15	10	5
<b>Gần như chắc chắn (4)</b>	20	16 (4), (11)	12 (1),	8	4*
<b>Có thể (3)</b>	15*	12	9* (15)	6 (13)	3
<b>Không chắc chắn (2)</b>	10*	8*	6 (7)	4 (5), (6), (8), (10), (14)	2 (3)
<b>Hầu như không xảy ra (1)</b>	5* (2)	4*	3*	2 (9), (12)	1

Sau khi tiến hành phân tích, đo lường và đánh giá tác giả đã phân được 4 nhóm rủi ro.

**Bảng 2. 8: Phân nhóm rủi ro**

<b>Nhóm</b>	<b>Rủi ro</b>	<b>Rủi ro đã xảy ra</b>	<b>Rủi ro chưa xảy ra</b>
Thấp (L)	(3) Chênh lệch ngôn ngữ và giao tiếp	x	
	(5) Phá giá thị trường	x	
	(6) Hãng tàu tăng chi phí hoạt động do phải xử lý các lô hàng liên quan đến Nga – Ukraina		x
	(8) Xung đột ở trung đông làm các hãng tàu chọn không chọn đi qua Biển Đỏ mà đi qua Ch		x
	(9) Chính sách thắt chặt tiền tệ		x
	(10) Luật bảo vệ môi trường trong vận tải tàu biển của EU có thể làm tăng chi phí thuê tàu		x
	(12) Lạm phát		x
	(14) Quá trình tuyển dụng không được chặt chẽ	x	
Trung bình (M)	(7) Thiếu vỏ container		x
	(13) Sự phân chia công việc không rõ ràng	x	
Cao (H)	(1) Thời tiết xấu	x	
	(2) Dịch covid	x	
	(15) Khách hàng mới với những đơn riêng lẻ	x	
Rất cao (E)	(4) An toàn và bảo mật thông tin	x	
	(11) Tắc nghẽn cảng trên toàn thế giới khiến giá cước vận tải biển tăng mạnh		x

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 2**

Trong chương 2 tác giả đã giới thiệu tổng quan về công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng. Trong hoạt động kinh doanh vận tải của công ty gặt hái được nhiều thắng lợi song song đó cũng có không ít rủi ro đi kèm. Hoạt động quản trị rủi ro trong công ty còn chưa được quan tâm.

Tác giả sử dụng các lý thuyết đã trình bày trong chương trước tiến hành phân loại và đánh giá rủi ro. Các rủi ro đến từ các môi trường tự nhiên, văn hóa, xã hội, chính trị, pháp luật, kinh tế, môi trường tổ chức và con người. Dựa vào kết quả đánh giá đã phân nhóm được các rủi ro.

## **CHƯƠNG 3: QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG KINH DOANH DỊCH VỤ VẬN TẢI LOGISTICS CỦA CÔNG TY TNHH TM & DV GIAO NHẬN VẬN TẢI HẢI BĂNG**

### **3.1. Quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh vận tải logistics của công ty TNHH TM & DV giao nhận vận tải Hải Băng**

Sau khi thực hiện phân tích, đo lường và đánh giá rủi ro, em đã trình bày kết quả với chị Linh trưởng phòng kinh doanh của công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Băng về thực trạng rủi ro tại công ty cũng như sự cần thiết của quản trị rủi ro. Chị đã đồng ý và hỗ trợ em để hoàn thành đề tài.

Như đã trình bày trong chương 2 về các rủi ro và đã phân loại thành bốn nhóm từ thấp đến rất cao. Trong phần này em sẽ tiến hành quản trị các rủi ro nổi bật trong từng nhóm.

#### **3.1.1. Kế hoạch quản trị rủi ro**

*Nhóm thấp (L): (14)*

(14) Quá trình tuyển dụng nhân sự không chặt chẽ dẫn đến tình trạng đủ về số nhưng không đảm bảo về lượng. Tốn quá nhiều thời gian vào việc đào tạo nhân viên mới nhưng hiệu quả công việc mang lại không cao. Đây là rủi ro đến từ môi trường hoạt động của tổ chức.

Đây là vấn đề trong khâu tuyển dụng cần được công ty quan tâm chặt chẽ, đề cao tính trung thực trong hồ sơ xin việc. Kinh doanh vận tải là lĩnh vực cần phải thành thạo tin học văn phòng và kiến thức chuyên môn. Các buổi phỏng vấn cần được chuẩn bị cẩn trọng hơn. Nguyên nhân chính của rủi ro này là trong quá trình phỏng vấn HR không xác thực kỹ các thông tin ứng viên về kinh nghiệm và kỹ năng mềm. Dẫn đến hao tốn quá nhiều thời gian “cầm tay chỉ việc” nhưng kết quả công việc không cao. Trong năm 2022, đã có hai lần nhân viên mắc lỗi trong việc kiểm tra số liệu trong hóa đơn thương mại, nhân viên mới mất quá nhiều thời gian để sử dụng thành thạo các ứng dụng liên quan trong công việc mặc dù trước đó yêu cầu của công việc là cần có kinh nghiệm trong lĩnh vực ít nhất một năm.

Để phòng ngừa đối với rủi ro này, khâu tuyển dụng trong công ty cần được xét duyệt kỹ lưỡng hơn, cần xác định rõ những yêu cầu về công việc với ứng viên. Liên kết với các trường đại học, cao đẳng chuyên đào tạo các ngành nghề liên quan đến kinh doanh vận tải, logistics để có thể tìm được nguồn nhân lực thích hợp. HR cần lập kế hoạch phỏng vấn cẩn thận, bao gồm các câu hỏi thực tế về kinh nghiệm làm việc và kỹ năng mềm, đánh giá khả năng phản ứng và giải quyết vấn đề của ứng viên.

Để giảm thiểu hậu quả rủi ro trên ngoài cẩn thận trong công tác tuyển dụng thì quá trình thử việc người hướng dẫn cũng cần quan sát nhân viên mới để nhanh chóng phát hiện những lỗi cơ bản và khắc phục. Đồng thời phát hiện nhân viên không thích hợp với yêu cầu của vị trí để có những biện pháp xử lý thích hợp.

*Nhóm trung bình (M): (7)*

(7) Do căng thẳng giữa Nga và Ukraine nên các container chứa hàng xuất nhập khẩu của Nga sẽ phải nằm lại ở các cảng một thời gian và không được rút hàng gây nên giảm lượng vỏ container trên thị trường, làm cho tình trạng thiếu vỏ container tại một số quốc gia mạnh về xuất khẩu khó được khắc phục. Việt Nam có thể chịu ảnh hưởng từ tình trạng này. Đây là rủi ro đến từ môi trường chính trị.

Nhìn chung đây là tình hình mà hầu hết các doanh nghiệp tại Việt Nam phải chịu, thiếu vỏ container là một thách thức lớn với công ty trong thời kỳ kinh tế khó khăn. Vì tình trạng này sẽ gây sức ép lên chi phí vận chuyển dẫn đến cạnh tranh giá cước tăng cao. Công ty sẽ phải trả giá cao hơn để có được vỏ container có sẵn nhằm đáp ứng nhu cầu vận chuyển. Nhìn rộng hơn rủi ro này có thể gây giảm khả năng vận chuyển hàng hóa của công ty, chúng ta sẽ mất đi cơ hội kinh doanh vì không thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Từ đó gây khó khăn cho việc quản lý hợp đồng vì không thể duy trì vận chuyển và đáp ứng các cam kết về thời gian giao hàng.

Do vậy với rủi ro này, công ty có thể phòng ngừa và giảm thiểu hậu quả rủi ro bằng cách hợp tác với các hãng vận tải và đối tác logistics. Chúng ta sẽ tìm hiểu và thiết lập hợp đồng chặt chẽ với các hãng vận tải để đảm bảo nguồn cung ổn định, thảo luận với họ về các ưu đãi hoặc cam kết dài hạn để đảm bảo có đủ

container khi cần thiết. Ngoài ra công ty nên không ngừng mở rộng mạng lưới đối tác để dễ dàng tìm kiếm và thiết lập mối quan hệ với nhiều đối tác và nhà cung cấp container khác nhau. Trong việc sử dụng container cần được tính toán và lên kế hoạch một cách hiệu quả nhất, tăng tỉ lệ lấp đầy container để tránh lãng phí và trễ hạn. Công ty nên sử dụng các phương tiện quản lý và theo dõi tình trạng và vị trí của chúng. Bên cạnh đó chúng ta nên thực hiện tối ưu hóa quản lý kho container để giảm thiểu thời gian trống và tối đa hóa sử dụng, áp dụng hệ thống theo dõi và quản lý hàng tồn kho hiệu quả để đảm bảo biết được mọi container đang ở đâu và tình trạng của chúng.

Tài trợ rủi ro cho trường hợp này là công ty có thể xem xét về việc tạo ra một hệ thống chia sẻ container hiệu quả giữa các đối tác đã thiết lập trong mạng lưới đã nêu trên. Nếu tài chính cho phép, chúng ta có thể nghĩ đến phương án đầu tư vào container để mở rộng flotte và giảm thiểu thiếu hụt hoặc hợp tác với các ngân hàng hoặc tổ chức tài chính để có các gói hỗ trợ hoặc vay vốn cho việc mua sắm container mới.

Nhìn chung nếu khai thác sâu vào rủi ro này chúng ta vẫn có được lợi ích. Khi đã thiết lập được mạng lưới hợp tác sẽ tránh được các trường hợp tăng giá cước quá cao.

#### *Nhóm cao (H): (1)*

(1) Máy bay và tàu biển sẽ không được rời cảng nếu gặp thời tiết xấu như bão, sương mù dày đặc. Những lúc thế này các phương tiện sẽ bị tạm hoãn, chờ đến lúc thời tiết ổn định sẽ được khởi hành. Đỉnh điểm là từ tháng 8 tới tháng 11 trong năm là thời gian có nhiều cơn bão lớn. Hàng hóa thường bị chậm trễ so với thời gian đã kí hợp đồng vì các phương tiện bị delay liên tục. Thời gian càng kéo dài thì lưu kho càng lâu càng tốn kém chi phí. Đây là rủi ro do môi trường thiên nhiên.

Thời tiết luôn luôn biến động, đặc biệt thời tiết trên biển biến đổi phức tạp hơn. Mặc dù hiện nay, con người luôn nỗ lực dự báo về sự thay đổi của thời tiết trong tương lai, thế nhưng vẫn không thể nào đoán chính xác những biến đổi bất thường của thời tiết. Thời tiết là một trong những yếu tố đầu tiên có tác động lớn

đối với quá trình vận chuyển hàng hóa bằng đường biển. Khi gặp bão to, sóng thần, lũ lụt thì các đơn vị vận tải sẽ trì hoãn chuyến đi để đảm bảo an toàn cho tính mạng con người và hàng hóa. Nhất là vào khoảng mùa đông, rơi vào tháng 9, 10, thời tiết bắt đầu có mưa, áp thấp nhiệt đới, không khí lạnh khiến cho thời tiết trên biển diễn ra phức tạp hơn. Chính vì điều này, các đơn vị vận chuyển hàng hóa đã gặp không ít khó khăn trong việc khởi hành các chuyến tàu, làm cho mặt hàng không đến người nhận đúng thời gian. Càng không ít trường hợp, tàu đã sẵn sàng cho việc lên đường hoặc đang đi một đoạn cũng phải quay lại vào bờ khi tình hình thời tiết không khả quan.

Để phòng ngừa rủi ro này, công ty nên theo dõi dự báo thời tiết để có cái nhìn trước về điều kiện thời tiết trong thời gian mưa bão thất thường. Từ đó lên kế hoạch và điều chỉnh lịch trình vận chuyển dựa trên thông tin dự báo, giảm thiểu hết mức thiệt hại xảy ra.

Giảm thiểu rủi ro trong trường hợp này là trong hợp đồng với khách hàng cần có các điều khoản linh hoạt, chẳng hạn như điều khoản thay đổi lịch trình do thời tiết. Liên lạc chặt chẽ với đối tác vận chuyển, khách hàng để thông tin và thảo luận về các kế hoạch phương tiện, lịch trình. Xây dựng kế hoạch khẩn cấp cho trường hợp thời tiết xấu để đảm bảo nhân viên có thể xử lý tình huống. Đối với khách hàng lâu năm cần có những mức giá hợp lý để giữ chân khách hàng trong những tình huống đặt biệt.

Tài trợ rủi ro cho trường hợp này mua bảo hiểm hàng hóa để chống lại thiệt hại có thể xảy ra bởi thời tiết xấu. Phát triển kế hoạch quản trị rủi ro để ứng phó với tình huống xấu nhất, bao gồm cả việc xác định tuyến đường thay thế và lựa chọn địa điểm an toàn.

*Nhóm rất cao (E): (4)*

(4) An toàn và bảo mật: An ninh mạng trong công ty chưa cao, máy tính làm việc dễ bị tấn công làm mất thông tin khách hàng. Công ty bị hacker tấn công bằng virus qua hệ thống email. Thông tin về các lô hàng, khách hàng, khoản thanh toán hoàn toàn có thể dễ dàng bị đánh cắp. Tại công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng đã không hiếm những lần xuất hiện lỗi đến từ công tác bảo mật

và an ninh mạng khi hệ thống email của công ty hay bị virus mạo danh đối tác hoặc nhân viên của công ty để lừa đảo chiếm đoạt các khoản tiền thanh toán công nợ. Một đại lý của Hải Bằng đã bị virus giả mạo email của công ty để giao dịch, số tiền bị lừa đảo hơn 10,000 USD. Đây là rủi ro đến từ môi trường xã hội.

An ninh mạng là điều quan trọng, bởi các thông tin được các nhân viên công ty lưu trữ trong mail, phần mềm máy tính. Nếu những thông tin này bị đánh cắp và bán cho đối thủ, công ty sẽ bị khủng hoảng nặng nề. Những tin tức mật như giá dịch vụ sẽ bị công khai làm mất tính cạnh tranh trên thị trường. Quan trọng hơn hết thông tin khách hàng bị mất sẽ ảnh hưởng nặng đến hình ảnh và doanh thu của công ty.

Để phòng ngừa rủi ro này, bộ phận IT phải tăng cường bảo mật dữ liệu và thông tin quan trọng bằng cách sử dụng mã hóa và các biện pháp bảo mật khác. Xác định và bảo vệ các dữ liệu nhạy cảm nhất trong hệ thống. Thay đổi mật khẩu cho tất cả tài khoản bị đe dọa và nâng cấp các chính sách bảo mật, bao gồm cả việc sử dụng mật khẩu mạnh và đổi mật khẩu định kỳ. Cập nhật và triển khai các bản vá bảo mật để bảo vệ hệ thống khỏi các lỗ hổng đã được phát hiện.

Giảm thiểu rủi ro trong trường hợp này chúng ta nên xác định và triển khai kế hoạch phục hồi, bao gồm cả việc khôi phục hệ thống từ bản sao lưu và kiểm tra tính toàn vẹn của dữ liệu. Xác định và cô lập nguồn xâm nhập để ngăn chặn sự kiện tiếp theo. Đảm bảo nhân viên có kiến thức đầy đủ về an ninh thông tin và đào tạo họ về cách nhận diện và ngăn chặn các mối đe dọa. Tăng cường chương trình đào tạo định kỳ để duy trì sự nhạy bén trong việc phòng ngừa sự cố bảo mật.

Tài trợ rủi ro với trường hợp này là hợp tác với các chuyên gia an ninh mạng và công ty chuyên nghiệp để đánh giá và củng cố hệ thống an ninh thông tin. Xem xét và cải thiện chiến lược an ninh thông tin để ngăn chặn các sự cố tương lai. Phòng IT sẽ tiến hành xây dựng lại hệ thống mạng máy tính trong công ty. Sử dụng hệ thống MIS để tránh được các nguồn độc hại tấn công đến máy tính công ty. Hệ thống này giúp cho những công việc truyền thống như trao đổi hợp đồng hay giao việc, ủy quyền, báo cáo tiến độ, lên lịch làm việc... đều sẽ được tập trung lên một hệ thống đồng nhất. Mỗi thành viên sẽ được cấp tài khoản riêng để truy cập vào sử

dụng những dữ liệu cần thiết cho công việc chung. Người quản lý có thể phân quyền hoặc giới hạn quyền để quản lý thông tin dễ dàng hơn. Hệ thống này sẽ giúp nhân viên kiểm soát được những nguồn độc hại có thể xâm nhập đánh cắp thông tin. Nhìn chung, ứng dụng MIS sẽ giúp doanh nghiệp cải tiến cách thức quản lý điều hành nhờ những lợi ích sau: Tiết kiệm thời gian quản lý cho người lãnh đạo doanh nghiệp. Chuẩn hóa quy trình kinh doanh trước khi ban hành tới các bộ phận. Kiểm soát nguồn vốn, giảm chi phí hoạt động và cân bằng tài chính cho tổ chức. Tổng hợp, lưu trữ và tái sử dụng các dữ liệu giá trị của doanh nghiệp. Tăng khả năng thích ứng của đội ngũ nhân sự với môi trường, mô hình hoặc sản phẩm, dịch vụ mới. Giảm thiểu chi phí dành cho việc in ấn, bảo quản giấy tờ thủ công.

### 3.2. Đề xuất quy trình quản trị rủi ro trong kinh doanh vận tải tại công ty

Sau khi phân tích các rủi ro, thực hiện quản trị rủi ro, tác giả cho rằng cần có một quy trình để công ty dễ dàng thực hiện công tác quản trị rủi ro. Trong lĩnh vực kinh doanh mỗi ngày là mỗi thay đổi khác nhau, muôn hình vạn trạng. Có thể những cách ngày hôm nay tác giả đề xuất vào vài năm nữa sẽ lỗi thời không thể áp dụng được. Như vậy, đề ra một quy trình chung để công ty áp dụng sẽ có tính ổn định cao hơn.



**Hình 3. 1: Quy trình quản trị rủi ro**

(Nguồn: Giáo trình quản trị rủi ro, TS. Trần Đình An)

*Nhận dạng – phân tích – đo lường rủi ro:* Đây là việc đầu tiên ban quản trị cần làm, khoanh vùng lại rủi ro, cụ thể hóa các rủi ro, các sự việc có ảnh hưởng đến mục tiêu, kết quả kinh doanh đang hiện diện trong hoạt động kinh doanh vận tải của công ty.

Để làm được bước này công ty cần lựa chọn cách phân loại rủi ro phù hợp với hoạt động kinh doanh vận tải. Liệt kê các rủi ro đã từng xảy ra hoặc xem xét trên góc độ nhìn nhận những điều chưa làm được trong kết quả doanh thu. Vì sao chưa làm được? Vd: Phòng kế toán cần xem xét lại các hợp đồng công nợ, hợp đồng nào quá hạn theo quy định của công ty, xem xét lại các khách hàng trong công nợ quá hạn là khách hàng mới hay cũ, hàng đi có đều không?

Ban quản trị hoặc trưởng phòng có thể đánh giá mức độ nghiêm trọng và tần suất xảy ra của vấn đề để chia nhóm theo tính cấp thiết cần giải quyết.

*Kiểm soát và phòng ngừa rủi ro:* Hoạt động này nhằm đảm bảo các rủi ro sẽ được kiểm soát an toàn, giảm thiểu các rủi ro nằm ngoài phạm vi quản trị. Trên cơ sở đánh giá tác giả đề nghị các kỹ thuật thích hợp để giảm thiểu khả năng hoặc mức độ ảnh hưởng của rủi ro:

(1) Phòng tránh rủi ro: Ngừng các hoạt động có thể gây ra rủi ro nếu có thể.

(2) Giảm thiểu rủi ro: Bằng cách đào tạo nâng cao trình độ nhân viên, nâng cấp các hệ thống an toàn bảo mật thông tin trong công ty,...

(3) Chuyển giao rủi ro: Mua bảo hiểm cho các hàng hóa, con người có thể xảy ra rủi ro.

(4) Chấp nhận rủi ro: Chấp nhận rủi ro là việc không thể tránh khỏi trong kinh doanh, đề ra KPI đã bao gồm rủi ro.

Công ty Hải Bằng nên xây dựng cơ chế chia sẻ thông tin rủi ro giữa các thành viên trong ban quản trị, các đơn vị liên quan để hiểu rõ, nắm bắt thông tin về hiện trạng rủi ro và môi trường rủi ro nhằm có những biện pháp hỗ trợ kịp thời.

*Tài trợ rủi ro:* Sử dụng tài chính của công ty để bù đắp vào những tổn thất của rủi ro. Hoặc cách tốt nhất và an toàn nhất là mua bảo hiểm cho hàng hóa. Khi có bất kì tai nạn gì xảy ra công ty cần liên hệ ngay với công ty bảo hiểm để giám định tổn thất.

### **3.3. Định hướng phát triển và khuyến nghị nâng cao năng lực quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh vận tải**

#### **3.3.1. Định hướng phát triển**

Trong giai đoạn tới công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng sẽ cố gắng vượt qua những khó khăn để đạt được mục tiêu đã đề ra. Định hướng phát triển của công ty là:

Phát triển các thế mạnh về vận tải đường biển và vận tải đường hàng không. Luôn phấn đấu không ngừng để mở rộng mạng lưới đại lý hàng không. Cũng có mối quan hệ với các đối tác để có nguồn cung vững chắc, giảm thiểu ảnh hưởng của tình hình thiếu vỏ container tối đa.

Mở rộng thêm hoạt động tư vấn về nghiệp vụ giao nhận với khách hàng nhằm nâng cao sức cạnh tranh của công ty.

Xây dựng đối tác với các công ty logistics Châu Á để mở rộng phạm vi hoạt động và cung cấp các dịch vụ vận chuyển quốc tế chất lượng cao. Tận dụng các hiệp định thương mại tự do mà Việt Nam tham gia để tạo điều kiện thuận lợi cho việc vận chuyển hàng hóa ra thị trường quốc tế.

Không ngừng củng cố mối quan hệ thân thiết với các khách hàng lâu năm, chú tâm phát triển marketing hình ảnh công ty để tiếp xúc được nhiều khách hàng mới hơn. Tham gia các sự kiện ngành công nghiệp, hội chợ để tạo cuộc gặp gỡ với khách hàng tiềm năng. Sử dụng email marketing để giữ liên lạc với khách hàng hiện tại và tiềm năng. Cung cấp thông tin về các chương trình khuyến mãi, cập nhật về dịch vụ và thông điệp quảng bá.

Tìm kiếm các cơ hội để tối ưu hóa các quy trình vận tải để giảm chi phí vận hành và thời gian vận chuyển. Cải thiện hiệu suất qua các biện pháp như quản lý hàng tồn kho thông minh và lên lịch vận chuyển hiệu quả.

Cuối cùng yếu tố con người – yếu tố quan trọng để cấu thành nên sự thành công. Công ty sẽ chú trọng đào tạo và phát triển nhân sự, tổ chức các chương trình đào tạo ngắn hạn, workshop, để bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng cho nhân viên. Làm tiền đề nâng cao chất lượng dịch vụ và cảm nhận của khách hàng. Điều này giúp tăng cường năng lực cạnh tranh của công ty trong ngành.

### **3.3.2. Khuyến nghị nâng cao năng lực quản trị rủi ro**

Để công ty đi đúng định hướng trên công tác rủi ro phải không ngừng củng cố. Để nâng cao năng lực rủi ro công ty cần:

Thường xuyên đánh giá rủi ro, tiến hành đánh giá toàn diện rủi ro trong hoạt động kinh doanh vận tải tại công ty để phát hiện kịp thời các rủi ro tiềm ẩn, bao gồm các nguy cơ liên quan đến vận chuyển, an toàn, chuỗi cung ứng, công nợ,...

Thực hiện quy trình quản lý rủi ro để đảm bảo công ty có khả năng phản ứng nhanh khi vấn đề xảy ra. Tránh được các trường hợp bị động trước rủi ro.

Chấp nhận rủi ro hợp lý: Hiểu rõ rủi ro luôn song hành và có những rủi ro không thể loại bỏ được mà chỉ có thể giảm thiểu và quản lý chúng.

Hợp tác với bảo hiểm: Tìm hiểu và hợp tác với các công ty bảo hiểm để có các giải pháp bảo hiểm phù hợp. Đây là phương thức tài trợ rủi ro hợp lý và an toàn trong kinh doanh vận tải.

Thiết lập hệ thống theo dõi và đánh giá liên tục để đảm bảo rằng quy trình quản trị rủi ro vẫn đang hoạt động hiệu quả theo thời gian. Kết hợp với các kinh nghiệm, bài học rút ra sau mỗi lần quản trị rủi ro để điều chỉnh quy trình ngày càng phù hợp và hiệu quả hơn.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 3**

Trong chương 3, tác giả đã hoàn thành các nội dung sau đây:

Xây dựng kế hoạch quản trị đối với các rủi ro nổi bật của từng nhóm. Và đề xuất quy trình quản trị rủi ro cho công ty trong tương lai. Quy trình gồm các bước: Xác định rủi ro, đánh giá rủi ro, kiểm soát và quản lý rủi ro, giám sát và báo cáo rủi ro.

Tác giả đã nêu lên định hướng phát triển của công ty, đồng thời cũng trình bày các khuyến nghị để nâng cao năng lực quản trị rủi ro tại công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải băng.

## KẾT LUẬN

Rủi ro và lợi nhuận là hai mặt của một vấn đề. Muốn có lợi nhuận thì doanh nghiệp phải chấp nhận rủi ro. Nếu không chấp nhận rủi ro, sẽ không bao giờ thu được lợi nhuận. Đặc biệt, trong xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế mạnh mẽ như hiện nay, rủi ro như một “luồng gió” đơt sẵn doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp không có biện pháp phòng tránh.

Kiểm soát, phòng ngừa và hạn chế rủi ro nói chung, rủi ro trong kinh doanh vận tải logistics nói riêng luôn là đề thu hút được sự quan tâm của các cấp quản lý và bản thân các doanh nghiệp. Do vậy việc tìm ra các giải pháp, quy trình quản trị rủi ro nhằm hoàn thiện công tác quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh vận tải luôn mang tính cấp thiết và có ý nghĩa quan trọng lâu dài.

Thực hiện mục tiêu, nội dung, phạm vi nghiên cứu, đề tài đã hoàn thành được các vấn đề sau đây:

Hệ thống hóa những vấn đề cơ bản về quản trị rủi ro hoạt động kinh doanh vận tải logistics, luận văn đã làm rõ nội dung quản trị rủi ro, phân loại rủi ro, quy trình quản trị rủi ro.

Phân tích kết quả kinh doanh vận tải từ 2020 – 2022 và thực trạng quản trị rủi ro tại công ty dựa trên cơ sở lý thuyết và sự hiểu biết qua quá trình thực tập.

Đề xuất quy trình quản trị rủi ro dành cho hoạt động kinh doanh vận tải tại công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng. Thực hiện đánh giá rủi ro và đưa ra các biện pháp phòng ngừa và giảm thiểu thiệt hại của rủi ro.

Sau khi nêu lên định hướng cho hoạt động kinh doanh vận tải của công ty, tác giả đã đưa ra vài khuyến nghị giúp tăng cường quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh vận tải, giảm thiểu sự hình thành và ảnh hưởng của các rủi ro.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng (2020), *Báo cáo tài chính năm 2020*
2. Công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng (2021), *Báo cáo tài chính năm 2021*
3. Công ty TNHH TM & DV Giao nhận Vận tải Hải Bằng (2022), *Báo cáo tài chính năm 2022*
4. C.Arthur William, J. M. (1995). *Risk management and insurance*. McGraw -Hill College.
5. Diệp, N. T., Phong, V. T., Huân, N. Q., & Minh, T. A. (2018). *Quản trị rủi ro doanh nghiệp: tiếp cận theo khung tích hợp của COSO*. Hồ Chí Minh: NXB Hồng Đức.
6. Dương, Đ. (2022). *Ngành vận tải biển chật vật thích ứng với xung đột Nga – Ukraine*. Được truy lục từ Hiệp hội phát triển nhân lực logistics Việt Nam: <https://valoma.vn/tin-tuc/tong-hop/nganh-van-tai-bien-chat-vat-thich-ung-voi-xung-dot-nga-ukraine/>
7. Lan, K. (2022, September 11). *Vận tải biển toàn cầu đối mặt với rủi ro ‘hạ cánh cứng’*. Được truy lục từ Kinh tế Sài Gòn online: <https://thesaigontimes.vn/van-tai-bien-toan-cau-doi-mat-voi-rui-ro-ha-can-cung/>
8. Linh, L. (2023, December 18). *Các hãng tàu tránh Biển Đỏ để tránh rủi ro bị phiến quân tấn công*. Được truy lục từ Kinh tế Sài Gòn Online: <https://thesaigontimes.vn/cac-hang-tau-tranh-bien-do-de-tranh-rui-ro-bi-phieng-quan-tan-cong/>
9. *Luật Thương mại 2005, số 36/2005/QH11*. (2005). Được truy lục từ Luật Việt Nam: <https://luatvietnam.vn/chinh-sach/luat-thuong-mai-2005-17473-d1.html>
10. Ngọc, N. P. (2023, December 6). *Đánh giá các tác động của biến đổi khí hậu đến hoạt động giao thông vận tải*. Được truy lục từ Tạp chí Môi trường: <http://tapchimoitruong.vn/dien-dan--trao-doi-21/danh-gia-cac-tac-dong-cua-bien-doi-khi-hau-den-hoat-dong-giao-thong-van-tai-28995>
11. Nguyễn Hữu Huân, N. M. (2023, January 20). *Chính sách tiền tệ của Việt Nam trước biến số kinh tế toàn cầu*. Được truy lục từ VNEconomy: <https://vneconomy.vn/chinh-sach-tien-te-cua-viet-nam-truoc-bien-so-kinh-te-toan-cau.htm>
12. Tài, C. (2020, September 28). *EU khơi mào căng thẳng thương mại khi buộc tàu biển đóng phí khí thải*. Được truy lục từ Kinh tế Sài Gòn Online: <https://thesaigontimes.vn/eu-khoi-mao-cang-thang-thuong-mai-khi-buoc-tau-bien-dong-phi-khi-thai/>
13. Vân, Đ. T. (2007). *Quản trị rủi ro và khủng hoảng*. Hà Nội: NXB Lao động Xã hội.