

GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ RỦI RO

GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ RỦI RO

LỜI NÓI ĐẦU

Chúng ta đang sống trong một xã hội hiện đại với một thế giới phẳng. Kho tàng tri thức của loài người ngày càng trở nên phong phú, giúp chúng ta hiểu tốt hơn, đúng hơn về thế giới tự nhiên và xã hội, những gì đang xảy ra chung quanh chúng ta, bên trong chúng ta và cùng chúng ta. Chính vì vậy, chúng ta bớt đi những sợ hãi, lo âu không đáng có, chủ động hơn với những tình huống bất định, đối phó tốt hơn với những nguy cơ. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là chúng ta được sống trong một thế giới không có hoặc ít các biến cố bất định hơn. Loài người ở khắp năm châu luôn đứng trước những mối hiểm họa từ các cuộc xung đột sắc tộc, các vụ khủng bố do các phần tử cực đoan tiến hành. Các trận bão đại dương với tốc độ gió cực mạnh, các trận động đất và sóng thần luôn đe dọa sự an toàn về tính mạng và tài sản của mọi người.

Trong hoạt động kinh doanh, những thay đổi của môi trường kinh doanh, mà trước hết là môi trường vĩ mô, cũng làm tăng tính bất định của các biến cố. Sự thay đổi liên tục và không ngừng của môi trường kinh doanh luôn đặt các chủ thể kinh doanh trước những cơ hội và thách thức, rủi ro.

Giáo trình Quản trị rủi ro được biên soạn nhằm phục vụ việc giảng dạy và học tập học phần Quản trị rủi ro cho sinh viên chính quy thuộc các chuyên ngành khác nhau của Trường Đại học Thương mại. Giáo trình được chia thành 5 chương và xem xét quản trị rủi ro theo hai lát cắt: Theo lát cắt thứ nhất, quản trị rủi ro được xem xét qua các nội dung: nhận dạng rủi ro, phân tích (bao hàm cả đo lường và đánh giá rủi ro), kiểm soát rủi ro và tài trợ rủi ro (bao hàm cả vấn đề khắc phục hậu quả do rủi ro gây ra). Các nội dung quản trị rủi ro được trình bày trong các chương 1,2,3. Lát cắt thứ hai đề cập đến các đối tượng chịu rủi ro. Theo lát cắt này, giáo trình tập trung nghiên cứu quản trị rủi ro đối với hai đối tượng chính là nhân lực và tài sản, trong đó chương 4 trình bày quản trị rủi ro nhân lực và chương 5 trình bày quản trị rủi ro tài sản. Giáo trình do PGS. TS. Trần Hùng làm chủ biên và các giảng viên bộ môn Quản trị học biên soạn với sự phân công cụ thể như sau:

Chương 1: PGS. TS. Nguyễn Thị Bích Loan

Chương 2: PGS. TS. Bùi Hữu Đức

Chương 3: PGS. TS. Trần Hùng

Chương 4: ThS. Đào Hồng Hạnh

Chương 5: TS. Nguyễn Thị Thanh Nhân

Ngoài các chương nêu trên, Giáo trình Quản trị rủi ro còn có phần “Các bài đọc tham khảo” nhằm giúp cho người đọc có thêm những hiểu biết về lý luận và thực tiễn quản trị rủi ro.

Trong quá trình biên soạn, các tác giả đã tham khảo nhiều tài liệu của các nhà khoa học trong và ngoài nước, trong đó phải kể đến các cuốn sách của Dương Hữu Hạnh, Nguyễn Quang Thu, Đoàn Thị Hồng Vân. Nhóm biên soạn cũng đã nhận được nhiều ý kiến đóng góp của tập thể giảng viên Bộ môn Quản trị học, Hội đồng khoa học Khoa Quản trị kinh doanh (Trường Đại học Thương mại) và một số nhà khoa học khác trong và ngoài Trường. Chúng tôi xin dành những lời cảm ơn chân thành đến những người đã nêu trên.

Mặc dù các tác giả đã hết sức cố gắng, nhưng đây là lần biên soạn đầu tiên nên giáo trình này không tránh khỏi những hạn chế. Tập thể tác giả mong nhận được các ý kiến đóng góp của các nhà khoa học, các giảng viên, sinh viên và các bạn đọc khác để có thể bổ sung nội dung và nâng cao chất lượng của giáo trình trong những lần tái bản sau.

Tập thể tác giả

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ RỦI RO VÀ QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Trong cuộc sống thường ngày, không ai không một lần gặp phải rủi ro. Rủi ro hiện diện khắp mọi nơi, mọi lúc, trong mọi hoạt động của con người. Tuy nhiên, rủi ro là gì và tại sao lại có rủi ro, đó là một câu hỏi được đặt ra cho cả các nhà lý luận và cả các nhà quản trị thực hành. Cho đến nay, chưa có một định nghĩa thống nhất về rủi ro, những trường phái khác nhau, các tác giả khác nhau định nghĩa rủi ro theo các cách khác nhau. Trong chương này, giáo trình tập hợp một số quan điểm về rủi ro và rủi ro trong kinh doanh, làm rõ đặc trưng của rủi ro, phân loại rủi ro theo những tiêu thức khác nhau. Từ khái niệm quản trị rủi ro, các tác giả khái quát các nội dung của quá trình quản trị rủi ro, nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị rủi ro với quản trị chiến lược và quản trị tác nghiệp/quản trị hoạt động của các doanh nghiệp.

1.1. Giới thiệu chung về rủi ro và quản trị rủi ro doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm về rủi ro

Từ rất lâu, trong tiềm thức của con người, sự may rủi được hiểu là khách quan, nằm ngoài sự kiểm soát của con người, luôn gắn liền với cuộc sống hàng ngày và chi phối cuộc sống của con người. Có nhiều tình huống ngoài dự kiến xảy đến với con người và đối với mỗi người, tình huống đó tác động tích cực hay tiêu cực là khác nhau. Nếu là tích cực, người ta gọi là may mắn (hay cơ hội), còn nếu là tiêu cực, người ta gọi là không may mắn (hay rủi ro).

Rủi ro là một thuật ngữ được mọi người dùng một cách phổ biến trong cuộc sống thường ngày. Chúng ta có thể nghe một ai đó than thở: “Tôi bị rủi quá” hay người khác nói “tôi không gặp may” và cặp từ “may - rủi” thường đi với nhau. Khi nói đến rủi ro, người ta thường nói đến những tổn thất/ mất mát mà nó gây ra như là một hậu quả tất yếu. Cho nên, dù xem xét dưới góc độ nào thì rủi ro luôn là điều không ai mong đợi. Nhưng rủi ro luôn có khả năng xảy ra trong cuộc sống (kể cả cuộc sống của các cá nhân và của các tổ chức) trong mọi lĩnh vực, mọi thời điểm. Chúng ta không muốn gặp rủi ro, nhưng nó vẫn hiện diện và trở thành quen thuộc như là

một tất yếu. Có người ví rủi ro như là một thứ gia vị, “có lúc cay, lúc đắng, lúc ngọt, chúng làm cho cuộc sống thêm nhiều mùi vị, nhiều màu sắc, nhiều tình huống và không nhàm chán” (Nguyễn Quang Thu, 2008).

Có nhiều quan điểm khác nhau để tiếp cận đến khái niệm về rủi ro. Sau đây là một số quan điểm phổ biến.

Theo cách hiểu thông thường của người Á Đông, rủi ro được xem là điều không may mắn, là những tổn thất mất mát, là điều không lành, không tốt, bất ngờ xảy đến với cuộc sống con người. Sự may rủi thường được con người cho là khách quan nằm ngoài dự kiến khó nắm bắt, vì vậy, họ bị động trước sự tác động của yếu tố này.

Ở phương Tây, quan điểm về rủi ro cũng được nhiều tác giả thể hiện trong các nghiên cứu khoa học của mình. Có thể kể đến một số tác giả sau:

Alan H. Willent (1951) cho rằng: “rủi ro là sự không chắc chắn về tổn thất”. Theo ông, rủi ro là một tình huống mà ở đó các điều xảy ra không được biết một cách chắc chắn.

John Haynes (1995) và Irving Pfeffer (1956) định nghĩa: “rủi ro là khả năng xảy ra tổn thất”, nói cách khác, rủi ro thường đi kèm với tổn thất.

Theo Frank H. Knight (1997) thì “rủi ro là sự không chắc chắn có thể đo lường được”. Dưới góc độ xác suất, có ba tình huống có thể xảy ra với một sự kiện, đó là: “không thể xảy ra” (tương ứng với xác suất bằng 0), “chắc chắn xảy ra” (tương ứng với xác suất bằng 1), và “không chắc chắn” (tương ứng với xác suất nhỏ hơn 1 và lớn hơn 0). Như vậy, rủi ro là một biến cố không chắc chắn (có xác suất lớn hơn 0 và nhỏ hơn 1), nó có thể đo lường được. Như vậy, một biến cố nào đó chỉ có thể thuộc một trong ba dạng sau đây: Một là, biến cố chắc chắn, là những biến cố chắc chắn xảy ra, không phụ thuộc vào bất kỳ hoàn cảnh hay điều kiện khách quan nào. Biến cố chắc chắn có xác suất bằng 1 ($p=1$); Hai là, biến cố không thể có, là biến cố không bao giờ xảy ra, có xác suất bằng 0 ($p=0$); Ba là, biến cố không chắc chắn, là biến cố có thể xảy ra hoặc không xảy ra, điều này phụ thuộc vào các điều kiện tác động đến biến cố. Các biến cố không chắc chắn có xác suất nằm trong khoảng lớn hơn 0 và nhỏ hơn 1 ($0 < p < 1$).

Rủi ro là một tình huống mà ở đó các điều xảy ra không được biết một cách chắc chắn. Một biến cố rủi ro là một biến cố không

thể biết chắc chắn trong tương lai. Định nghĩa này đưa ra một vài gợi ý về những đặc trưng cơ bản của rủi ro, đó là: loại trừ các biến cố chắc chắn khi nói đến rủi ro, và thời gian là một đặc trưng cơ bản của rủi ro. Sự chắc chắn là thuật ngữ dùng để chỉ một trạng thái, một tình huống hay một kết cục mà sự tồn tại hay xuất hiện của chúng không gây ra bất kỳ một sự nghi ngờ nào. Trong lý thuyết xác suất, một biến cố được gọi là chắc chắn nếu như xác suất xuất hiện của nó bằng 1 ($p = 1$), tức là biến cố đó chắc chắn sẽ xảy ra mà không phụ thuộc vào bất cứ điều kiện nào. Sự bất định hiểu một cách đơn giản là sự không yên ổn, là sự thay đổi. Rủi ro hiện diện hầu hết trong mọi hoạt động của con người. Khi có rủi ro, người ta không thể dự đoán chính xác kết quả. Sự hiện diện của rủi ro gây nên sự bất định. Sự bất định mô tả một trạng thái tư tưởng. Sự bất định xuất hiện khi một cá nhân bắt đầu ý thức rằng họ không thể biết chắc chắn kết quả hay hậu quả sẽ xảy ra trong tương lai. Nói cách khác, bất định là tình huống mà người ta không biết chắc chắn chuyện gì xảy ra cũng như khả năng xảy ra những biến cố này, chẳng hạn như tình huống sập sàn bê tông tại Phú Mỹ Hưng, hay khi doanh nghiệp đầu tư vào một dự án kinh doanh mới, thâm nhập một thị trường mới...

Những gì xảy ra trong thực tế chủ yếu là bất định. Con người không biết tất cả các khả năng có thể xảy ra cũng như xác suất xuất hiện của những khả năng này. Tuy nhiên, con người có thể chủ động tác động tích cực đến sự vật, hiện tượng, can thiệp vào các hoạt động để tạo ra nhiều biến cố tốt hơn, làm giảm xác suất thiệt hại, tăng xác suất thành công; ngược lại, nếu con người phó mặc cho rủi ro xảy ra thì nhiều khi sẽ chịu những thiệt hại, tổn thất do kết quả xấu mang lại.

Trong quản trị dự án có các định nghĩa về rủi ro sau đây của Viện nghiên cứu Quản trị dự án Hoa Kỳ (US Project Management Institute -PMI) và Hiệp hội quản trị dự án Vương quốc Anh (UK Association for Project Management - APM):

Rủi ro - một sự kiện hay điều kiện không chắc chắn mà nếu xảy ra sẽ có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến mục tiêu dự án.

Rủi ro - một sự kiện hay một tập hợp các tình huống không chắc chắn có thể xảy ra sẽ ảnh hưởng đến việc đạt được các mục tiêu của dự án

Từ những quan điểm trên đây, có thể hiểu rủi ro như sau: *Rủi ro là một biến cố không chắc chắn mà nếu xảy ra thì sẽ gây tổn thất cho con người hoặc tổ chức nào đó.*

Có thể minh họa rủi ro trong tình huống ở hộp 1.1 dưới đây.

Hộp 1.1. Hãng hàng không Malaysia (Malaysia Airlines)

Rạng sáng ngày 8 tháng 3 năm 2014, chiếc máy bay Boeing 777-200 với số hiệu chuyến bay MH 370 của Hãng hàng không Malaysia cất cánh từ sân bay Kuala Lumpur đi Bắc Kinh (Trung Quốc) khi chuẩn bị đi vào không phận do Việt Nam quản lý thì bị mất liên lạc với mặt đất. Trên chuyến bay có 239 người bao gồm hành khách và phi hành đoàn. Ngay lập tức việc tìm kiếm chiếc máy bay được tiến hành với sự tham gia của nhiều nước bằng nhiều phương tiện khác nhau. Sau nhiều tháng trôi qua, việc tìm kiếm vẫn không mang lại kết quả và số phận cũng như nguyên nhân dẫn đến mất tích của chiếc máy bay này vẫn còn là điều bí ẩn.

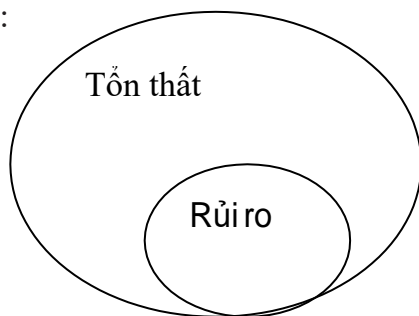
Sau vụ tai nạn vào loại bậc nhất trong lịch sử ngành hàng không thế giới đó hơn 4 tháng, một chiếc máy bay Boeing 777-200 khác của Malaysia Airlines (số hiệu chuyến bay là MH 17) sau 2 giờ khởi hành từ một sân bay của Hà Lan trên đường bay đến Kuala Lumpur thì bị bắn hạ trên bầu trời Ucraina. Toàn bộ 298 người đi trên chuyến bay đó đã thiệt mạng. Lần này nguyên nhân của tai nạn được xác định là tên lửa bắn (nhưng ai bắn chưa xác định được).

Nguồn: Tổng hợp từ các báo

Như vậy, trong thực tế, khi nói đến rủi ro thường nói đến tổn thất. Tổn thất ở đây có thể là những thiệt hại, mất mát về tài sản, mất cơ hội có thể được hưởng về tinh thần, thể chất do rủi ro gây ra.

Rủi ro là sự kiện không may mắn của con người nhưng rủi ro không tự thân phản ánh mức độ nghiêm trọng của nó. Để có thể đo lường và phản ánh mức độ nghiêm trọng của rủi ro cần thiết phải làm rõ hậu quả của rủi ro qua tổn thất. Trong thực tế, những tổn thất xuất phát từ nguyên nhân chủ đích của con người thường không được quan tâm nhiều và nghiên cứu đầy đủ bởi nó thường được coi là đương nhiên. Người ta chủ yếu quan tâm và nghiên cứu nhiều đến những tổn thất không mong đợi có nguyên nhân khách quan hoặc chủ quan, để từ đó có các biện pháp phòng chống, hạn

ché, giảm thiểu tổn thất một cách tốt nhất. Việc phân biệt tổn thất do chủ ý và tổn thất ngoài sự mong đợi là rất khó khăn. Có những tổn thất là do sự cố ý của người này nhưng lại là ngoài sự mong đợi của người khác, ví dụ: chiến tranh là hành động chủ ý của các thế lực chính trị nhưng lại là rủi ro gây ra tổn thất cho dân thường. Có thể nói rằng rủi ro và tổn thất là hai phạm trù khác nhau nhưng lại có quan hệ chặt chẽ với nhau: rủi ro là nguyên nhân, tổn thất là hậu quả. Quan hệ giữa rủi ro và tổn thất được thể hiện một cách khái lược qua sơ đồ sau:



Hai vòng tròn này thể hiện rủi ro và tổn thất có quan hệ chặt chẽ với nhau. Rủi ro là một trong những nguyên nhân gây ra tổn thất. Bất cứ rủi ro nào cũng để lại tổn thất ở dạng này hay dạng khác, nhưng không phải tổn thất nào cũng được quy cho những rủi ro. Vì vậy, khi nghiên cứu rủi ro cần phải nghiên cứu tổn thất, bởi qua việc nghiên cứu về tổn thất sẽ thấy được sự nguy hiểm, tác hại, mức độ nghiêm trọng của rủi ro đối với con người. Mặt khác, nghiên cứu về tổn thất mà không nghiên cứu về rủi ro thì sẽ không biết được nguyên nhân của thiệt hại để từ đó có biện pháp phòng ngừa, hạn chế tổn thất.

Rủi ro có thể xảy ra với bất kỳ ai, bất kỳ tổ chức nào và ở bất cứ đâu, trong mọi hoạt động. Chẳng hạn như trong kinh doanh, rủi ro luôn song hành với cơ hội, ảnh hưởng trực tiếp đến mục đích kinh doanh. Kinh doanh được hiểu là việc thực hiện một, một số hoặc toàn bộ công đoạn của quá trình đầu tư từ sản xuất đến tiêu thụ nhằm mục đích sinh lời. Bất cứ tổn thất không mong muốn nào trong kinh doanh cũng đều ảnh hưởng đến việc sinh lời, ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu kinh doanh. Những tổn thất không mong đợi đó thường đến từ các rủi ro trong kinh doanh.

Rủi ro trong kinh doanh là một biến cố không chắc chắn trong kinh doanh mà nếu xảy ra thì sẽ gây tổn thất cho cá nhân hoặc tổ chức tham gia hoạt động kinh doanh.

Như vậy, rủi ro trong kinh doanh là cũng là sự bất định của một sự kiện hay điều kiện, hoặc của một tình huống kinh doanh mà nếu xảy ra sẽ tác động đến việc đạt mục đích kinh doanh của cá nhân/tổ chức, có thể cản trở việc thực hiện các mục đích kinh doanh của doanh nghiệp, hoặc sẽ gây ra một kết cục không mong đợi, thậm chí đi ngược lại với mục đích kinh doanh của tổ chức hay cá nhân tham gia hoạt động kinh doanh. Ví dụ như sự sụt giảm giá cổ phiếu trên thị trường chứng khoán của một doanh nghiệp có thể cản trở các nhà đầu tư vào doanh nghiệp này; việc kinh doanh thua lỗ nhiều năm sẽ dẫn tới sự phá sản của một doanh nghiệp... Chính vì lẽ đó, khi nói đến rủi ro trong kinh doanh thường người ta nói đến những sự kiện bất lợi, bất ngờ, gây khó khăn trở ngại cho người kinh doanh trong quá trình đi đến mục tiêu, gây tổn thất đối với các thành quả đang có, bắt buộc người kinh doanh phải chi phí nhiều hơn về nhân lực, vật lực, thời gian trong quá trình phát triển của mình.

Một câu hỏi được đặt ra là: Có lĩnh vực hoạt động nào, trong điều kiện môi trường nào và thời điểm nào mà không bao giờ rủi ro xảy ra? Câu trả lời chắc chắn là “Không”. Các biến cố rủi ro tồn tại khách quan và có tính phổ biến bởi lẽ:

Thứ nhất, do con người không đủ khả năng kiểm soát và/hoặc đo lường một cách chính xác một số yếu tố là nguyên nhân của các biến cố. Trong thế giới tự nhiên và trong xã hội con người, có nhiều sự vật, hiện tượng hay quy luật mà con người chưa khám phá ra, chưa nhận biết hoặc chưa giải thích được. Muốn biết được, con người phải trả lời các câu hỏi như: nó là gì, tại sao lại có nó, nó xảy ra khi nào và ở đâu, khi nó xảy ra thì nó tác động đến con người như thế nào... Để trả lời những câu hỏi như vậy, con người cần có nhiều kiến thức, có sự hiểu biết đa dạng, phong phú và sâu sắc, cần phải có các nghiên cứu nghiêm túc, công phu và lâu dài cả về lý luận và thực tiễn. Song thực tế cho thấy rằng, ở trong một thời kỳ nhất định, tri thức chung của loài người là có giới hạn, không ai có thể dự đoán đầy đủ và đúng những gì sẽ xảy ra, và cũng không ai có kiến thức và kinh nghiệm để giải quyết mọi sự việc, mọi tình huống xảy ra.

Thứ hai, do con người bị hạn chế trong việc thu thập và xử lý thông tin. Thông tin có hàng ngày, thường xuyên, liên tục với mức độ đa dạng và phức tạp. Mặc dù có nhiều phương tiện hiện đại và phương pháp thu thập thông tin, nhưng con người không thể nắm bắt hết tất cả các thông tin khác nhau để xử lý theo đúng như mong muốn. Mặt

khác, việc thu thập thông tin và xử lý thông tin phụ thuộc khá nhiều vào năng lực, trình độ của người nhận tin nên với cùng dung lượng và chất lượng thông tin, có người đạt được kết quả mong muốn và có người không đạt được kết quả mong muốn. Thậm chí, trong nhiều tình huống, có những thông tin sai, gây “nhiều” cho việc xử lý thông tin làm cho con người ra quyết định không phù hợp và kết cục là phải gánh chịu những tổn thất khó lường. Ngay cả khi trí tuệ của con người có thể thu thập và xử lý một khối lượng lớn thông tin, điều đó không có nghĩa là các thông tin này sẽ được sử dụng, vì chi phí thu thập và xử lý thông tin là rất cao.

Từ sự phân tích trên đây, có thể rút ra một số nhận xét về rủi ro như sau:

Một là, rủi ro và cơ hội luôn gắn liền với thực tiễn đời sống và hoạt động kinh doanh của con người. Rủi ro và cơ hội, may mắn và không may mắn được quan niệm là hai mặt đối lập nhưng lại thống nhất trong một thực thể. Không có cơ hội và rủi ro cho tất cả trong mọi tình huống. Cha ông ta đã đúc kết vấn đề này qua các phương ngôn như: “phúc bất trùng lai, họa vô đơn chí”, “trong cái rủi có cái may, trong cái may có cái rủi” ...

Trong cuộc sống cũng như trong kinh doanh, con người đều mong muốn có được may mắn (cơ hội) và tránh được sự không may (rủi ro). Song không có cơ hội và rủi ro cho tất cả, thường một biến cố nào đó, nếu là cơ hội cho một (hay một số) người này, doanh nghiệp hay tổ chức này, sẽ trở thành rủi ro (không may) đối với một (hay một số) người khác, doanh nghiệp hay tổ chức khác. Bởi vậy, con người cần xem xét bản chất của từng yếu tố và sự tác động của chúng đến sự tồn tại và phát triển của con người, của tổ chức, của doanh nghiệp để có sự cân nhắc và quyết định đúng đắn trong các tình huống của cuộc sống và kinh doanh. Đặc biệt trong kinh doanh, con người không thể chỉ có chờ đợi kết quả, né tránh hoạt động, sợ rủi ro, ngại đầu tư, mong chờ vận may. Cách ứng xử này đều không phù hợp trong điều kiện sống và kinh doanh trong thế giới hiện đại, vì trong nhiều trường hợp, sự thụ động này lại là nguyên nhân dẫn đến bỏ lỡ “cơ hội ngàn vàng”.

Hai là, rủi ro tồn tại khách quan và mang tính phổ biến là do trước hết, con người không đủ khả năng kiểm soát và/hoặc đo lường một cách chính xác một số yếu tố là nguyên nhân của các biến cố; do bị hạn chế trong việc thu thập và xử lý thông tin... Nhận thức được điều này đòi hỏi con người phải biết chấp nhận rủi ro trong cuộc sống cũng như trong kinh doanh.

Câu tục ngữ Việt Nam: “Có chí làm quan, có gan làm giàu” đã nói lên một thực tế là trong kinh doanh, những người biết chấp nhận rủi ro mới kiếm được lợi nhuận, và ở đâu rủi ro càng lớn ở đó khả năng kiếm được lợi nhuận càng cao. Chấp nhận rủi ro tức là chấp nhận mạo hiểm, khi tham gia kinh doanh cũng chính là chấp nhận mạo hiểm. Nhà kinh doanh chỉ né tránh và hạn chế bớt thiệt hại do rủi ro gây ra chứ không bao giờ loại trừ hẳn rủi ro được.

Ba là, yếu tố quyết định trong việc thay đổi điều kiện khách quan để các điều kiện này trở thành cơ hội hay rủi ro đối với cá nhân hay tổ chức, một mặt, tùy thuộc vào tính chất, nội dung của sự biến đổi đó; mặt khác, tùy thuộc vào tính chủ động (hay bị động) của cách tiếp cận và phương pháp tiếp nhận những biến động đó của cá nhân hay tổ chức. Điều này phụ thuộc phần lớn vào kiến thức, kỹ năng, năng lực, kinh nghiệm, sự từng trải, khí phách, bản lĩnh, ý chí... của từng cá nhân; đối với doanh nghiệp, điều này phụ thuộc vào nhà quản trị doanh nghiệp, đặc biệt là nhà quản trị cấp cao.

Rủi ro có thể xảy ra rất khác nhau trong từng lĩnh vực, ở mỗi nơi trong cuộc sống và ở từng tình huống trong kinh doanh. Nó có thể xuất hiện từ những nguyên nhân bên ngoài một cách ngẫu nhiên, khách quan; nhưng nó cũng có thể xuất hiện từ nguyên nhân bên trong của sự vật, hiện tượng, từ hành vi, thái độ của con người trong cuộc sống, trong kinh doanh. Vấn đề là con người cần phải nhận dạng được rủi ro, chủ động tìm ra các biện pháp phòng ngừa, khống chế, né tránh, hoặc hạn chế những thiệt hại do rủi ro gây ra. Tình huống thực tế diễn ra được minh chứng ở hộp 1.2 sau đây có thể cho thấy rõ điều này.

Hộp 1.2. Nước mắt người nghèo...

Những tháng đầu quý I/2010, người nông dân miền Trung hớn hờ trước viễn cảnh trúng đậm mùa dưa hấu. Năm trước, cũng vào thời điểm này, từng đoàn xe tải tấp nập ra vào, tranh nhau bốc dưa chở đi tiêu thụ. Nức lòng trước vận may năm trước, người nông dân lại càng hồ hởi trước thuận lợi năm nay. Trời thương, không rét lạnh, sâu bệnh không hoành hành, lại thêm hạt giống tốt, tỷ lệ đậu quả cao. Dưa hấu vụ này được mùa lớn.

Trong phúc có họa. Được mùa mất giá. Dưa hấu đang vào mùa, đến đỉnh điểm thu hoạch, đột nhiên hàng trăm tấn dưa hấu xuất đi Trung Quốc kẹt ở cửa khẩu Tân Thanh. Thị trường Trung Quốc phủ tay không tiếp nhận, đẩy hàng ngàn gia đình lâm vào cảnh

khốn cùng. Bao hy vọng đổ vào vụ dưa, bao công sức, tiền bạc bỏ ra xem như mất trắng.

Giá thấp nhưng người dân phải cắn răng bán đỡ, bán tháo để tránh dưa thối hàng loạt khi mưa xuống. Đã bao lần người nông dân lao đao trước cảnh được mùa mất giá? Từ người trồng lúa, cà phê đến người nuôi cá basa..., cuộc đời họ cứ lần lượt trong vòng tròn làm lưng vắt vả mà mãi không giàu. Vì chỉ tính đến đường thắng mà không nghĩ đến đường thua, bất lực trước rủi ro, nên tiền vô rồi lại ra, người nghèo vẫn hoàn nghèo.

Người giàu cũng khóc...

Cũng trong quý I/2010, BP công ty lớn thứ tư trên thế giới, hoan hỷ trước kết quả kinh doanh đẹp như mơ. Hai năm liên tiếp, 2008 và 2009, trong khi hàng loạt công ty lớn trên thế giới rơi rụng, thì BP ung dung thu về 40 tỷ USD lợi nhuận. Năm nay hứa hẹn thêm một năm tốt đẹp. Trong quý I, bình quân mỗi ngày BP kiếm được 61 triệu USD lợi nhuận. Một con số khiến cổ đông BP mát lòng mát dạ.

Trong may có rủi. Ngày 20/4/2010, vận đen đến với BP: giàn khoan Deepwater Horizon ở ngoài khơi bờ biển bang Louisiana (Mỹ) nổ tung, nhấn chìm vùng Vịnh Mexico trong biển dầu, gây ra thảm họa tràn dầu lớn nhất lịch sử nước Mỹ. Trong vòng 50 ngày kể từ ngày gây ra thảm họa, giá cổ phiếu BP giảm 52%, 90 tỷ USD bốc hơi. BP bị buộc lập quỹ bồi thường thiệt hại 20 tỷ USD.

Công ty Đánh giá tín dụng Moody hạ mức tín dụng của BP xuống mức độ “rác” - mức tín dụng không còn đáng tin tưởng. Vận đen vẫn chưa dừng ở đó, nếu như BP chưa khắc phục hoàn toàn thảm họa. Cơ hội đưa BP lên, rủi ro nhấn chìm BP xuống. Xem trọng cơ hội nhưng lơ là rủi ro, tiền vô rồi lại ra, BP từ “đại gia” thành tội đồ, đối mặt với nguy cơ phá sản, bị thôn tóm.

Nguồn: Tổng hợp từ các báo

1.1.2. Các đặc trưng của rủi ro

Khi nói đến rủi ro, chúng ta thường nói đến hai đặc trưng cơ bản của chúng, đó là: tần suất rủi ro và biên độ rủi ro.

Tần suất rủi ro là đặc trưng nói lên tính phổ biến hay mức độ thường xuyên của một biến cố rủi ro. Tần suất rủi ro biểu hiện số lần xuất hiện rủi ro trong một khoảng thời gian hay trong tổng số lần quan sát sự kiện.

Chẳng hạn, bão là hiện tượng tự nhiên - biến cố rủi ro (thiên tai) thường xảy ra ở Việt Nam với tần suất khoảng 5-10 cơn /năm. Các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nông - ngư nghiệp hay lĩnh vực xây dựng cần biết được tần suất rủi ro này để có kế hoạch phòng tránh hoặc kế hoạch phục hồi nhanh và hiệu quả.

Trong ngôn ngữ quản trị rủi ro hiện đại, tần suất rủi ro được đo bằng đại lượng xác suất của rủi ro.

Biên độ rủi ro (hay độ lớn của rủi ro) là đặc trưng thể hiện mức độ tổn thất mà rủi ro có thể gây ra nếu nó xảy ra. Biên độ rủi ro thể hiện tính chất nguy hiểm, mức độ thiệt hại tác động tới chủ thể. Biên độ rủi ro thể hiện hậu quả hay tổn thất do rủi ro gây ra.

Ví dụ: mức độ thiệt hại mà một cuộc đình công có thể gây ra cho doanh nghiệp (đình đốn sản xuất, không thực hiện được kế hoạch cung ứng sản phẩm...), hay tổn thất về người và tài sản mà một vụ hỏa hoạn có thể gây ra cho cá nhân (bị thương tật, chết người), hay cho một doanh nghiệp (không có tài sản phục vụ sản xuất, kinh doanh, phải bỏ thêm tiền để khắc phục...). Biên độ của rủi ro càng lớn thì tính chất nguy hiểm của rủi ro càng cao.

Khi phân tích và kiểm soát rủi ro, cần kết hợp phân tích một cách kết hợp cả hai đặc trưng “tần suất” và “biên độ” của rủi ro. Bởi mức độ nguy hiểm của rủi ro là tích hợp của hai đặc trưng này.

Đánh giá biên độ của rủi ro (tổn thất) phụ thuộc vào một số yếu tố cơ bản sau:

Một là, tổn thất về tài chính, bao gồm những mất mát về tài sản hữu hình, tài sản vô hình.

Hai là, tổn thất về nhân lực: tử vong, bệnh tật, mất hoặc suy giảm khả năng làm việc, giảm về số lượng và chất lượng nhân lực.

Ba là, khả năng tài chính của chủ thể rủi ro: Cùng một mức độ tổn thất nhưng với những tổ chức có tài chính lớn sẽ ít nghiêm trọng hơn so với tổ chức có khả năng tài chính hạn hẹp.

Bốn là, thái độ của con người, đây là yếu tố chủ quan ảnh hưởng đến mức độ nghiêm trọng của tổn thất. Nếu là người biết chấp nhận rủi ro, họ bình tĩnh xử lý và tìm các biện pháp kiểm soát thích hợp; còn ngược lại, họ sẽ thụ động, phụ thuộc vào các tác nhân bên ngoài hỗ trợ khi có rủi ro.

Năm là, đối tượng chịu rủi ro. Cùng một tổn thất xảy đến, đôi

với người này là lớn, là nghiêm trọng, nhưng với người khác thì không phải là lớn và không; hoặc tổn thất sẽ tác động đến mỗi đối tượng là khác nhau, ví dụ: tai nạn đối với người này làm giảm sức khỏe, đối với người kia là suy sụp thần kinh, nghiêm trọng hơn là dẫn đến cái chết.

Các mức độ thiệt hại được chia theo các mức:

(1) Thiệt hại lớn nhất có thể có (Maximum possible loss) là giá trị thiệt hại lớn nhất có thể xảy ra, có thể nhận thức được.

(2) Thiệt hại lớn nhất có lẽ có (Maximum probable loss), là giá trị thiệt hại lớn nhất nhà quản trị tin là có thể xảy ra.

Thiệt hại khó vượt quá tổn thất có lẽ có, trong khi thiệt hại không thể vượt quá tổn thất lớn nhất có thể có. Thiệt hại toàn bộ hàng năm lớn nhất có lẽ có là lượng thiệt hại lớn nhất mà một hay một nhóm đối tượng rủi ro có thể chịu trong suốt năm mà nhà quản trị tin là có thể xảy ra.

1.1.3. Phân loại rủi ro

Tùy thuộc vào các tiêu thức phân loại khác nhau, rủi ro được phân loại khác nhau.

a) Phân loại rủi ro theo nguyên nhân gây ra rủi ro

Rủi ro được phân thành rủi ro sự cố và rủi ro cơ hội.

Rủi ro sự cố là rủi ro gắn liền với sự cố ngoài dự kiến, đây là những rủi ro khách quan khó tránh khỏi (nó thường gắn liền với các yếu tố bên ngoài). Hậu quả của rủi ro sự cố thường rất nghiêm trọng, khó lường, có ảnh hưởng tới cộng đồng và toàn xã hội. Hầu hết các rủi ro sự cố đều xuất phát từ sự tác động của các yếu tố kinh tế, chính trị, xã hội, tự nhiên... Tuy nhiên, chất lượng của khâu nghiên cứu môi trường, xác định quy luật của các yếu tố khách quan sẽ góp phần không nhỏ vào việc hạn chế các rủi ro sự cố.

Ví dụ: Rủi ro do thiên tai: bão tố, lụt lội... gây ách tắc giao thông, cản trở vận chuyển, lưu thông hàng hóa đúng thời điểm.

Rủi ro cơ hội là rủi ro gắn liền với quá trình ra quyết định của chủ thể. Nếu xét theo quá trình ra quyết định thì rủi ro cơ hội bao gồm:

Rủi ro liên quan đến giai đoạn trước khi ra quyết định: Liên quan đến việc thu thập và xử lý thông tin, lựa chọn cách thức ra quyết định.

Rủi ro trong quá trình ra quyết định: Rủi ro phát sinh do ta chọn

quyết định này mà không chọn quyết định khác. Ví dụ: khi một doanh nghiệp quyết định phát triển thị trường sang các nước Châu Âu chứ không phải Châu Á có thể gặp phải rủi ro do hàng rào thuế quan, hoặc do khác lạ về văn hóa...

Rủi ro liên quan đến giai đoạn sau khi ra quyết định: Rủi ro về sự tương hợp giữa kết quả thu được với dự kiến ban đầu. Ví dụ: doanh nghiệp dự kiến năm nay sẽ xuất khẩu được 50 tấn hàng sang nước Nhật Bản nhưng thực tế chỉ xuất khẩu được 30 tấn thôi; hoặc một nhà đầu tư quyết định lựa chọn đầu tư vào dự án xây dựng khu chung cư cao cấp ở một tỉnh nông thôn nhưng dự án bị bỏ dở vì thiếu vốn đầu tư, hoặc xây xong rồi nhưng vẫn không có khách hàng...

b) Phân loại rủi ro theo kết quả/hậu quả thu nhận được

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

Rủi ro thuần túy tồn tại khi có một nguy cơ tổn thất nhưng không có cơ hội kiếm lời được, hay nói các khác là rủi ro trong đó không có khả năng có lợi cho chủ thể (rủi ro một chiều). Chẳng hạn, người chủ một chiếc xe có rủi ro tổn thất tiềm ẩn liên quan đến một vụ tai nạn giao thông. Nếu bị đụng xe, bị va chạm, người đó sẽ bị thiệt hại về tài chính do phải sửa xe. Nếu không, người đó sẽ không có lợi gì cả, vì thể tình trạng tài chính của người đó vẫn không thay đổi. Rủi ro thuần túy thường xảy ra đối với tài sản của cá nhân. Bất cứ một cá nhân nào là chủ sở hữu tài sản, đều phải chịu rủi ro về tài sản. Rủi ro về tài sản là những tổn thất về tài sản do bị hư hỏng hay mất mát. Rủi ro về tài sản được chia thành 2 nhóm: tổn thất trực tiếp và tổn thất gián tiếp.

Tổn thất trực tiếp: tổn thất trực tiếp có thể được hiểu một cách đơn giản như sau: nếu một ngôi nhà bị tiêu huỷ do hoả hoạn, tài sản của người sở hữu bị thiệt hại là giá trị tài sản toàn ngôi nhà. Thiệt hại này được gọi là thiệt hại trực tiếp hay tổn thất trực tiếp.

Tổn thất gián tiếp hay tổn thất do hậu quả: khi ngôi nhà bị cháy (tổn thất trực tiếp), hậu quả kéo theo là chủ ngôi nhà phải chi thêm một khoản tiền để có thể sống tạm một thời gian ở đâu đó trong lúc ngôi nhà được xây dựng (hay phục hồi) lại. Phần tổn thất này được gọi là tổn thất gián tiếp hay tổn thất “hậu quả”.

Ví dụ: Một phân xưởng sản xuất bị hoả hoạn. Tổn thất trực tiếp

của công ty là toàn bộ giá trị phân xưởng bị thiêu huỷ. Tồn thất gián tiếp của công ty là thiệt hại về thu nhập do phân xưởng đó sản xuất ra nếu cũng sử dụng nó.

Rủi ro tồn thất về tài sản có thể là một hỗn hợp giữa 3 loại rủi ro:

Một là, tồn thất về tài sản.

Hai là, tồn thất về thu nhập khi tài sản không được sử dụng.

Ba là, chi phí tăng thêm trong trường hợp có thiệt hại về tài sản.

Rủi ro suy đoán tồn tại khi có một cơ hội kiếm lời cũng như một nguy cơ tồn thất, hay nói cách khác là rủi ro vừa có khả năng có lợi, vừa có khả năng tồn thất.

Rủi ro suy đoán là rủi ro gắn liền với khả năng thành bại trong hoạt động đầu tư, kinh doanh và đầu cơ. Việc đầu tư cổ phiếu là một ví dụ điển hình: khoản đầu tư này có thể lãi hoặc lỗ, hòa vốn. Khi mua cổ phiếu ai cũng mong muốn và tin tưởng rằng sẽ mang lại cho mình một khoản lợi nhuận lớn. Tuy nhiên, không phải bao giờ những tính toán, kinh nghiệm của nhà đầu tư cũng đúng. Sai lầm và sự biến đổi không ngừng của môi trường kinh tế khiến cho giá cổ phiếu giảm sút chính là rủi ro trong kinh doanh chứng khoán. Hoặc khi thực hiện một hoạt động sản xuất, kinh doanh thì luôn có ba tình huống xảy ra: có thể lãi, hòa vốn hoặc lỗ. Những tác động bất lợi của môi trường kinh doanh cùng với những quyết định sai lầm, những sai sót của hệ thống quản trị là nguyên nhân dẫn đến lỗ vốn trong kinh doanh. Lỗ vốn trong kinh doanh, thất bại trong đầu tư chứng khoán nhưng không tiên lượng được là biểu hiện của rủi ro suy đoán. Biện pháp hạn chế rủi ro suy đoán là né tránh rủi ro bằng cách không tham gia cuộc chơi mà trong đó có những rủi ro. Nhưng loại rủi ro này thường xuất hiện trong kinh doanh, nên việc né tránh không phải bao giờ cũng có thể thực hiện được, bởi né tránh rủi ro tức là phải từ bỏ kinh doanh.

Một ví dụ khác về rủi ro suy đoán: Một doanh nghiệp quyết định đầu cơ một lô hàng với dự đoán sau một thời gian giá lô hàng đó lên. Với quyết định đó, doanh nghiệp chấp nhận rủi ro suy đoán là khả năng giá mặt hàng đó không tăng hoặc có thể giảm. Nếu điều đó xảy ra, doanh nghiệp phải chịu một tổn thất bằng lượng hàng nhân với chênh lệch giữa giá mua và giá bán (chưa tính đến các chi phí khác), còn nếu mặt hàng đó thực sự tăng giá khi bán thì doanh nghiệp được hưởng một khoản lợi ích tương ứng. Chấp nhận hay

mạo hiểm với các rủi ro suy đoán là nguyên nhân chủ yếu của hiện tượng đầu cơ trong kinh doanh.

Với một phạm vi rộng lớn, sự phân biệt giữa rủi ro thuần túy và rủi ro suy đoán rất có ý nghĩa. Một cách đặc trưng, bất kỳ rủi ro nào cũng đều có cả hai yếu tố thuần túy và suy đoán. Người chủ một căn nhà gặp phải rủi ro là giá trị căn nhà vào cuối năm có thể lớn hơn hoặc nhỏ hơn giá trị hiện tại của nó. Sự biến động tiềm ẩn trong giá trị căn nhà phát sinh từ nhiều nguồn: thiệt hại do hỏa hoạn, hay thiệt hại do giá cả bất động sản thay đổi trên thị trường. Theo nguyên tắc, rủi ro hỏa hoạn được xem là rủi ro thuần túy, trong khi đó tổn thất trên thị trường bất động sản thì không phải. Tuy nhiên, cả rủi ro hỏa hoạn và rủi ro biến động giá trên thị trường bất động sản đều là những yếu tố của tổng số rủi ro mà người chủ nhà gặp phải. Mặc dù ranh giới giữa rủi ro thuần túy và rủi ro suy đoán còn mơ hồ, song cần phân biệt giữa rủi ro thuần túy và rủi ro suy đoán vì người ta cho rằng có phản ứng khác nhau đối với từng loại rủi ro và có lẽ quan trọng nhất một tổ chức có rất ít chức năng chỉ tập trung vào những rủi ro thuần túy và ảnh hưởng của chúng đối với tổ chức.

Rủi ro thuần túy và suy đoán đưa ra hàng loạt những kết quả tiềm ẩn khác nhau. Một cơ hội hưởng lợi có thể dẫn tới sự chấp nhận rủi ro dưới những điều kiện rủi ro suy đoán, trong khi đó không có cơ hội hưởng lợi có thể làm mất đi động cơ chấp nhận rủi ro. Trong bất kỳ tình huống nào, hành vi chấp nhận rủi ro có thể được xem xét một cách thích hợp nếu chúng ta nhận ra rằng những rủi ro thuần túy và rủi ro suy đoán về cơ bản là khác nhau. Việc phòng chống rủi ro thuần túy một cách tốt nhất là làm sao để nó đừng xảy ra, nhưng điều này là không thể vì rủi ro là khách quan, nhiều khi rủi ro xảy ra mà cá nhân hay tổ chức không thể lường trước được.

c) Phân loại rủi ro theo nguồn gốc của ruiro

Tất cả các rủi ro đều có nguyên nhân từ các yếu tố môi trường, trong đó con người tiến hành các hoạt động khác nhau cũng như là nơi vận động của các nguồn lực. Vì vậy, các yếu tố môi trường được coi là nguồn gốc của các rủi ro. Khi các cá nhân và tổ chức tiến hành các hoạt động khác nhau thì các hoạt động đó diễn ra trong những điều kiện môi trường cụ thể về không gian và thời gian khác nhau. Cùng với thay đổi về không gian và thời gian, các yếu tố môi trường luôn nằm trong sự vận động, biến đổi mà không phải lúc nào chúng

ta cũng có thể nhận biết đầy đủ, chính xác các quy luật vận động/ thay đổi hoặc có những thay đổi diễn ra không theo một quy luật nào cả. Chính vì vậy, đối với con người và các tổ chức, môi trường hoạt động luôn tiềm ẩn những biến cố bất định. Các yếu tố môi trường rất đa dạng, phức tạp và lại phụ thuộc lẫn nhau, điều này càng làm cho việc nhận dạng những biến cố rủi ro thêm khó khăn.

Căn cứ vào nguồn gốc của rủi ro (yếu tố môi trường nào tiềm ẩn các biến cố rủi ro), có thể phân các rủi ro thành các loại sau đây:

Các rủi ro có nguồn gốc từ môi trường vĩ mô, bao gồm:

Rủi ro chính trị: là những rủi ro có thể xảy ra dưới tác động của các yếu tố chính trị. Trong hoạt động của các tổ chức/doanh nghiệp nói riêng, môi trường chính trị có ảnh hưởng lớn vì môi trường chính trị luôn chứa đựng các biến cố có thể tạo ra cơ hội hay là các rủi ro tiềm ẩn. Một môi trường chính trị bất ổn là nguyên nhân của những bạo loạn, đảo chính, sự thay đổi về luật pháp, chính sách điều hành đất nước, dẫn đến những khó khăn, tổn thất trong hoạt động của các doanh nghiệp. Sự bất ổn về chính trị có thể xảy ra trong phạm vi một quốc gia, cũng có thể mang tính quốc tế như bất ổn trong khu vực hay toàn cầu. Trong trường hợp đó, các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế phải đối mặt với nhiều rủi ro hơn là các doanh nghiệp chỉ kinh doanh trên thị trường nội địa. Một số rủi ro có nguồn gốc kinh tế, luật pháp lại là hệ quả từ sự thay đổi của môi trường chính trị.

Theo Đoàn Thị Hồng Vân và các tác giả (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
- Rủi ro về chuyển giao.

Rủi ro kinh tế: là rủi ro gắn liền với sự biến động của các yếu tố kinh tế như: tình trạng của nền kinh tế thế giới và của các nền kinh tế quốc gia, các cuộc khủng hoảng (toàn cầu, khu vực) hay đơn giản là tình trạng lạm phát, tỷ giá hối đoái, lãi suất tiền gửi, tỷ suất cho vay, tình trạng thất nghiệp... Khi các yếu tố kinh tế thay đổi theo chiều hướng bất lợi thì sẽ tiềm ẩn rất nhiều biến cố rủi ro cho các doanh nghiệp. Chẳng hạn, sự suy thoái kinh tế sẽ dẫn đến khả năng làm giảm sự tăng trưởng của các doanh nghiệp; lạm phát sẽ làm giảm sức mua của người tiêu dùng, là nguyên nhân của tình trạng ế đọng hàng hóa, gây khó khăn cho doanh nghiệp trong kinh doanh...

Rủi ro pháp lý: là những rủi ro mà sự xuất hiện của chúng có nguyên nhân từ những yếu tố pháp luật. Một trong những yếu tố môi trường vĩ mô có ảnh hưởng lớn đến các doanh nghiệp là yếu tố pháp luật. Nói đến “yếu tố pháp luật” trước hết là nói đến hệ thống luật pháp của mỗi quốc gia mà quốc gia đó dùng để điều chỉnh các mối quan hệ giữa các chủ thể khác nhau của quốc gia đó. Một doanh nghiệp tham gia vào thị trường quốc tế thì hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đó bị điều chỉnh bởi các hệ thống luật pháp quốc gia khác nhau. Ngoài ra, trong bối cảnh hội nhập quốc tế, các doanh nghiệp còn bị điều chỉnh bởi các quy định pháp lý quốc tế của các tổ chức hay định chế quốc tế mà quốc gia của doanh nghiệp là thành viên.

Bản chất của yếu tố pháp luật không phải là nhằm tạo ra những rủi ro cho các doanh nghiệp, mà là ngược lại, luật pháp sinh ra là để bảo vệ các thành viên của xã hội, tạo sự công bằng cho các doanh nghiệp. Tuy nhiên, trình độ cũng như quan điểm của những người làm luật ảnh hưởng rất lớn đến hiệu lực và hiệu quả của các quy định pháp luật và khả năng hoàn thành sứ mệnh của luật pháp. Mặt khác, xã hội luôn luôn vận động và phát triển nên công cụ pháp luật để điều chỉnh xã hội cũng phải thay đổi theo. Bản thân pháp luật của có tính hai mặt: tạo ra các chuẩn mực và tạo ra các giới hạn, vì vậy, khi một quy định pháp lý ra đời, các doanh nghiệp thuộc đối tượng điều chỉnh của quy định đó sẽ phải đối mặt với các rủi ro khác nhau.

Rủi ro văn hóa: là những biến cố rủi ro bắt nguồn từ môi trường văn hóa. Văn hóa nói đến ở đây là văn hóa “vĩ mô”, tức các nền văn hóa quốc gia hay các nền văn hóa khu vực. Có nhiều định nghĩa khác nhau về văn hóa, ở đây có thể hiểu văn hóa theo nghĩa là “tập hợp các yếu tố tạo nên bản sắc của một cộng đồng, làm cho cộng đồng này khác với cộng đồng khác” (Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa của Liên Hợp Quốc - UNESCO đã định nghĩa: “Văn hóa bao gồm tất cả những gì làm cho dân tộc này khác với dân tộc khác”). Các giá trị văn hóa chi phối niềm tin, thói quen, phong tục, tập quán của các cộng đồng, từ đó chi phối các hành vi, cách ứng xử của các thành vi trong cộng đồng, cũng như là cơ sở để hình thành nên chuẩn mực đạo đức. Khi hoạt động trong một thị trường nhất định, các doanh nghiệp nếu thiếu sự hiểu biết nền tảng văn hóa của thị trường đó sẽ đối mặt với nhiều rủi ro như hàng hóa không

phù hợp với sở thích tiêu dùng, cách thức hoạt động không phù hợp với thói quen mua sắm của người tiêu dùng...

Rủi ro xã hội: là những rủi ro gắn với những yếu tố xã hội như vấn đề việc làm, quy mô và cơ cấu dân số, những chuẩn mực xã hội. Chẳng hạn, nếu một quốc gia có hiện tượng già hóa dân số thì rủi ro có thể xảy đến cho dân số quốc gia; tỷ lệ nam nhiều hơn nữ có thể ảnh hưởng đến quan điểm sinh con trong một gia đình, hoặc đến cơ cấu lao động của một địa phương, tổ chức...

Rủi ro công nghệ: là những rủi ro xảy ra dưới tác động của sự phát triển về khoa học công nghệ. Mỗi doanh nghiệp khi kinh doanh đều phải sử dụng các thành quả của khoa học công nghệ, một bộ phận (có thể là rất nhỏ) của thành tựu đó trở thành yếu tố nguồn lực của doanh nghiệp (công nghệ kinh doanh của doanh nghiệp). Khi khoa học công nghệ có những thành tựu mới được ứng dụng trong hoạt động kinh doanh thì nó tạo ra sức ép đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ, nếu không sự lạc hậu về công nghệ (trong sự so sánh tương đối với công nghệ của các đối thủ cạnh tranh) sẽ gây cho doanh nghiệp những tổn thất to lớn. Để có thể có lợi thế về công nghệ, nhiều doanh nghiệp (đặc biệt là các doanh nghiệp lớn) phải chi rất nhiều tiền cho hoạt động nghiên cứu và triển khai (R&D) nhưng không phải lúc nào cũng thu được những kết quả mong muốn.

Rủi ro thiên nhiên: là những biến cố xảy ra trong môi trường tự nhiên như các hiện tượng thời tiết, khí hậu (bão lụt, mưa gió...) hay những biến đổi bất thường của thiên nhiên. Trong những năm gần đây, những biến đổi khí hậu như nhiệt độ trái đất tăng lên làm tan băng, dẫn đến tình trạng mực nước biển dâng cao, hiện tượng El Nino hay La Nina xảy ra thường xuyên hơn và gay gắt hơn... là những mối đe dọa tiềm tàng đến đời sống của dân cư một số khu vực trên trái đất. Lần đầu tiên trong hàng trăm năm, cả 13 tỉnh thuộc khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long của nước ta bị ngập mặn vào những tháng đầu năm 2016, gây thiệt hại lớn cho sản xuất nông nghiệp. Hơn 100 nghìn hecta đất canh tác bị ngập mặn, thiệt hại khoảng 1,5 triệu tấn lúa, ảnh hưởng đến đời sống của hơn 1,5 triệu hộ nông dân. Hiện tượng hạn hán kéo dài ở các tỉnh Nam Trung bộ và Tây nguyên từ năm 2015 cũng gây ra không ít thiệt hại cho các ngành và lĩnh vực kinh tế...

Các rủi ro có nguồn gốc từ môi trường vi mô bao gồm:

Rủi ro từ khách hàng: Khách hàng là yếu tố có vai trò quan trọng đối với sự thành bại của các doanh nghiệp. Không có khách hàng thì cũng sẽ không có doanh nghiệp. Khách hàng có thể gây áp lực lên các doanh nghiệp trong quan hệ giao dịch mua bán. Về cơ bản, vai trò của khách hàng đối với các doanh nghiệp thể hiện trên các mặt: khách hàng quyết định doanh nghiệp kinh doanh cái gì, kinh doanh với quy mô nào, phương thức kinh doanh và giá bán sản phẩm của doanh nghiệp. Doanh nghiệp sẽ gặp rủi ro khi không làm hài lòng khách hàng, trong khi nhu cầu, thói quen tiêu dùng và thói quen mua sắm của khách hàng thay đổi mà doanh nghiệp không thể nhận biết hay không nhận biết kịp thời.

Rủi ro từ nhà cung cấp: Nhà cung cấp là nguồn gốc của các rủi ro liên quan đến việc thực hiện hợp đồng mua bán giữa họ với các doanh nghiệp. Không đủ khả năng thực hiện hợp đồng (“sức khỏe”) hay những vi phạm cố ý của các nhà cung cấp là những rủi ro có mức độ nghiêm trọng đáng kể mà các doanh nghiệp cần lưu ý. Gail Dutton (2006) cho rằng: “Đâu là thách thức lớn nhất đối với công việc kinh doanh của bạn? Nếu bạn nói rằng đó là những tên khủng bố hay thảm họa thiên tai thì chắc bạn sẽ sai lầm. Những mối quan tâm đó chiếm hết thời gian đầu nhưng cái gì có thể làm cho một công việc kinh doanh thất bại, đó là các nhà cung cấp”.

Rủi ro từ đối thủ cạnh tranh: có thể gây ra cho các doanh nghiệp những tổn thất về doanh thu, lợi nhuận do các doanh nghiệp phải gia tăng chi phí trong kinh doanh, hoặc do bị suy giảm lượng khách hàng hiện có. Miếng “bánh” thị phần của một doanh nghiệp sẽ bị “bé” đi nếu số lượng đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều, hoặc đối thủ hiện tại gia tăng thị phần.

Rủi ro từ các cơ quan quản lý công: Các cơ quan quản lý công vừa trực tiếp thực hiện vai trò quản lý nhà nước đối với các hoạt động của các doanh nghiệp, vừa cung cấp các dịch vụ công. Chất lượng hoạt động của các cơ quan này ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp. Những khó khăn mà các cơ quan quản lý công gây ra là những rủi ro mà các doanh nghiệp có thể gặp phải, ví dụ như thủ tục hành chính rườm rà, phức tạp; nhân viên cửa quyền, hạch sách; nhà quản lý bàng quan, thờ ơ, quyết định chậm trễ...

Các rủi ro từ môi trường bên trong

Các yếu tố môi trường bên trong là nguồn gốc của hàng loạt

các rủi ro. Các yếu tố nguồn lực (nhân lực, vật chất, tài chính) vừa là đối tượng chịu rủi ro, vừa là nguyên nhân của rủi ro. Các rủi ro nhân lực và rủi ro vật chất sẽ được xem xét kỹ hơn trong mục d) dưới đây cũng như trong các chương 4 và 5 của giáo trình này.

d) Phân loại rủi ro theo đối tượng chịu rủi ro

Các rủi ro khi xuất hiện sẽ tác động lên các nguồn lực của doanh nghiệp, gây ra tổn thất cho các nguồn lực này. Nói cách khác, các nguồn lực của doanh nghiệp là đối tượng chịu rủi ro. Phân theo đối tượng chịu rủi ro thì có các loại rủi ro sau đây:

Rủi ro nhân lực: Nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất của doanh nghiệp, đồng thời cũng là nguồn lực bị tác động của rủi ro nhiều nhất. Điều này cũng dễ hiểu vì như trên chúng ta đã nói, rủi ro xảy ra chủ yếu khi con người tác động qua lại với môi trường. Trong quá trình tác động qua lại đó, con người vừa là tác nhân làm cho các biến cố tiềm ẩn trở thành hiện thực, vừa là đối tượng chịu tác động của những biến cố đó.

Trong chương 4 của giáo trình sẽ nghiên cứu quản trị rủi ro nhân lực một cách cụ thể và chi tiết. Ngoài những nguyên tắc chung của quản trị rủi ro, quản trị nhân lực còn phải tuân thủ các nguyên tắc khác liên quan đến vấn đề đạo đức và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, một trong những nguyên tắc đó là “không chấp nhận các rủi ro nhân lực”.

Rủi ro tài sản: Trong quá trình tác nghiệp, các tài sản khác nhau của doanh nghiệp được sử dụng hay tạo ra. Tài sản của doanh nghiệp cũng là một đối tượng phổ biến của rủi ro. Tài sản của doanh nghiệp có thể là tài sản hữu hình (nhà cửa, máy móc, hàng hóa, nguyên vật liệu...), tài sản vô hình (danh tiếng, thương hiệu, sở hữu trí tuệ...) hay tài sản tài chính (tiền mặt, cổ phiếu, các khoản cho vay...).

Những nội dung cơ bản của quản trị rủi ro tài sản sẽ được trình bày trong chương 5 của giáo trình.

Rủi ro trách nhiệm pháp lý: Rủi ro pháp lý là những rủi ro mà khi xảy ra chúng có thể gây ra những tổn thất về trách nhiệm pháp lý đã được quy định bởi hệ thống luật pháp của mỗi quốc gia. Các rủi ro pháp lý chứa đựng các nguy cơ tổn thất về tài sản, tuy nhiên rủi ro pháp lý là những rủi ro thuần túy. Trong phạm vi giáo trình này chúng ta không nghiên cứu các rủi ro pháp lý.

e) Phân loại rủi ro theo khả năng giảm tổn thất

Theo tiêu thức này, rủi ro được phân thành: Rủi ro có thể phân tán và rủi ro không thể phân tán.

Rủi ro có thể phân tán là rủi ro có thể giảm bớt tổn thất thông qua những thoả thuận đóng góp (ví dụ: tài sản, tiền bạc ...) và chia sẻ rủi ro của bên tham gia.

Chẳng hạn, khi đóng bảo hiểm ô tô, người chủ của chiếc xe ô tô này sẽ được chia sẻ bớt những chi phí khi xe bị hư hỏng nhỏ đến những khoản đầu tư đáng kể thường xuyên vào chiếc ô tô và/hoặc bảo vệ người chủ xe khi có trách nhiệm đối với tổn thất hoặc thương tích do người chủ xe hoặc người khác lái chiếc xe gây ra. Bảo hiểm ô tô cũng giúp người chủ xe thanh toán các chi phí mà họ hoặc người khác lái chiếc ô tô của họ phải chịu khi gây tai nạn với một phương tiện giao thông khác, hoặc với đối tượng khác không được bảo hiểm.

Rủi ro không thể phân tán là rủi ro mà những thoả thuận đóng góp về tiền bạc hay tài sản không làm giảm bớt tổn thất cho những người tham gia vào quỹ đóng góp chung.

Ví dụ: Rủi ro chứng khoán là rủi ro không thể phân tán được; hay rủi ro trong mua bán cổ phiếu chưa được chuyển nhượng. Có cổ phiếu theo quy định nội bộ công ty sau một năm mới được chuyển nhượng, nhưng nhiều nhà đầu tư không nắm được thông tin, mua loại cổ phiếu đó. Và trong thời hạn một năm chưa làm được thủ tục chuyển nhượng, thì các quyền lợi về quyền mua thêm cổ phiếu tăng vốn, chia cổ tức..., vẫn thuộc về người đứng tên sở hữu cổ phiếu, còn người đã bỏ tiền ra mua, đang nắm giữ cổ phiếu thì bị chiếm đoạt mất quyền lợi.

f) Phân loại rủi ro theo các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp

Trong mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp đều xuất hiện các rủi ro khác nhau mà doanh nghiệp cần phải nhận dạng.

Rủi ro trong giai đoạn khởi sự: Nhiệm vụ chính của các doanh nghiệp trong giai đoạn này là có được khách hàng và cung cấp các sản phẩm, dịch vụ theo các hợp đồng đã ký. Do đó, các vấn đề chính trong giai đoạn này là:

Làm thế nào doanh nghiệp có đủ lượng khách hàng, có khả năng cung cấp các sản phẩm, dịch vụ đủ tốt để tồn tại?

Liệu doanh nghiệp có thể mở rộng từ một khách hàng chính hoặc quy trình sản xuất thử nghiệm để trở thành một cơ sở kinh doanh lớn hơn?

Doanh nghiệp có đủ tiềm lực tài chính để trang trải cho các nhu cầu cần thiết trong giai đoạn đầu thành lập hay không?

Như vậy ở giai đoạn này, rủi ro xảy ra khi doanh nghiệp không được thị trường chấp nhận

Rủi ro trong giai đoạn phát triển: Ở giai đoạn này, doanh nghiệp đã được thị trường chấp nhận, khi đó doanh nghiệp phải tính đến mục tiêu lợi nhuận. Rủi ro có thể xảy ra trong giai đoạn này là doanh nghiệp không có lợi nhuận (doanh thu = chi phí), hoặc lợi nhuận thu được thấp hơn so với lợi nhuận mong muốn (mục tiêu đặt ra)

Rủi ro trong giai đoạn trưởng thành: Trong giai đoạn trưởng thành, doanh nghiệp luôn mong muốn thu được doanh thu cao nhất, chi phí thấp nhất để thu được lợi nhuận cao nhất. Tuy nhiên, họ sẽ gặp phải rủi ro nếu tốc độ tăng trưởng của kết quả không tương ứng với tốc độ phát triển của chi phí...

Rủi ro trong giai đoạn suy vong: Khi mục tiêu và lợi nhuận suy giảm, một số doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường. Rủi ro có thể là mức tiêu thụ của hầu hết các sản phẩm và nhãn hiệu đều suy giảm, hay có thể chững lại ở mức thấp, thậm chí bằng không. Mức tiêu thụ suy giảm vì một số lý do, trong đó sự tiến bộ về công nghệ, thị hiếu của người tiêu dùng thay đổi, mức độ cạnh tranh nội địa và nước ngoài gia tăng... Tất cả những điều đó dẫn đến tình trạng dư thừa năng lực sản xuất, phải cắt giảm giá thêm nữa và thiệt hại về lợi nhuận. Nếu không có biện pháp thích ứng với sự thay đổi này thì các doanh nghiệp có thể gặp phải rủi ro là phá sản.

1.1.4. Khái niệm quản trị rủi ro doanh nghiệp

Nguyễn Quang Thu (2008) định nghĩa quản trị rủi ro “là sự nhận dạng, đo lường và kiểm soát các loại rủi ro có thể đe dọa các loại tài sản và thu nhập từ các dịch vụ chính hay từ các hoạt động sản xuất kinh doanh chính của một ngành kinh doanh hay của một doanh nghiệp sản xuất”. Theo cách hiểu này thì quản trị rủi ro bao gồm các nội dung chính như nhận dạng rủi ro, đo lường rủi ro và kiểm soát rủi ro.

Ủng hộ quan điểm “quản trị rủi ro toàn diện” của Kloman, Haims và các tác giả khác, Đoàn Thị Hồng Vân và ctg. (2013) đã đưa ra định nghĩa như sau về quản trị rủi ro:

“Quản trị rủi ro là quá trình tiếp cận rủi ro một cách khoa học, toàn diện, liên tục 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, đồng thời tìm cách biến rủi ro thành những cơ hội thành công”.

Với cách hiểu như trên thì quản trị rủi ro bao gồm những nội dung sau đây:

Nhận dạng, phân tích rủi ro;

Kiểm soát rủi ro;

Tài trợ rủi ro khi nó đã xuất hiện;

Tìm cách biến rủi ro thành những cơ hội thành công.

Theo Olaf Passenheim (2010), quản trị rủi ro 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 Response, Risk Controlling).

Từ các quan điểm về quản trị rủi ro như trên, có thể thấy rằng, quản trị rủi ro bao gồm các hoạt động chủ yếu, đó là:

Một là, nhận dạng, phân tích đo lường và phân loại những rủi ro đã và sẽ đến với tổ chức.

Hai là, xây dựng và tổ chức thực hiện chương trình kiểm soát rủi ro, với những điều kiện phù hợp với tổ chức đó.

Ba là, xây dựng và thực hiện tốt các chương trình tài trợ rủi ro như: Thu xếp và thực hiện nhanh chóng các hợp đồng bảo hiểm; Xây dựng và quản lý hiệu quả các quỹ dự phòng; Vận động sự ủng hộ của các chủ thể có liên quan; Phân tích và lựa chọn các hình thức tài trợ thích hợp khác.

Trong phạm vi giáo trình này, định nghĩa về quản trị rủi ro được hiểu như sau:

Quản trị rủi ro là quá trình nhận dạng, phân tích (bao gồm cả đo lường và đánh giá) rủi ro, xây dựng và triển khai kế hoạch kiểm soát, tài trợ để khắc phục các hậu quả của rủi ro.

1.1.4.1. Vai trò của quản trị rủi ro

Cùng với quản trị chiến lược và quản trị hoạt động, quản trị rủi ro ngày nay được coi là chức năng tất yếu của quản trị tổ chức/doanh nghiệp, với các vai trò cơ bản:

Thứ nhất, nhận dạng và giảm thiểu, triệt tiêu những nguyên nhân gây ra rủi ro trong hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp; tạo dựng

môi trường bên trong và môi trường bên ngoài an toàn cho tổ chức/doanh nghiệp.

Thứ hai, hạn chế, xử lý cách tốt nhất các tổn thất và những hậu quả không mong muốn khi rủi ro xảy ra (mà tổ chức/doanh nghiệp không thể né tránh được), giúp tổ chức/doanh nghiệp nhanh chóng phục hồi, ổn định và phát triển, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động, hiệu quả kinh doanh.

Thứ ba, tạo điều kiện cho tổ chức/doanh nghiệp thực hiện tốt nhất các mục tiêu đề ra, tổ chức triển khai các chiến lược hoạt động của tổ chức, chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp

Thứ tư, tận dụng các cơ hội kinh doanh, biến “cái rủi” thành “cái may” nhằm sử dụng tối ưu các nguồn lực của tổ chức/doanh nghiệp trong các hoạt động, trong kinh doanh.

1.2. Lịch sử phát triển của chức năng quản trị rủi ro

Quản trị rủi ro đã được thực hiện một cách không chính thức từ thuở ban đầu. Người tiền sử tụ tập lại với nhau thành những bộ lạc để bảo tồn tài nguyên thiên nhiên, chia sẻ trách nhiệm và chống lại những bất trắc trong cuộc sống. Dần dần, cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, nhân loại càng ngày càng nhận biết và khám phá được các quy luật của tự nhiên và xã hội, đã nhận biết được những nguy cơ rình rập để phòng tránh. Điều này đã tạo sức mạnh cho con người trong việc khống chế và làm chủ tự nhiên, xã hội và bản thân. Từ đó, quan điểm về rủi ro và quản trị rủi ro được cất nhắc đa chiều, mang tính khoa học và chủ động hơn.

Theo H. Waune Snider (1991, dẫn theo Nguyễn Quang Thu và ctg., 1998) thì quản trị rủi ro hiện đại ra đời trong khoảng thời gian 1950-1960. Điều đó có ý rằng, mặc dù quản trị rủi ro chính thức đã tồn tại trước thời gian này, nhưng quản trị thời kỳ đó (trước những năm 1950) chưa được các nhà nghiên cứu lẫn các nhà quản trị chấp nhận rộng rãi như ngày nay. Ở thời kỳ đầu của lịch sử quản trị rủi ro hiện đại, quản trị rủi ro gắn với việc mua bảo hiểm. Khi việc mua bảo hiểm tăng lên và trở phức tạp hơn thì nhiệm vụ của quản trị rủi ro chủ yếu tập trung vào quản lý danh mục bảo hiểm và một số ít các công việc có liên quan. Vào cuối thập niên này thì thuật ngữ “rủi ro” và “quản trị rủi ro” được dùng phổ biến và nhiệm vụ của các nhà quản trị rủi ro đã vượt quá những mối quan tâm về tài chính hay kinh doanh thuần túy.

Giai đoạn tiếp theo của quản trị rủi ro được đánh dấu bởi việc loại bỏ sử dụng những sản phẩm bảo hiểm truyền thống. Các nhà quản trị doanh nghiệp nhận thấy rằng họ cũng có khả năng dự báo những thiệt hại cũng giống như các nhà bảo hiểm. Điều đó có nghĩa là một số hoạt động nội bộ của doanh nghiệp có thể giúp cho các nhà quản trị kiểm soát được rủi ro. Mặt khác có những rủi ro không thể bảo hiểm được hoặc bảo hiểm không đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp. Vì vậy, bên cạnh việc sử dụng các sản phẩm bảo hiểm, các doanh nghiệp có thể sử dụng các hình thức tự bảo hiểm.

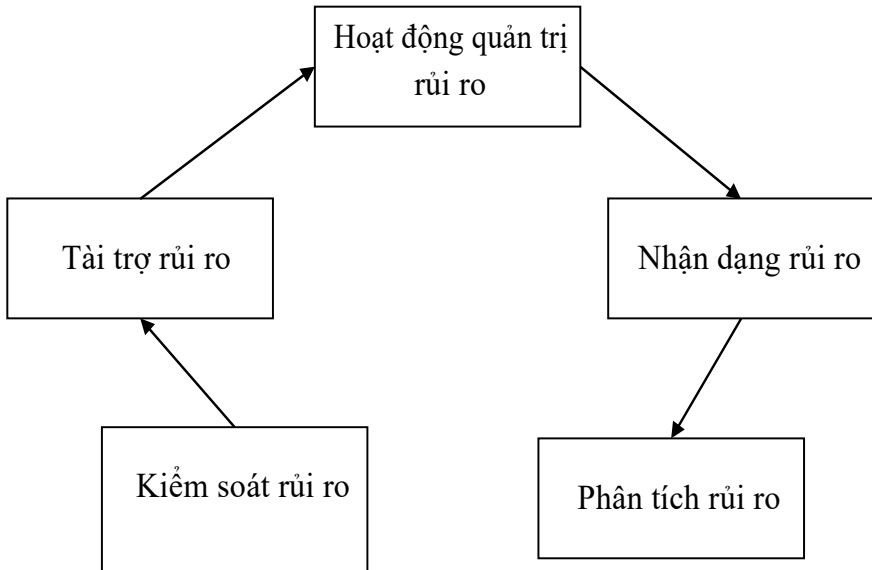
Ở giai đoạn này, vai trò của các chuyên gia trong tổ chức đối với quản trị rủi ro được coi trọng. Các chuyên gia pháp lý có ảnh hưởng lớn đến quản trị rủi ro pháp lý. Các nhà quản trị có ảnh hưởng lớn đến việc xây dựng và thực thi các chiến lược đối phó với rủi ro nảy sinh từ các hoạt động của doanh nghiệp. Các kỹ sư có trách nhiệm thiết kế các “hệ thống an toàn”. Như vậy có thể thấy quản trị rủi ro ở giai đoạn này là hoạt động được kết hợp từ nỗ lực của các cá nhân và bộ phận khác nhau.

Từ giữa những năm 1970, quản trị rủi ro chuyển sang giai đoạn mang tính quốc tế hóa và được Snider (1991) gọi là “giai đoạn toàn cầu hóa”. Hiệp hội Quản trị rủi ro và Bảo hiểm (RIMS) - là nơi tập hợp nhiều chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực quản trị rủi ro và bảo hiểm - đã thiết lập nhiều mối quan hệ với các nhà quản trị thuộc các châu lục khác nhau. Điều này dẫn đến sự ra đời của những hiệp hội chuyên gia khác nhau. Hoạt động quản trị rủi ro được chấp nhận rộng rãi và trở nên phức tạp hơn. Theo các chuyên gia thì ở giai đoạn này, các nhà quản trị quan tâm nhiều đến hoạt động tài trợ rủi ro thông qua các kế hoạch tự bảo hiểm, các kế hoạch bảo hiểm giới hạn. Thực tế cũng chỉ ra rằng, mua bảo hiểm không phải là phương tiện tài trợ rủi ro duy nhất và tốt nhất, tính chất hoạt động của các tổ chức nên có sự khác nhau trong quản trị rủi ro trong các tổ chức khác nhau (tổ chức công, doanh nghiệp, bệnh viện hay trường học...). Bỏ qua sự khác nhau giữa các tổ chức, quản trị rủi ro đã vượt xa nguồn gốc ban đầu của nó. Bởi vì việc mua bảo hiểm tiếp tục đóng một vai trò hết sức quan trọng trong hầu hết những trách nhiệm của nhà quản trị, song tầm quan trọng của nó đang bị giảm đi. Quản trị rủi ro tiếp cận ở các góc độ: Mua bảo hiểm; Kiểm soát tổn thất; Tài trợ rủi ro.

Đến nay, quan niệm về quản trị rủi ro được hiểu là một quá trình có hệ thống dựa trên cơ sở nhận dạng, phân tích, đo lường, đánh giá cùng với những giải pháp để đối phó với rủi ro và khắc phục hậu quả của chúng.

1.2.1. Các nội dung của quá trình quản trị rủi ro

Quá trình quản trị rủi ro bao gồm các nội dung sau đây (Hình 1.1).



Hình 1.1. Nội dung quản trị 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 của tổ chức/doanh nghiệp.

Nhiệm vụ của nhà quản trị trong giai đoạn này là: xác định danh sách các rủi ro có thể xảy ra trong hoạt động của doanh nghiệp, sắp xếp, phân loại, phân nhóm và chỉ ra các rủi ro đặc biệt nghiêm trọng.

Phân tích rủi ro: là quá trình nghiên cứu những hiểm họa, xác định nguyên nhân dẫn đến rủi ro, đo lường và đánh giá và phân tích những tổn thất mà rủi ro có thể gây ra.

Nhiệm vụ của nhà quản trị trong giai đoạn này là: phân tích các rủi ro đã được nhận dạng, đánh giá mức độ thiệt hại do rủi ro xảy ra cũng như xác suất xảy ra rủi ro, nhằm tìm cách đối phó hay tìm các giải pháp phòng ngừa, loại bỏ, hạn chế giảm nhẹ thiệt hại.

Kiểm soát rủi ro: là việc sử dụng các kỹ thuật, công cụ khác nhau

nhằm né tránh, phòng ngừa, giảm thiểu và chuyển giao các rủi ro có thể xảy ra trong quá trình hoạt động của tổ chức.

Như vậy hoạt động kiểm soát tập trung vào chủ yếu vào các vấn đề sau:

Một là, né tránh rủi ro. Né tránh rủi ro là một trong những biện pháp của quản trị giúp cho việc đưa ra các quyết định để chủ động phòng ngừa trước khi rủi ro khi xảy ra và loại bỏ nguyên nhân của chúng

Hai là, phòng ngừa rủi ro. Ngăn ngừa rủi ro là giải pháp mà nhà quản trị xác định trước được khả năng xảy ra của rủi ro và chấp nhận nó với sự chuẩn bị và khả năng hoàn thành công việc kinh doanh trên cơ sở mức chi phí thích hợp để vẫn có được những lợi ích mong muốn

Tài trợ rủi ro: là tập hợp các hoạt động nhằm tạo ra và cung cấp những phương tiện (hay nguồn lực) để khắc phục hậu quả hay bù đắp tổn thất khi rủi ro xảy ra, gây quỹ dự phòng cho những chương trình để giảm bớt bất trắc và rủi ro hay để gia tăng những kết quả tích cực.

Các nội dung này sẽ được xem xét cụ thể trong các chương 2 (Nhận dạng và phân tích rủi ro) và chương 3 (Kiểm soát và tài trợ rủi ro).

1.2.2. Các nguyên tắc quản trị rủi ro

Nguyên tắc 1: Không chấp nhận các rủi ro không cần thiết, chấp nhận rủi ro khi lợi ích lớn hơn chi phí.

Quan điểm hiện đại về rủi ro cho rằng, trong rủi ro có thể tiềm ẩn các cơ hội, nếu rủi ro không xảy ra thì cơ hội thu lợi xuất hiện. Chính vì vậy, nhiều nhà kinh doanh, đặc biệt những người có thái độ chấp nhận rủi ro (xem chương 3) có xu hướng chấp nhận một số rủi ro nhất định, đặc biệt là những rủi ro suy đoán. Xét trên góc độ tác động của rủi ro đến nguồn lực thì việc chấp nhận rủi ro phải hợp pháp (theo quy định của từng quốc gia) và phù hợp với chuẩn mực đạo đức. Vì vậy, không phải rủi ro nào cũng nên chấp nhận.

Mặt khác, khi chấp nhận rủi ro, các nhà quản trị phải hiểu được rằng việc chấp nhận này chỉ thực sự “đáng giá” khi rủi ro đó không xảy ra. Trong khi nó xảy ra thì phải chịu một tổn thất (chi phí) nhất định. Các nhà quản trị có thái độ chấp nhận rủi ro thường so sánh lợi ích thu được khi rủi ro không xảy ra với chi phí (tổn thất) khi rủi

ro xảy ra. Rủi ro được chấp nhận khi lợi ích dự tính lớn hơn chi phí (tổn thất) trong trường hợp rủi ro không xảy ra.

Nguyên tắc 2: Ra các quyết định rủi ro ở cấp thích hợp

Quản trị rủi ro là công việc của tất cả các cấp quản trị, của tất cả các nhà quản trị. Tuy nhiên, những quyết định liên quan đến quản trị rủi ro cần được đưa ra bởi những cấp quản trị thích hợp. Chẳng hạn, đối với cấp quản trị chiến lược (cấp cao) thì quản trị rủi ro tập trung vào xác định và phân tích các biến cố bất định có thể xảy ra trong tương lai của doanh nghiệp, đặc biệt là việc phân tích môi trường chiến lược. Trong khi đó, các hoạt động kiểm soát rủi ro và một số hoạt động liên quan đến tài trợ rủi ro là nhiệm vụ chủ yếu của các nhà quản trị cấp thấp hơn (cấp trung và cấp cơ sở).

Nguyên tắc 3: Kết hợp quản trị rủi ro vào hoạch định và vận hành ở các cấp

Quản trị rủi ro không phải là một lĩnh vực độc lập với các lĩnh vực quản trị khác trong doanh nghiệp. Nhiều rủi ro có nguồn gốc từ môi trường bên trong, bao gồm các rủi ro cơ hội và rủi ro sự cố. Vì vậy, để phòng ngừa và giảm thiểu rủi ro trước hết, các nhà quản trị phải làm tốt khâu hoạch định.

1.3. Quản trị rủi ro ngày nay

Rủi ro là điều không thể tránh khỏi hoàn toàn trong thực tế. Quản trị rủi ro không phải nhằm mục đích triệt tiêu hoàn toàn các rủi ro, tránh hết mọi tổn thất. Mục đích của quản trị rủi ro là làm sao để các tổn thất do rủi ro gây ra chỉ ở mức thấp nhất có thể. Để đạt được mục đích đó thì quản trị rủi ro hướng tới các mục tiêu sau:

(i) Nhận biết các biến cố rủi ro có thể xảy ra trong hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp trong tương lai, phân tích nguồn gốc, tính chất và mức độ nghiêm trọng của các rủi ro đã nhận dạng được;

(ii) Chỉ ra được trong số những rủi ro đã được nhận dạng rủi ro nào cần và/có thể né tránh được và cách thức né tránh, những rủi ro nào có thể chấp nhận được;

(iii) Đối với những rủi ro khác thì cách thức hay biện pháp nào cần áp dụng để phòng ngừa hay giảm thiểu;

(iv) Dự tính được tổn thất phải chịu đựng nếu rủi ro xảy ra và đo lường được tổn thất trong trường hợp rủi ro đã xảy ra và cách thức, biện pháp khắc phục hậu quả, bù đắp tổn thất.

Để đạt được các mục tiêu nêu trên, các nội dung của quá trình

quản trị rủi ro cần được tiến hành một cách khoa học, liên tục và có hệ thống. Tuy nhiên, điều này lại phụ thuộc vào các yếu tố như: quy mô của mỗi tổ chức/doanh nghiệp, tiềm lực (khả năng) của tổ chức/doanh nghiệp và nhận thức của ban lãnh đạo/ ban giám đốc của tổ chức/doanh nghiệp đó.

1.4. Quản trị rủi ro doanh nghiệp

Quản trị rủi ro liên quan đến tất cả các rủi ro có thể xảy ra trong hoạt động kinh doanh. Đối với doanh nghiệp ở các nước phát triển, trong thời kỳ đầu phát triển, hoạt động quản trị rủi ro không được tiến hành một cách hệ thống như hiện nay. Nó được thực hiện riêng lẻ tại các bộ phận của doanh nghiệp và chủ yếu phục vụ mục đích giảm chi phí. Cùng với sự phát triển của thị trường và sự phụ thuộc quan hệ kinh tế ngày càng tăng giữa các nước, các loại rủi ro ngày càng trở nên phức tạp và tác động lẫn nhau, đòi hỏi quản trị rủi ro phải được thực hiện trên bình diện toàn doanh nghiệp. Khái niệm quản trị rủi ro ra đời để diễn tả công việc này và đang được áp dụng ngày càng phổ biến tại các doanh nghiệp.

Quản trị rủi ro không chỉ đơn thuần là hoạt động thụ động, né tránh hay phòng tránh, mà còn là những hoạt động chủ động, tích cực của nhà quản trị trong việc dự kiến những thiệt hại, tổn thất có thể xảy ra và tìm cách làm giảm nhẹ hậu quả của chúng.

Quản trị rủi ro thực chất là phòng chống và khắc phục hậu quả, trong đó việc phòng chống rủi ro phản ánh tính chủ động phòng ngừa và chuẩn bị cho việc khắc phục hậu quả chứ không phải ngồi chờ rủi ro xảy ra rồi mới có biện pháp xử lý.

Quan điểm chủ động tiếp cận và xử lý các tình huống trong kinh doanh đòi hỏi các nhà quản trị phải có cái nhìn tích cực, tinh táo, “nhìn xa, trông rộng”, xem xét tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp dưới nhiều góc độ khác nhau, từ đó bình tĩnh và kiên trì tìm cách xử lý.

Quan điểm chủ động đòi hỏi nhà quản trị luôn ứng xử theo nguyên tắc: các bài toán đặt ra trong kinh doanh không bao giờ là không có lời giải, trái lại, nó không chỉ có một lời giải mà còn có thể có nhiều lời giải. Vấn đề là phải tìm được lời giải tối ưu cho mỗi bài toán. Kinh nghiệm cho thấy, lời giải tối ưu thường mang tính bất ngờ và độc đáo. Đây cũng chính là đặc thù của quản trị rủi ro.

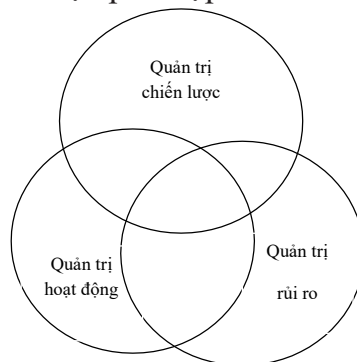
1.4.1. Mối quan hệ giữa quản trị rủi ro với quản trị chiến

lược và quản trị hoạt động trong doanh nghiệp

1.4.1.1. Nội dung của mối quan hệ

Theo cách tiếp cận quá trình thì quản trị doanh nghiệp là một quá trình bao gồm bốn chức năng là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Về mặt chi tiết thì quản trị doanh nghiệp ở các doanh nghiệp khác nhau bao gồm những hoạt động cụ thể khác nhau. 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 chiến lược, quản trị hoạt động và quản trị rủi ro (Nguyễn Quang Thu và ctg., 1998, tr.47).

Quản trị chiến lược nhằm xây dựng sứ mệnh và tầm nhìn cho doanh nghiệp, trên cơ sở đó xác định các mục tiêu và các giải pháp chiến lược, tổ chức các nguồn lực và xây dựng các chiến lược cụ thể để thực thi chiến lược. Quản trị chiến lược hướng tới tương lai dài hạn của doanh nghiệp, tương lai càng dài bao nhiêu thì tính bất định càng lớn bấy nhiêu. Vì vậy, bên cạnh các mục tiêu và giải pháp chiến lược, các nhà quản trị cấp cao (cấp quản trị chiến lược) phải dự báo được các rủi ro tiềm tàng trong suốt quá trình triển khai thực thi chiến lược, đồng thời phải có những chiến lược đối phó với các rủi ro có thể xảy ra. Mặt khác, trên cơ sở phân tích môi trường, nhà quản trị chiến lược xác định được cơ hội, nguy cơ (rủi ro), điểm mạnh, điểm yếu, từ đó xây dựng các phương án chiến lược. Từ các phương án chiến lược, nhà quản trị cấp cao lựa chọn phương án chiến lược theo nguyên tắc: phương án chiến lược được lựa chọn là chiến lược phát huy điểm mạnh, hạn chế điểm yếu, tận dụng cơ hội và giảm thiểu nguy cơ (rủi ro). Khi đó, vai trò của quản trị rủi ro rất quan trọng, giúp các nhà hoạch định chiến lược nhận dạng đúng và đầy đủ các rủi ro, phân tích và dự báo tác động của chúng để xây dựng và lựa chọn chiến lược phù hợp cho tổ chức/doanh nghiệp.



Hình 1.2. Ba cấp độ cơ bản trong quản trị trong doanh nghiệp

(Nguồn: Dựa theo Nguyễn Quang Thu và ctg., 1998)

Trong doanh nghiệp có các hoạt động như: sản xuất, mua hàng, bán hàng, dự trữ, marketing... Quản trị hoạt động do đó sẽ tác bao gồm: quản trị sản xuất, quản trị cung ứng hàng hoá, dịch vụ, quản trị marketing, quản trị chất lượng, quản trị dự trữ... Quản trị các hoạt động này đều nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Trong quản trị hoạt động, các nguồn lực của doanh nghiệp được huy động để tiến hành các hoạt động cụ thể, tức là thực hiện các hoạt động nằm trong quy trình kinh doanh của doanh nghiệp. Khi quản trị các hoạt động, các nhà quản trị phải tiếp tục làm rõ những biến cố rủi ro tiềm tàng, đo lường và đánh giá chúng, trên cơ sở đó có những biện pháp kiểm soát và tài trợ thích hợp. Quản trị rủi ro bao gồm tất cả các hoạt động để thực hiện các hoạt động tác nghiệp một cách có hiệu quả, từ đó là cơ sở để thực hiện các mục tiêu dài hạn, thực hiện được sứ mạng của doanh nghiệp

Như vậy có thể nhận thấy rằng, quản trị rủi ro có mặt trong cả quản trị chiến lược và quản trị hoạt động. Trong quản trị chiến lược, nhiệm vụ của quản trị rủi ro tập trung vào dự báo để nhận dạng những rủi ro tiềm tàng, từ đó có những biện pháp né tránh rủi ro. Trong khi đó, trong khâu hoạt động thì quản trị rủi ro tập trung vào phân tích nguyên nhân làm cho rủi ro xuất hiện, đánh giá được mức độ tổn thất do rủi ro gây ra để có những cách thức phù hợp nhất nhằm phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro và giảm thiểu tổn thất do rủi ro gây ra.

1.4.2. Ý nghĩa của việc nghiên cứu mối quan hệ

Việc nghiên cứu quản trị doanh nghiệp theo ba chức năng quản trị chiến lược, quản trị hoạt động và quản trị rủi ro không có nghĩa chúng ta loại bỏ cách hiểu truyền thống về quản trị doanh nghiệp (tiếp cận theo quá trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát, hay tiếp cận theo đối tượng quản trị). Cách tiếp cận này chỉ nhằm mục đích giải thích sự “chồng chéo” giữa quản trị chiến lược, quản trị hoạt động và quản trị rủi ro khi mà có nhiều hoạt động của doanh nghiệp có sự hiện diện của cả ba chức năng này. Chẳng hạn, khi doanh nghiệp quyết định tham gia cạnh tranh bằng một chiến lược tập trung hóa, có thể doanh nghiệp gặp rủi ro khi tập khách hàng chiến lược của doanh nghiệp không đủ lớn để giúp doanh nghiệp phát triển được thị trường, thu được những lợi ích cần thiết. Vì vậy, cần phải có những dự báo, phân tích những khả năng có thể và xây dựng những kế hoạch hành động phù hợp nhất, đồng thời trong quá trình triển khai chiến lược (quản trị hoạt động), cần phải tập

trung nguồn lực vào việc phát triển tập khách hàng mục tiêu, và quản trị rủi ro tập trung vào việc phòng ngừa việc xuất hiện những biến cố không mong đợi.

Ngoài ra, nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị rủi ro với quản trị chiến lược và quản trị hoạt động trong doanh nghiệp còn có ý nghĩa sau:

Thứ nhất, giúp cho việc thực hiện từng hoạt động quản trị có hiệu quả trên cơ sở định hướng chung, triển khai cụ thể ở từng khâu, từng bộ phận trong tổ chức hay doanh nghiệp và đã được phòng ngừa những rủi ro có thể xảy ra, hoặc hạn chế những thiệt hại khi rủi ro xảy ra để thực hiện tốt nhất mục tiêu chiến lược cũng như mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp.

Thứ hai, là cơ sở xây dựng các kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn; kế hoạch chung, tổng hợp và kế hoạch tác nghiệp của doanh nghiệp có tính khả thi cao.

Thứ ba, triển khai các hoạt động thường xuyên, liên tục hàng ngày của doanh nghiệp nói chung, của nhà quản trị nói riêng trên cơ sở ngăn ngừa rủi ro hữu hiệu nhất.

Thứ tư, phối hợp tốt hơn các đơn vị, bộ phận trong một tổ chức hay doanh nghiệp theo một định hướng chung nhằm thực hiện tốt nhất mục tiêu đề ra trong từng giai đoạn phát triển của tổ chức hay của doanh nghiệp.

Thứ năm, là cơ sở xây dựng và triển khai kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực, nhất là nhân lực quản trị trong tổ chức hay trong doanh nghiệp đáp ứng yêu cầu công việc.

Tình huống thảo luận chương 1:

CÂU CHUYỆN TOYOTA

Nhiều năm trước, tập đoàn xe hơi Nhật Bản Toyota đã từng vượt mặt General Motors (GM) trở thành nhà sản xuất ô tô hàng đầu thế giới và giữ vững vị thế này trong nhiều năm liền. Vậy mà, giờ đây, không ai khác chính Akio Toyoda - vị chủ tịch mới và cũng là cháu nội của người sáng lập tập đoàn - lại tuyên bố tập đoàn đang chao đảo trong vòng xoáy khủng hoảng. Toyota vẫn là một tập đoàn có quy mô vô cùng lớn. Một số người trong ngành và nội bộ tập đoàn cho rằng Akio Toyoda đang nghiêm trọng hóa vấn đề. Tuy nhiên, dù người ta có cố tình chối bỏ thì Toyota vẫn bộc lộ những dấu hiệu khủng hoảng quá rõ rệt.

Trong khi các đối thủ trực tiếp của Toyota điển hình là Volkswagen và Hyundai đều đã trụ vững trong khủng hoảng thì Toyota lại

đề mất hoặc không thể mở rộng thị phần ở tất cả các thị trường trên toàn thế giới ngoại trừ Nhật Bản - thị trường vốn đã bị thu hẹp từ rất nhiều năm trước cuộc khủng hoảng năm ngoái. Tại Mỹ - thị trường vốn đem lại doanh số và lợi nhuận lớn nhất cho hãng - Toyota bị tẩy chay gay gắt sau vụ bê bối cho xuất xưởng những chiếc xe hơi không đạt tiêu chuẩn an toàn.

Ở những thị trường hứa hẹn tốc độ tăng trưởng mạnh mẽ - doanh số bán của Toyota cũng bị chững lại. Thậm chí, ngay cả trong lĩnh vực sản xuất xe hơi thân thiện với môi trường, Toyota vốn ở vị trí số một nay cũng đã bị các đối thủ khác bắt kịp bởi nhiều nhà sản xuất xe đồng loạt cho ra đời các dòng xe bảo vệ môi trường trước khi các nhà làm luật áp hàng loạt các quy định lượng khí thải ở mức thấp.

Thật sững sốt khi trong quý đầu 2009, mức thua lỗ của Toyota còn lớn hơn cả General Motors - một tập đoàn ít lâu sau cực chẳng đã phải tuyên bố phá sản để tái cơ cấu. Đằng sau tất cả những sự việc này, người của Toyota phải thừa nhận một sự thực chua chát rằng mình đang dần để các đối thủ đuổi kịp bởi đối thủ của họ đã cho ra đời những dòng xe có chất lượng đảm bảo và hợp thị hiếu người tiêu dùng trong khi Toyota chỉ biết rập khuôn các sản phẩm hàng loạt hết sức cục mịch và bình thường để phục vụ số đông.

(Nguồn: Saga.vn)

Câu hỏi thảo luận:

1. Tập đoàn xe hơi Nhật Bản Toyota đã gặp phải rủi ro gì?
2. Tập đoàn xe hơi Nhật Bản Toyota đã tổn thất như thế nào khi gặp phải rủi ro?

Câu hỏi ôn tập chương 1:

1. Thế nào là rủi ro và rủi ro trong kinh doanh? Lấy ví dụ về một rủi ro xảy ra trên thực tế?
2. Nêu các đặc trưng của rủi ro. Ý nghĩa của việc nghiên cứu các đặc trưng này.
3. Các cách phân loại rủi ro. Đối với mỗi cách phân loại, lấy ví dụ minh họa?
4. Trình bày tính tất yếu của rủi ro.
5. Nêu khái niệm và mục tiêu của quản trị rủi ro.
6. Trình bày tóm tắt các nội dung của quá trình quản trị rủi ro.
7. Trình bày các nguyên tắc của quản trị rủi ro.
8. Khái quát lịch sử phát triển của quản trị rủi ro.
9. Nêu nội dung của mối quan hệ giữa quản trị rủi ro với quản trị chiến lược và quản trị hoạt động trong doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2 NHẬN DẠNG RỦI RO

Có những rủi ro nào có thể xảy ra trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp? Nguyên nhân nào dẫn đến các rủi ro này, tần suất và mức độ nghiêm trọng của các rủi ro này ra sao? Sử dụng những phương pháp nào để phân tích các rủi ro và phân tích rủi ro theo các nội dung cụ thể nào? Đó là những câu hỏi mà các nhà quản trị cần đặt ra đầu tiên trong quy trình quản trị rủi ro kinh doanh của doanh nghiệp. Trả lời được những câu hỏi này sẽ tạo tiền đề và cơ sở khoa học cho việc triển khai có hiệu quả các nội dung khác của quy trình quản trị rủi ro kinh doanh. Chương 2 đề cập đến hai nội dung của quản trị rủi ro là Nhận dạng và Phân tích rủi ro.

Nội dung “Nhận dạng rủi ro” giúp người đọc hiểu rõ khái niệm nhận dạng rủi ro và các vấn đề có liên quan, nắm chắc cơ sở nhận dạng rủi ro, xác định nguồn rủi ro (tiếp cận từ các loại môi trường hoạt động của doanh nghiệp) và nhóm đối tượng rủi ro (rủi ro về tài sản, về trách nhiệm pháp lý, về nguồn nhân lực), nắm vững các phương pháp nhận dạng rủi ro (gồm phương pháp chung và các phương pháp cụ thể).

Nội dung “Phân tích rủi ro” sẽ làm rõ các vấn đề có liên quan như khái niệm và các nội dung phân tích rủi ro (phân tích hiểm họa, nguyên nhân rủi ro và tổn thất), các phương pháp có thể sử dụng trong phân tích rủi ro.

2.1. Giới thiệu chung về nhận dạng rủi ro

2.1.1. Khái niệm và tầm quan trọng của nhận dạng rủi ro

2.1.1.1. Khái niệm

Nhận dạng rủi ro được định nghĩa như sau:

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.

Cũng có thể hiểu, nhận dạng rủi ro là việc xác định các đe dọa (hoặc các cơ hội) có thể xảy ra trong suốt thời gian tồn tại và hoạt động của các tổ chức, các doanh nghiệp. Điều này có thể được lý giải là công việc nhận dạng rủi ro không phải chỉ được thực hiện một lần duy nhất vào thời điểm đầu tiên của một chu kỳ hoạt

động, một dự án... mà cần được thường xuyên cập nhật, trên cơ sở phân tích và dự báo những thay đổi của các nhân tố môi trường bên trong và bên ngoài để phát hiện, bổ sung danh sách các rủi ro mới có thể xuất hiện, cũng như thay đổi, điều chỉnh phân nhóm các rủi ro theo tần suất và biên độ của các rủi ro đã được nhận dạng trước đó.

Nhận dạng rủi ro nhằm tìm kiếm các thông tin về:

- Các loại rủi ro có thể xuất hiện;
- Các mối nguy (hay mối nguy hại, mối nguy hiểm);
- Thời điểm xuất hiện rủi ro.

Các loại rủi ro có thể xuất hiện rất đa dạng và được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau như đã trình bày trong chương 1; còn “mối nguy” là một nguồn, một tình huống hoặc một hành động có tiềm năng gây ra tổn hại đối với con người, như tổn thương hay tác hại sức khỏe hoặc kết hợp cả hai tổn hại trên. Nói cách khác, mối nguy là một điều kiện thực hay tiềm năng có thể có lợi hoặc có thể là nguyên nhân của các tai nạn gây tử vong hoặc thương tật cho con người, gây hư hỏng các loại máy móc thiết bị, tài sản, hoặc gây tổn thất về tài chính cho một tổ chức.

Nhận dạng mối nguy là một quá trình để nhận diện sự tồn tại của một mối nguy và xác định những đặc tính của nó. Nhận dạng mối nguy là sự khởi đầu của tiến trình quản trị rủi ro. Do đó, điều hết sức quan trọng để bảo đảm rằng sự nhận dạng mối nguy là có tính hệ thống và toàn diện khi xác định được các khía cạnh đặc tính có liên quan của nó.

Mối nguy có thể được chia thành ba loại: mối nguy vật chất, mối nguy đạo đức và mối nguy tinh thần.

Mối nguy vật chất là tình trạng vật chất yếu kém làm tăng khả năng xảy ra mất mát. Tình trạng đường sá ở Việt Nam ta là ví dụ sống động về mối nguy vật chất. Một số nơi đèn đường không đủ sáng, có ổ gà, việc phân luồng, phân tuyến cho xe chạy không hợp lý là những mối nguy làm cho tai nạn xảy ra thường xuyên hơn.

Trong các doanh nghiệp, tình trạng sử dụng các thiết bị, dây chuyền sản xuất lạc hậu, không đồng bộ, không được bảo dưỡng, sửa chữa đúng định kỳ... cũng là biểu hiện của các mối nguy vật chất dẫn đến những tai nạn, rủi ro mất an toàn lao động, cháy nổ... (Xem ví dụ ở Hộp 2.1).

Hộp 2.1. Siết chặt các dự án sử dụng công nghệ lạc hậu

Theo chiến lược sử dụng công nghệ sạch giai đoạn đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt vào ngày 30/12/2013, các dự án đầu tư mới như dệt nhuộm; sản xuất phân bón, thuốc trừ sâu; luyện thép; khai thác, chế biến khoáng sản; nhiệt điện; sản xuất giấy; sản xuất xi măng; sản xuất mía đường sẽ bị kiểm soát chặt về công nghệ sản xuất.

Mục tiêu của chiến lược là nhằm đẩy mạnh sử dụng công nghệ sạch, thân thiện với môi trường, tăng hiệu quả sử dụng năng lượng, tài nguyên, phát thải thấp trong sản xuất công nghiệp nhằm thúc đẩy tăng trưởng xanh, giảm nhẹ biến đổi khí hậu và nâng cao đời sống cộng đồng.

Với chiến lược này, Chính phủ sẽ đưa ra lộ trình cụ thể trong việc áp dụng công nghệ sạch và loại bỏ công nghệ lạc hậu cho các ngành công nghiệp. Cụ thể, đến năm 2020, 100% dự án đầu tư mới thuộc các ngành trên phải đáp ứng các tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật về công nghệ sạch; 60-70% cơ sở sản xuất đang hoạt động trong các ngành công nghiệp nêu trên hoàn thành việc xây dựng, thực hiện lộ trình đổi mới công nghệ theo hướng sử dụng công nghệ sạch. Đến năm 2030, 100% các cơ sở sản xuất trong toàn ngành công nghiệp phải áp dụng các tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật về công nghệ sạch.

Bên cạnh các lĩnh vực kể trên, các nhóm ngành công nghiệp tiêu thụ nhiều năng lượng, có khả năng gây ô nhiễm khác như hóa chất, luyện kim, cơ khí, vật liệu xây dựng cũng tiến tới được đưa vào diện kiểm soát trong chiến lược này của Chính phủ.

Nguồn: <http://www.thesaigontimes.vn>

Mỗi nguy đạo đức là sự không trung thực của một cá nhân nào đó làm tăng khả năng xảy ra mất mát. Ví dụ có người mua bảo hiểm cho căn nhà của mình rồi gây hỏa hoạn để lấy tiền bồi thường, hay một người biết mình bị ung thư nhưng vẫn khai là sức khỏe của mình tốt để mua bảo hiểm và được bồi thường.

Trong hoạt động kinh doanh, tình trạng không trung thực, cố tình gian lận, thậm chí bất chấp sức khỏe, tính mạng của người tiêu dùng, vi phạm các chuẩn mực đạo đức kinh doanh, có thể đạt được mục tiêu lợi nhuận trước mắt, nhưng về lâu dài, đó chính là mối nguy dẫn đến việc giảm sút, thậm chí mất uy tín, ảnh hưởng xấu

đến thương hiệu, hình ảnh của doanh nghiệp, thậm chí nguy cơ phá sản doanh nghiệp (Xem ví dụ ở Hộp 2.2).

Hộp 2.2. Vụ bê bối sữa Trung Quốc năm 2008

Vụ bê bối sữa Trung Quốc năm 2008 là một vụ bê bối về an toàn thực phẩm xảy ra tại Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa, trong đó sữa và sữa bột trẻ em đã bị lẫn hóa chất melamine. Vụ bê bối này đã ảnh hưởng đến nhiều nước khác bởi các sản phẩm chứa sữa nhiễm bản nhập từ Trung Quốc. Đến ngày 22 tháng 9, người ta đã thống kê được gần 53.000 trẻ em đã bị bệnh, hơn 12.800 trẻ phải nằm viện, và 4 trẻ bị chết, với nguyên nhân là sỏi thận và suy thận. Chất hóa học đã được trộn vào sữa để làm cho sữa có vẻ có độ đậm cao hơn. Cũng chất hóa học này đã có liên quan đến chuỗi các vụ thu hồi thức ăn cho thú cảnh vào năm 2007. Trong một vụ khác, sữa chất lượng kém đã gây ra cái chết do suy dinh dưỡng của 13 trẻ sơ sinh tại Trung Quốc năm 2004.

Hiện tượng sữa nhiễm bản đã bị phát hiện ở 22 công ty Trung Quốc, trong đó có Sanlu (Tập đoàn Tam Lộc), Mengniu, Yili, và Yashili. Sự kiện này đã gây nên những mối lo ngại về an toàn thực phẩm và tham nhũng chính trị ở Trung Quốc, và gây thiệt hại cho danh tiếng của thực phẩm do Trung Quốc xuất khẩu; ít nhất 11 quốc gia đã ngừng nhập khẩu sản phẩm sữa từ Trung Quốc. Tổ chức Y tế Thế giới coi vụ bê bối này là một trong những sự kiện an toàn thực phẩm lớn nhất mà tổ chức này phải đối phó trong những năm gần đây. Tổ chức này nói rằng khủng hoảng lòng tin của người tiêu dùng Trung Quốc sẽ khó vượt qua.

Nguồn: <https://vi.wikipedia.org>

Mối nguy tinh thần là sự bất cẩn hay thờ ơ của một cá nhân dẫn đến mất mát. Ví dụ, một người cứ nghĩ mình đã mua bảo hiểm nên lái xe với tốc độ cao giữa phố xá đông người mặc dù thỉnh thoảng trong người có nồng độ cồn cao do uống rượu, bia.

Trong các tổ chức, doanh nghiệp, sự thờ ơ của nhân viên, sự lơ đãng trong công việc do những vấn đề tâm lý, sự chủ quan, thiếu trách nhiệm của các nhà quản trị trong quá trình triển khai các công việc... là những mối nguy dẫn đến sự giảm sút hiệu quả công việc, thậm chí là những thiệt hại nặng nề do phát sinh rủi ro có biên độ rộng từ chính những mối nguy này.

Cũng có thể phân chia các mối nguy thành 2 nhóm chính: Mối nguy tự có của tổ chức và mối nguy do con người tạo nên.

Mối nguy tự có của tổ chức bao gồm: đất đai, nhà xưởng, văn phòng, máy móc thiết bị, quá trình hoạt động, nguyên nhiên vật liệu sử dụng, môi trường hoạt động của tổ chức...

Mối nguy do con người tạo ra bao gồm: Nhân lực của tổ chức, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, người cung ứng...

Bất cứ cái gì, điều gì có thể gây thương tích cho con người, làm hư hỏng tài sản và hủy hoại môi trường đều là mối nguy.

Các mối nguy có thể hiện hữu hoặc không hiện hữu. Mối nguy hiện hữu có thể dễ dàng quan sát được bằng mắt thường tại thời điểm nhận diện. Mối nguy vô hình là các hành vi mất an toàn hoặc môi trường mất an toàn. Môi trường mất an toàn được tạo nên bởi các hành vi mất an toàn tác động lên các vật thể, thiết bị xung quanh môi trường sống và làm việc của chúng ta. Thông thường, các vật dụng hiện hữu xung quanh như đồ dùng, dụng cụ, máy móc... đều là những mối nguy. Tuy nhiên, vật thể hiện hữu nơi không có sự tác động của con người, thiên nhiên sẽ không nguy hiểm. Nhưng vật đó sẽ trở nên nguy hiểm khi có sự tác động từ các hành vi mất an toàn của con người, hay các tác động ngoài ý muốn từ thiên nhiên.

Nói cách khác, tất cả đồ vật thiết bị quanh chúng ta đều là những mối nguy. Một cái bàn sẽ trở nên nguy hiểm nếu chúng ta đặt nó chắn ngang các lối đi. Một chiếc xe hơi trở nên nguy hiểm khi được lái bởi người thiếu kinh nghiệm, ảnh hưởng bởi các chất kích thích, chạy với tốc độ cao...

Các hành động mất an toàn cũng là những mối nguy. Khi chúng ta hành động một cách bất cẩn, do cố tình hay vì một áp lực nào đó. Hành động không an toàn của chúng ta có thể gây nên tai nạn cho chính chúng ta và những người xung quanh.

Các nhà quản trị cũng cần lưu ý là, có rất nhiều rủi ro dễ nhận dạng và dễ điều tiết, nhưng lại cũng có những rủi ro rất khó nhận dạng, hoặc nhận dạng không chính xác do nhiều nguyên nhân. Có những rủi ro khó nhìn thấy được và tần suất xuất hiện ở mức độ "hiếm khi". Có những rủi ro không nhận dạng được do thiếu dữ liệu hoặc nằm ngoài sự hình dung của nhà quản trị. Có rất nhiều rủi ro xuất hiện với biên độ nhỏ, trong khi những rủi ro có biên độ rộng, tổn thất lớn lại ít khi xuất hiện.

2.1.1.2. Tầm quan trọng của nhận dạng rủi ro

Nhận dạng rủi ro là giai đoạn đầu tiên trong quy trình quản trị rủi ro của doanh nghiệp, vì vậy nó có vai trò quan trọng, là cơ sở, tiền đề để triển khai có hiệu quả các bước tiếp theo trong quy trình quản trị rủi ro.

Việc xác định tên và loại rủi ro cùng những đặc trưng của chúng (tần suất, biên độ...) là cơ sở để các nhà quản trị có thể xây dựng ma trận rủi ro và xác định mức độ ưu tiên, cách thức phân tích, đánh giá, cũng như chủ động xây dựng kế hoạch kiểm soát, tài trợ rủi ro phù hợp nhất, hiệu quả nhất. Việc xác định mối nguy chính là cơ sở xác định nguyên nhân của các rủi ro, giúp các nhà quản trị có các phương án thay thế các mối nguy hiểm hiện hữu và có sự can thiệp, điều chỉnh hành vi mất an toàn của các đối tượng có liên quan, từ đó giảm thiểu rủi ro hoặc giảm thiểu tổn thất khi buộc phải đối mặt với rủi ro.

Trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, rủi ro kinh doanh mà doanh nghiệp có thể gặp phải là tổng hợp của các rủi ro thuần túy và rủi ro suy đoán, vì vậy việc nhận dạng rủi ro không chỉ dừng lại ở việc tạo cơ sở chủ động cho việc kiểm soát rủi ro, giảm thiểu tổn thất, mà còn là cơ sở để nắm bắt cơ hội và thụ hưởng lợi ích từ các rủi ro suy đoán.

Do đó, làm tốt công tác nhận dạng rủi ro giúp các nhà quản trị có thể chủ động trong việc ứng phó với rủi ro, là cơ sở để đảm bảo tính hiệu quả của công tác quản trị rủi ro và ngược lại, các công việc khác trong quy trình quản trị rủi ro sẽ không thể được thực hiện hiệu quả nếu việc nhận dạng rủi ro chưa được quan tâm đúng mức và thực hiện một cách khoa học.

2.2. Nguồn rủi ro

Nguồn rủi ro được xem xét dưới góc độ là các yếu tố môi trường. Môi trường là tổng hợp các yếu tố và điều kiện khách quan, chủ quan có mối quan hệ tương tác lẫn nhau, ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp. Một cách cụ thể hơn, môi trường là tập hợp các yếu tố bên trong, các yếu tố bên ngoài, mối quan hệ giữa các yếu tố bên trong, mối quan hệ giữa các yếu tố bên ngoài, giữa các yếu tố bên trong với các yếu tố bên ngoài, mà sự thay đổi, biến động của các yếu tố này cùng mối quan hệ tương tác giữa chúng đều có những ảnh hưởng ở những mức độ

khác nhau, theo chiều hướng thuận lợi hoặc bất lợi cho hoạt động của doanh nghiệp.

Muốn đảm bảo sự tồn tại và phát triển của tổ chức, các nhà quản trị phải thường xuyên phân tích sự biến động của các yếu tố của môi trường và ảnh hưởng của nó tới hoạt động của doanh nghiệp để nhận dạng các rủi ro có khả năng xuất hiện. Trong các yếu tố ảnh hưởng, có những yếu tố mà tổ chức có thể điều chỉnh làm thay đổi nhưng cũng có những yếu tố không thể hoặc khó có thể làm thay đổi. Chính vì vậy, cần phải nghiên cứu kỹ những yếu tố đó để tận dụng những tác động tích cực và hạn chế những tác động tiêu cực đến tổ chức. Môi trường được chia ra thành môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

Môi trường vĩ mô

Các yếu tố kinh tế: Là nhóm yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức với những nhân tố cơ bản như:

- + Thu nhập quốc dân, tỷ trọng phát triển của các khu vực, ngành.
- + Thu nhập bình quân tính theo đầu người và theo các tầng lớp xã hội khác nhau.
- + Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế làm phát sinh các nhu cầu mới cho sự phát triển các ngành của nền kinh tế quốc dân.
- + Sự ổn định của tiền tệ, giá cả, tỷ giá hối đoái.
- + Tốc độ lạm phát ảnh hưởng đến khả năng sinh lợi, vốn đầu tư.
- + Tỷ lệ thất nghiệp chung của nền kinh tế quốc dân, ngành, vùng có ảnh hưởng đến vấn đề nhân công trên phương diện tuyển dụng, sa thải.
- + Vấn đề quốc tế hoá nền kinh tế, xu hướng và thực tế đầu tư nước ngoài trong bối cảnh toàn cầu hoá...

Một nền kinh tế khoẻ là một nền kinh tế có sức đề kháng cao, có khả năng giải quyết khủng hoảng một cách tốt nhất theo hướng minh bạch, chi phí thấp, tính bền vững cao. Một môi trường kinh tế, nơi thường xuyên có khủng hoảng, lạm phát triền miên, giá cả thất thường, cung cầu bất ổn, tỷ giá thay đổi chóng mặt, hàng hóa dịch vụ khan hiếm (thật và giả), độc quyền không kiểm soát được, cạnh tranh công bằng chỉ nằm trên giấy... cùng với việc thiếu năng lực kỹ trị hoặc sự công tâm của công quyền đều được coi là những rủi ro lớn cho các doanh nghiệp. Ngoài ra, xét từ một góc độ khác, các thách thức đến từ một nền kinh tế có sức cạnh tranh

cao, sự thay đổi mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, của công nghệ thông tin cũng sẽ là những rủi ro cho những doanh nghiệp thiếu khả năng thích ứng với đổi mới. Sự biến động của môi trường kinh tế có thể dẫn đến các rủi ro như: Suy thoái kinh tế, lạm phát, mất khả năng thanh toán, nợ nước ngoài... làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (Xem ví dụ ở Hộp 2.3).

Hộp 2.3. Doanh nghiệp đau đầu vì biến động tỷ giá

Làm ăn với đối tác nước ngoài, tất cả các hợp đồng mua bán đều thanh toán bằng ngoại tệ và rủi ro nằm ở chính chỗ này. Nếu tỷ giá ngoại tệ giảm vào đúng thời điểm thanh toán thì coi như doanh nghiệp lỗ do trước đó đã phải bỏ ra giá vốn cao để mua ngoại tệ, nay thu về thì tỷ giá giảm... Khi đồng nội tệ mất giá so với các đồng ngoại tệ mạnh, các doanh nghiệp nhập khẩu chịu tổn thất do chi phí đầu vào liên tục tăng. Ngược lại, khi đồng nội tệ tăng giá, doanh nghiệp xuất khẩu sẽ gặp bất lợi do doanh thu quy đổi giảm. Ngoài ra, những doanh nghiệp có khoản vay hoặc khoản đầu tư theo lãi suất thả nổi sẽ phải đối mặt với rủi ro tăng chi phí trả lãi hoặc giảm thu nhập khi lãi suất thị trường có xu hướng biến động.

“Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp cần phải có nhận thức và chủ động có các công cụ phòng ngừa rủi ro tỷ giá, tránh những biến động khó lường của thị trường, nếu không muốn gặp những bất lợi trong hoạt động kinh doanh của mình. Quản trị rủi ro tỷ giá và lãi suất sẽ giúp doanh nghiệp ổn định dòng tiền, cố định chi phí và tập trung vào mảng hoạt động kinh doanh chính”, ông Đỗ Ngọc Quỳnh - Giám đốc Ban Kinh doanh vốn và tiền tệ - Ngân hàng BIDV nhấn mạnh.

Nguồn: <http://infonet.vn>

Các yếu tố chính trị, pháp luật: Các rủi ro từ môi trường chính trị, nơi thiếu các thiết chế để bảo vệ quyền tự do, dân chủ, quyền sở hữu tài sản của người dân nói chung, doanh nghiệp nói riêng. Môi trường chính trị bao gồm sự ổn định về chính trị, an ninh, an toàn cho doanh nghiệp, người dân. Một quốc gia thường xuyên thay đổi

chính sách, thường xuyên có đảo chính, chiến tranh, bạo loạn, xung đột sắc tộc, tôn giáo, bãi công, đình công, thường xuyên có sự can thiệp thiếu chuẩn mực vào thị trường, chính sách bị các nhóm lợi ích mờ ám chi phối, phân biệt đối xử, tham ô, hối lộ trầm trọng... đều gây nguy cơ rủi ro cho các doanh nghiệp khiến họ thiếu niềm tin kinh doanh, mất động lực đầu tư hoặc tệ hại hơn, kinh doanh theo kiểu băng đảng maphia, gây hại cho cả nền kinh tế - xã hội.

Các rủi ro có nguyên nhân từ môi trường pháp lý thiếu minh bạch trong cả ba lĩnh vực luật pháp, hành pháp và tư pháp. Đây cũng là hiểm họa của kinh doanh lành mạnh. Một hệ thống văn bản pháp luật được ban hành với sự tham gia có hiệu quả của cộng đồng doanh nghiệp, theo các tiêu chí bền vững, thống nhất, thân thiện, công bằng, dễ áp dụng; một hệ thống hành pháp hoạt động theo phương châm hỗ trợ, thúc đẩy và phục vụ kinh doanh; một hệ thống tư pháp đáng tin cậy, tôn trọng công lý, bảo đảm pháp luật thực thi hiệu quả cùng với một xã hội thượng tôn đạo đức, pháp luật sẽ là một môi trường lý tưởng để khuyến khích đầu tư và phát triển doanh nghiệp. Ngược lại, nơi pháp luật bất nhất, mâu thuẫn, chông chéo, thay đổi đột ngột, mờ ám, thực thi pháp luật thiếu minh bạch, công khai, hiệu quả, việc áp dụng pháp luật thiếu công bằng, khách quan, các quyền sở hữu tài sản, quyền bảo vệ hợp đồng hoặc luôn bị xâm hại hoặc chi phí quá cao... đều là nguồn gốc rủi ro, gây thiệt hại nặng nề cho doanh nghiệp. Các nhân tố này tác động đến doanh nghiệp theo các hướng khác nhau: có thể tạo ra lợi thế, trở ngại, thậm chí rủi ro cho doanh nghiệp. Những yếu tố này thường bao gồm:

+ Sự ổn định về chính trị, nhất quán về quan điểm, chủ trương, chính sách lớn.

+ Hệ thống luật pháp được xây dựng và hoàn thiện tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh và bình đẳng.

+ Các quy định về thuế, lệ phí.

+ Các quy định về chế độ hưu trí, trợ cấp thất nghiệp... có ảnh hưởng đến việc sử dụng và phát huy nguồn nhân lực của các doanh nghiệp...(Xem ví dụ ở Hộp 2.4)

Hộp 2.4. Rủi ro chính trị trong kinh doanh quốc tế

Có một số rủi ro chính trị mà những nhà kinh doanh phải vượt qua. Những tai họa xuất phát từ hoạt động của chính phủ bao gồm tịch thu tài sản, sung công tài sản, quốc hữu hóa và nội địa hóa. Một hệ thống phân loại rủi ro chính trị khác do Root sử dụng. Dựa theo sự phân loại này, 4 loại rủi ro chính trị có thể xác định là rủi ro bất ổn định chung, rủi ro quyền sở hữu, rủi ro điều hành, và rủi ro chuyển giao.

Rủi ro bất ổn định nói chung liên quan đến sự bất ổn định về triển vọng tương lai của hệ thống chính trị nước sở tại. Cuộc cách mạng của người Iran đã lật đổ Shali là một ví dụ cho loại rủi ro này. Đối lập lại, rủi ro kiểm soát quyền sở hữu liên quan đến khả năng của chính phủ nước sở tại có thể thực hiện những chính sách (như sung công) để hạn chế quyền kiểm soát và sở hữu một chi nhánh của một nhà đầu tư nước sở tại đó.

Rủi ro điều hành xuất phát từ sự bất ổn mà một nước sở tại có thể hạn chế những hoạt động kinh doanh của nhà đầu tư ở tất cả các lĩnh vực bao gồm sản xuất, marketing, tài chính. Cuối cùng rủi ro chuyển giao tương ứng với các hoạt động tương lai mà nước sở tại có thể hạn chế khả năng của một chi nhánh để chuyển thanh toán, vốn hay lợi nhuận ra khỏi nước tiếp nhận đầu tư về công ty mẹ.

Nguồn: <http://www.dankinhhte.vn>

Các yếu tố kỹ thuật công nghệ: Ảnh hưởng lớn, trực tiếp đến chiến lược kinh doanh của các lĩnh vực, ngành cũng như các doanh nghiệp. Thành tựu của khoa học công nghệ đã làm thay đổi bộ mặt của nhiều lĩnh vực đồng thời làm xuất hiện nhiều lĩnh vực mới buộc các nhà quản lý phải theo dõi thường xuyên, liên tục để có sự thay đổi thích ứng và giảm thiểu rủi ro... (Xem ví dụ ở Hộp 2.5).

Hộp 2.5. Ứng dụng khoa học - công nghệ mới: Rủi ro cho người tiên phong

Khi một doanh nghiệp nào đó thất bại khi áp dụng công nghệ mới thì Chính phủ, các cơ quan quản lý và người dân coi đó là một tai nạn, một rủi ro hoàn toàn chấp nhận được và có những suy nghĩ và hành động nhằm an ủi, động viên và hỗ trợ doanh nghiệp mau chóng vượt qua khó khăn và tiếp tục bước tiếp trên con đường khoa học.

Tại Việt Nam, dù nhận thức được thành quả vô cùng to lớn của việc tiên phong ứng dụng khoa học - công nghệ mới vào sản xuất kinh doanh nhưng hoạt động này đã và đang được các doanh nghiệp triển khai một cách hết sức dè dặt. Hầu hết các doanh nghiệp tự thân vận động và mạnh ai nấy làm, không tạo nên được một trào lưu, một cuộc cạnh tranh nên việc ứng dụng khoa học công nghệ mới vào sản xuất kinh doanh còn rất ít khiến nền sản xuất khó phát triển.

Việc ứng dụng ứng dụng khoa học công nghệ mới vào sản xuất kinh doanh giống như một trò chơi đầy may rủi, ranh giới giữa công và tội đôi khi rất mong manh. Chính vì vậy, đa phần các doanh nghiệp đều chọn một giải pháp an toàn, đó là áp dụng những công nghệ đã được ứng dụng nhiều và ít nhiều thành công khiến hoạt động sản xuất kinh doanh không có bước phát triển đột phá, không đạt hiệu quả cao dẫn đến nền sản xuất của Việt Nam vẫn giậm chân tại chỗ.

Nguồn: <http://enternews.vn>

Các yếu tố văn hoá - xã hội: Các rủi ro từ môi trường xã hội, từ sự thay đổi cấu trúc xã hội, dân số, dân cư. Đó là sự thay đổi các chuẩn mực giá trị, hành vi con người, các thang giá trị trong xã hội, ... Một xã hội bao cấp về kinh tế, bao biện trong quản lý, một xã hội “ít trọng thương”, loay hoay trong việc định thang giá trị “nhất sĩ nhì nông, hết gạo chạy rong, nhất nông nhì sĩ”, hay xếp hạng đơn giản theo kiểu “sĩ, nông, công, thương”, một xã hội với cộng đồng dân cư đông nhưng không mạnh, chất lượng dân số thấp, sức mua kém, tỉ lệ dân số trẻ thấp, ... đều có thể là nguồn gốc rủi ro cho các hoạt động thương mại, đầu tư của doanh nghiệp. Ngược lại, một xã hội biết khuyến khích nuôi dưỡng các giá trị sáng tạo, các cảm hứng đầu tư, chắc chắn sẽ là lá chắn bảo vệ tốt cho các doanh nghiệp. Các rủi ro cũng có thể đến từ nơi có môi trường thấp kém về văn hóa, tha hóa về đạo đức... Một xã hội nơi có dân trí thấp, các chuẩn mực văn hóa, đạo đức không được đề cao, làm sao có thể thực thi pháp luật tốt được? Một khi pháp luật không được thực thi hiệu quả thì ngàn vạn rủi ro có thể xảy ra. Ở đó, sẽ có sự lộng hành của các loại tội phạm như trộm cắp, cướp bóc, bạo loạn, lừa đảo, kinh tế ngầm, bội ước hợp đồng, hàng giả, hàng nhái, kích động tôn giáo, sắc tộc,

hận thù... Các giá trị “chân, thiện, mỹ”, như là chuẩn mực của văn hóa, đạo đức một khi đã bị chà đạp thì làm sao kinh doanh chân chính, đầu tư bền vững có thể có chỗ đứng lâu dài. Hệ quả sẽ là các loại kinh doanh chộp giật, lừa đảo, dối trá... sẽ thống trị.

Trong bối cảnh toàn cầu hoá, nhóm các yếu tố văn hóa – xã hội có rất nhiều biến động, cụ thể như:

+ Sự thay đổi của trình độ dân trí theo hướng tích cực.

+ Sự thay đổi thái độ, tập quán, thói quen tiêu dùng.

+ Sự xuất hiện và hoạt động của hiệp hội người tiêu dùng.

+ Sự thay đổi của tháp tuổi, tỷ lệ kết hôn, sinh đẻ, vị trí vai trò của người phụ nữ tại nơi làm việc và trong gia đình.

+ Sự du nhập lối sống mới từ các nền văn hoá trong và ngoài khu vực...

Các yếu tố tự nhiên: Nhóm yếu tố này ảnh hưởng nhiều mặt tới nguồn lực đầu vào cần thiết cho các tổ chức nói chung, doanh nghiệp nói riêng. Các yếu tố môi trường tự nhiên như bão, lũ lụt, hạn hán, động đất, núi lửa, sóng thần, nước biển dâng, trái đất “nóng” lên,... Các rủi ro này thường có hai đặc điểm chung: Thứ nhất là khả năng dự báo, dự đoán thấp, xảy ra bất ngờ; thứ hai là gây thiệt hại trên quy mô lớn; không chỉ cho một vùng miền, một ngành hàng, một cộng đồng mà cho cả một nền kinh tế, một số quốc gia hoặc cả thế giới. Trong bốn tai họa “thủy, hỏa, đạo, tặc”, ông bà ta đã xếp thủy là tai họa số một. Nói dự đoán, dự báo là khó nhưng các hiện tượng thiên nhiên này cũng vận động theo quy luật, do đó, các doanh nghiệp cũng có thể chủ động phòng tránh hoặc lựa chọn giải pháp thích hợp.

Chẳng hạn, đối với doanh nghiệp, chúng có thể gây ảnh hưởng cho các hoạt động marketing trên thị trường:

+ Vị trí địa lý có ảnh hưởng đến chi phí vận chuyển và khả năng cạnh tranh.

+ Khí hậu, thời tiết có ảnh hưởng đến chu kỳ sản xuất và tiêu dùng trong khu vực, đến nhu cầu về các loại sản phẩm được tiêu dùng, các yêu cầu về sự phù hợp của sản phẩm về vấn đề dự trữ, bảo quản.

+ Các vấn đề về cân bằng sinh thái, ô nhiễm môi trường: Những hiện tượng bất thường của khí hậu thời tiết, ảnh hưởng trực tiếp

đến yêu cầu phát triển bền vững ảnh hưởng đến khả năng phát triển kinh doanh của doanh nghiệp...

Các yếu tố dân số, nhân khẩu học: Có ảnh hưởng lớn đến hoạt động của các tổ chức, nhất là các doanh nghiệp. Tác động của yếu tố dân số, nhân khẩu học đến hoạt động marketing của doanh nghiệp được thể hiện thông qua rất nhiều các biến số khác nhau như:

+ Dân số và tốc độ tăng dân số: Dân số là số người hiện hữu trên thị trường, ảnh hưởng đến dung lượng thị trường có thể đạt đến của doanh nghiệp. Thông thường dân số càng lớn thì quy mô thị trường càng lớn, nhu cầu về sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm càng lớn, khối lượng tiêu thụ sản phẩm càng nhiều, do đó khả năng đảm bảo hiệu quả kinh doanh càng cao.

+ Sự chuyển dịch dân cư và xu hướng vận động: Sự hình thành hay suy giảm mức độ tập trung dân cư ở một khu vực địa lý có ảnh hưởng lớn đến sự xuất hiện cơ hội mới hoặc mất đi cơ hội hiện tại của doanh nghiệp.

+ Tuổi thọ và cấu trúc độ tuổi: Sự thay đổi của yếu tố này dẫn đến tình trạng thay đổi cơ cấu khách hàng tiềm năng theo độ tuổi, từ đó tác động tới cơ cấu tiêu dùng và nhu cầu về các loại hàng hoá.

+ Cơ cấu, quy mô hộ gia đình: Ảnh hưởng đến số lượng, quy cách sản phẩm cụ thể khi sản phẩm đó đáp ứng cho nhu cầu chung của cả gia đình. Đặc biệt có ý nghĩa khi phân tích trong mối liên hệ với thu nhập của người tiêu dùng...

Môi trường vi mô (Môi trường đặc thù)

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố chủ yếu như khách hàng, người cung ứng, đối thủ cạnh tranh, các cơ quan hữu quan...

Khách hàng: Đối với doanh nghiệp, khách hàng là đối tượng mà doanh nghiệp phục vụ và là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp, đòi hỏi doanh nghiệp phải thường xuyên nghiên cứu khách hàng, tức là nghiên cứu nhu cầu của khách hàng. Bản thân nhu cầu và câu lại không giống nhau giữa các nhóm khách hàng và thường xuyên biến đổi nên doanh nghiệp phải thường xuyên theo dõi khách hàng và dự báo những biến đổi về nhu cầu và câu của họ để dự báo, nhận dạng rủi ro, xây dựng và điều chỉnh chiến lược thị trường thích hợp (Xem ví dụ ở Hộp 2.6).

Hộp 2.6. Rủi ro mất khách hàng

Mất khách hàng là điều mà mỗi công ty đều phải đối mặt ít nhất một lần. Trong một số trường hợp, vấn đề này có thể gây khó khăn cho chủ doanh nghiệp. Sở hữu một doanh nghiệp, bạn rất dễ rơi vào tình huống đổ lỗi cho mình về điều này, đôi khi còn cảm thấy thất vọng, thậm chí lo lắng về tương lai. Những suy nghĩ đầu tiên như: “Thật tồi tệ! Tại sao họ có thể bỏ tôi được chứ?” có thể ngay lập tức lướt qua đầu của bạn. Sau đó, bạn tiếp tục suy nghĩ về những khó khăn sau khi khách hàng bỏ đi. Vấn đề là, hiện tại bạn có thể mất một khách hàng, nhưng thái độ của bạn trong quá trình này có thể ảnh hưởng đến việc những khách hàng trong tương lai sẽ đặt cảm tình và niềm tin vào bạn. Đừng làm cho mọi chuyện trở nên khó khăn khi khách hàng bỏ đi, bởi điều này sẽ mang lại cho bạn sự tin tưởng từ họ. Hãy mở rộng cánh cửa đón họ quay trở lại. Ngay cả nếu họ không trở lại, họ vẫn có thể chia sẻ những ý kiến tốt đẹp về công ty của bạn hay về chính bạn trong việc kinh doanh mới của mình.

Đôi khi mất đi một khách hàng có thể là một cơ hội tuyệt vời để có thêm nhiều khách hàng mới khác. Như Bill Gates từng nói: “Những khách hàng không hài lòng nhất chính là nguồn kiến thức lớn nhất cho bạn để học tập”. Hãy tận dụng giá trị của nó.

Nguồn: <https://subiz.com>

Đối thủ cạnh tranh: Khi gia nhập thị trường, các doanh nghiệp phải xác định cạnh tranh thị trường là một quy luật tất yếu. Điều quan trọng là phải xác định rõ đối thủ cạnh tranh (bao gồm các đối thủ hiện hữu, các đối thủ tiềm ẩn, các đối thủ trực tiếp, các đối thủ gián tiếp...) và nghiên cứu từng đối thủ để nhận dạng các rủi ro cạnh tranh, có thủ pháp cạnh tranh phù hợp. Nhà quản trị doanh nghiệp cần nhận thức đầy đủ về cạnh tranh, không nên đồng nghĩa cạnh tranh luôn là đối đầu, mà có thể là sự hợp tác, chia sẻ thị phần, thậm chí là né tránh để chờ đợi cơ hội, giảm thiểu rủi ro... (Xem ví dụ ở Hộp 2.7).

Hộp 2.7. Sự xuất hiện của Starbucks và chiến thuật “Second bird” của Trung Nguyên

Khi ông lớn Starbucks chuẩn bị đổ bộ vào Việt Nam, Chủ tịch Đặng Lê Nguyên Vũ đã dùng chiến thuật “Second bird” và ngay lập tức, mọi ánh mắt đều đổ dồn về phía Trung Nguyên. Đang

lúc Trung Nguyên mất đi sức hút do khai thác quá nhiều vào yếu tố “yêu nước” thì Starbucks, kẻ đứng đầu ngành Cà phê thế giới xuất hiện.

Chủ tịch cà phê Trung Nguyên, ông Đặng Lê Nguyên Vũ đã dùng chiến thuật “Second bird” trong hoạt động kinh doanh của mình. Và ngay lập tức, mọi ánh mắt lại dồn về phía Trung Nguyên. Như thế, cho dù tổng tài nguyên ít hơn nhưng Trung Nguyên lại kéo về phía mình sự chú ý của thế giới và sự quan tâm của khách hàng.

Các chuyên gia nhận định: Trung Nguyên đã thành công khi dùng chiến thuật “Second bird” và áp dụng “Yesgo” trong kinh doanh. Starbucks tuyên bố sẽ mở cửa hàng trên khắp Việt Nam thì Trung Nguyên tuyên bố sẽ chinh phục thủ phủ cà phê thế giới Mỹ. “Khán giả” thấy hai đối thủ đấu nhau mới bắt đầu chú ý tới cuộc chạy đua của hai thương hiệu trên. Kết quả là kẻ yếu hơn rất nhiều như Trung Nguyên lại được xếp “chung chiếu” với gã khổng lồ Starbucks - thương hiệu cà phê số 1 thế giới.

Trung Nguyên đã làm được một việc khó khăn đó là không để tụt lại xa so với con chim đầu đàn là Starbucks. Vì Trung Nguyên “bay” sát Starbucks sẽ có lợi và sẽ phát triển nhanh hơn nhờ sức hút mạnh theo quán tính, điều này cũng đỡ tốn sức, đỡ tốn tiền truyền thông cho Trung Nguyên.

Nguồn: Tổng hợp từ Internet

Người cung ứng: Đối với doanh nghiệp là những người cung cấp đầu vào cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Mọi sự thay đổi từ phía người cung ứng, sớm hay muộn, trực tiếp hay gián tiếp đều ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp. Các nhà quản trị doanh nghiệp phải quan tâm đến họ trên nhiều phương diện như: khả năng cung ứng về số lượng, chất lượng, giá cả, thời gian cung ứng, địa điểm cung ứng... Thậm chí còn phải quan tâm đến thái độ của nhà cung cấp đối với doanh nghiệp mình và các đối thủ cạnh tranh. Nguồn lực khan hiếm, giá cả tăng có thể làm xấu đi cơ hội thị trường, xuất hiện nhiều rủi ro cho việc kinh doanh những hàng hoá dịch vụ nhất định hoặc tồi tệ hơn có thể buộc doanh nghiệp phải ngừng sản xuất (Xem ví dụ ở Hộp 2.8).

Hộp 2.8. Đa dạng hóa nhà cung ứng

Các doanh nghiệp Việt Nam đang phụ thuộc khá nhiều vào nhà cung cấp Trung Quốc về nguyên liệu đầu vào, bởi lợi thế của những mặt hàng nhập từ Trung Quốc rất lớn như: giá rẻ, thuận tiện (đặc biệt nhập qua đường tiểu ngạch), lợi nhuận cao khiến nhiều doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào các mặt hàng đến từ Trung Quốc. Tuy nhiên, các doanh nghiệp nhập khẩu cần cân nhắc kỹ những tác động của việc phụ thuộc nguồn cung từ Trung Quốc, đặc biệt là những mặt hàng là đầu vào cho sản xuất như giống lúa, nguyên phụ liệu dệt may, điện. Những doanh nghiệp về linh kiện điện tử, điện máy (chẳng hạn như công Pico, Trần Anh); các doanh nghiệp dệt may... cần chuyên hướng tích cực hơn nữa sang các thị trường có thể cung cấp sản phẩm tương tự như Đài Loan, Thái Lan, Ấn Độ, Malaysia... để tránh phụ thuộc vào hàng Trung Quốc.

Ngoài ra, việc xây dựng nguồn cung cấp ngay tại trong nước và tăng tỷ lệ nội địa hóa nguồn nguyên liệu để chủ động xoay sở cũng là một phương cách thích hợp trong bối cảnh hiện nay. Tập trung cho lĩnh vực sợi, dệt để phục vụ ngành may mặc, đầu tư nâng cao tay nghề lao động để tự chế tạo các linh phụ kiện máy móc... không chỉ giúp giảm tỷ lệ nhập khẩu nguyên nhiên liệu Trung Quốc vào Việt Nam, mà về lâu dài sẽ làm giảm nhập khẩu, từ đó sản xuất ra các sản phẩm hoàn toàn Made in Vietnam với chất lượng ngày càng cao, đạt tiêu chuẩn xuất khẩu sang nhiều thị trường khắt khe trên thế giới, nhất là khi Việt Nam đàm phán thành công Hiệp định Thương mại tự do với Liên minh châu Âu (EU) và Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP).

Lựa chọn đúng nhà cung cấp, thay đổi chiến lược kịp thời sẽ là bí kíp để dành chiến thắng trên thương trường. Đó cũng là những suy nghĩ và trăn trở của nhiều lãnh đạo doanh nghiệp Việt hiện nay. Những bài học quý báu sẽ được chia sẻ tại Hội nghị thường niên CEO Summit 2014 tới đây được tổ chức tại TP.Hồ Chí Minh vào ngày 5/8/2014 tới đây, hi vọng sẽ góp phần giúp doanh nghiệp tự tin chọn lựa hướng đi mới, tận dụng cơ hội và bứt phá thành công trong tương lai.

Nguồn: <http://vietnamnet.vn>

Các cơ quan hữu quan: Bao gồm các cơ quan quản lý nhà nước, các tổ chức phi chính phủ, các hiệp hội, các tổ chức trung gian...

Các cơ quan quản lý nhà nước ban hành và thực thi pháp luật, chính sách vĩ mô, kiểm tra và giám sát hoạt động của doanh nghiệp. Các tổ chức phi chính phủ có thể có những hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp dưới nhiều hình thức. Các hiệp hội được thành lập với sự tham gia của các thành viên là các doanh nghiệp, chủ thể kinh doanh sẽ gia tăng sức mạnh của từng thành viên và cả tổ chức lớn. Các tổ chức trung gian giúp cho doanh nghiệp tổ chức tốt việc tiêu thụ sản phẩm hàng hoá, dịch vụ của mình tới người mua cuối cùng.

Ứng xử của doanh nghiệp với các cơ quan hữu quan, cùng các định chế và thoả thuận, trong những điều kiện cụ thể, cũng có thể làm phát sinh các rủi ro ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Môi trường bên trong

Bao gồm những yếu tố bên trong doanh nghiệp, có ảnh hưởng trực tiếp, thường xuyên và rất quan trọng tới các hoạt động quản trị của chính doanh nghiệp đó, bao gồm các nguồn lực bên trong (nội lực) của doanh nghiệp như:

Các yếu tố thuộc về nhân lực: Nhân lực là nguồn lực quyết định sự thành công hay thất bại trong hoạt động của mọi loại hình doanh nghiệp. Điều quan trọng đối với các nhà quản trị doanh nghiệp là phải tuyển dụng được đội ngũ nhân sự có trình độ chuyên môn cao, có năng lực và tính linh hoạt, sau đó là việc sử dụng các chính sách bố trí, sắp xếp nhân sự hợp lý, đào tạo và phát triển nhân sự, đánh giá và đãi ngộ nhân sự phù hợp nhất để có thể gìn giữ và phát triển đội ngũ nhân lực đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, đảm bảo chất lượng theo yêu cầu công việc. Các vấn đề về quản trị rủi ro nhân lực cũng cần được các nhà quản lý tổ chức quan tâm đúng mức. Suy cho đến cùng, rủi ro của mọi rủi ro chính là yếu tố con người.

Các yếu tố thuộc về tài chính: Nhà quản trị rủi ro trong doanh nghiệp cần chú ý phân tích các yếu tố như: khả năng huy động vốn ngắn hạn và dài hạn; chi phí vốn so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh; các vấn đề về thuế, tỷ lệ lãi suất; hệ thống kế toán hiệu quả và hiệu năng phục vụ cho việc lập kế hoạch giá thành, kế hoạch tài chính và lợi nhuận...

Các yếu tố thuộc về cơ sở vật chất: Nhà xưởng, trang thiết bị máy móc, các dây chuyền công nghệ... là những yếu tố cần được trang bị ở trình độ phù hợp, giúp doanh nghiệp có thể tăng năng

suất lao động, đảm bảo chất lượng sản phẩm để tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Các yếu tố thuộc về văn hoá doanh nghiệp: Ở góc độ của một tổ chức, văn hoá có thể được hiểu là một hệ thống những giá trị chung, những niềm tin, những mong đợi, những thái độ, những tập quán thuộc về tổ chức và chúng tác động qua lại với nhau để hình thành những chuẩn mực hành động mà tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp noi theo.

Một loạt các rủi ro đến ngay từ chính trong nội bộ doanh nghiệp như thái độ của doanh nghiệp đối với rủi ro, sai lầm trong chiến lược kinh doanh, quản lý doanh nghiệp, sự yếu kém của cán bộ quản lý và nhân viên, thiếu đạo đức và văn hóa kinh doanh, thiếu động cơ làm việc, thiếu đoàn kết nội bộ ... Tôn Tử nói: biết mình biết người, trăm trận trăm thắng. Ba rủi ro có thể đến: thứ nhất là chỉ biết mình mà không biết người, thứ hai là chỉ biết người mà không biết mình và cuối cùng, không biết cả mình lẫn người. Để “biết mình”, điều quan trọng nhất là thường xuyên tự kiểm tra và kiểm tra đối chứng hệ thống quản trị doanh nghiệp của mình có hiệu quả không, có minh bạch không. Quản trị doanh nghiệp là toàn bộ các điều lệ, quy tắc, quy chế, thông lệ quản lý và điều hành doanh nghiệp. Quản trị doanh nghiệp tốt sẽ giúp các chiến lược, quyết định của doanh nghiệp được ban hành sáng suốt nhất, thực thi hiệu quả nhất, loại trừ được rủi ro tốt nhất. Quản trị doanh nghiệp tốt bảo đảm phát huy hết nguồn lực (nhân lực/ vật lực) trong doanh nghiệp đồng thời sớm phát hiện được “bệnh” của chính mình.

Các yếu tố môi trường nêu trên luôn biến động, thậm chí rất khó lường, khó dự báo, vì vậy luôn là nguồn rủi ro tiềm ẩn cho hoạt động của các tổ chức nói chung, các doanh nghiệp nói riêng, đòi hỏi các nhà quản trị phải chủ động trong việc nghiên cứu, dự báo xu hướng thay đổi của từng nhân tố trong các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp để có thể có cơ sở nhận dạng các rủi ro có thể xuất hiện và chủ động xây dựng kế hoạch kiểm soát rủi ro một cách hiệu quả.

2.3. Đối tượng rủi ro

Nhóm đối tượng rủi ro hay đối tượng chịu tổn thất khi rủi ro xảy ra bao gồm: tài sản, nhân lực và trách nhiệm pháp lý của doanh nghiệp.

Nhóm đối tượng rủi ro về tài sản

Là khả năng được hay mất đối với tài sản vật chất, tài sản tài chính hay tài sản vô hình (như danh tiếng, uy tín, thương hiệu, quyền tác giả...) và các kết quả này xảy ra do các hiểm họa hoặc rủi ro. Tài sản có thể bị hư hỏng, bị huỷ hoại hay tàn phá, mất mát hoặc giảm giá theo nhiều cách khác nhau. Việc không thể sử dụng được tài sản trong một khoảng thời gian (tổn thất về mặt thời gian) là một ví dụ cho một loại tổn thất thường bị bỏ qua. Chẳng hạn: Một biến động bất thường trên thị trường tài chính trong nước, khu vực và thế giới có thể ảnh hưởng làm ngưng trệ hoạt động ở nhiều doanh nghiệp và gây ra những tổn thất có thể rất lớn về tài sản cho doanh nghiệp.

Việc sử dụng, vận hành các tài sản của doanh nghiệp trong quá trình sản xuất kinh doanh có thể phát sinh các hỏng hóc, mất mát, suy giảm giá trị do sự thay đổi nhanh chóng của khoa học kỹ thuật và công nghệ hoặc biến động giá cả trên thị trường.

Tài sản vô hình của doanh nghiệp như thương hiệu, danh tiếng, uy tín... cũng có thể bị suy giảm, thiệt hại nặng nề do nhiều nguyên nhân khác nhau như cạnh tranh không lành mạnh hoặc những nguyên nhân chủ quan từ chính doanh nghiệp trong quá trình triển khai các hoạt động sản xuất kinh doanh (Xem ví dụ ở Hộp 2.9).

Hộp 2.9. Tân Hiệp Phát mất gì từ “vụ án con ruồi 500 triệu” ?

Câu chuyện “con ruồi nửa tỷ” đã được bàn luận sôi nổi trên các diễn đàn với các chủ đề: Cách giải quyết của Tân Hiệp Phát? Người tiêu dùng sẽ quay lưng?

Khoảng 15 giờ 30 ngày 27/1, tại một quán cà phê thuộc huyện Cái Bè (Tiền Giang), các trinh sát Phòng CSĐT tội phạm về TTXH (PC45) Công an tỉnh Tiền Giang đã bắt quả tang Võ Văn Minh, bán quán cơm tại huyện Cái Bè đang nhận 500 triệu đồng của Công ty TNHH TM&DV Tân Hiệp Phát.

Thông tin ban đầu cho hay, anh Võ Văn Minh, trong lúc lấy chai nước ngọt khui bán cho khách, phát hiện trong chai có con ruồi.

Sau đó, công ty đã cử nhân viên xuống làm việc với Minh nhiều lần. Qua nhiều lần thương lượng, anh Minh yêu cầu Công ty Tân Hiệp Phát phải đưa cho mình số tiền là 500 triệu đồng thì mới đồng ý trả lại chai nước ngọt. Anh Minh hẹn đến ngày 27/1/2015 sẽ tiến

hành giao nhận tiền tại một quán cà phê ở ấp Hậu Vinh, xã Hậu Thành, Cái Bè.

Sau khi nhận được tin báo, Phòng Cảnh sát điều tra về trật tự xã hội thành phố Hồ Chí Minh (PC 45) đã chỉ đạo lực lượng Trinh sát tiến hành xác minh và áp dụng biện pháp nghiệp vụ với Võ Văn Minh (vụ án đã được đưa ra xét xử ngày 17/12/2015).

Tuy nhiên, như bất cứ giải pháp xử lý khủng hoảng truyền thông nào, biện pháp này chắc chắn có hệ lụy. Nó sẽ gây ra tâm lý e sợ của người tiêu dùng, khi họ muốn góp ý chân thành hoặc phát hiện vấn đề cho doanh nghiệp. Khi đó, hoặc là họ sẽ tìm đến các cơ quan bảo vệ người tiêu dùng hoặc báo chí, thì khủng hoảng truyền thông chắc chắn xảy ra và trở nên nguy hiểm cho doanh nghiệp. Đối thủ cạnh tranh cũng thích lợi dụng điểm yếu này (thực tế đã xuất hiện phong trào tẩy chay của người tiêu dùng đối với các sản phẩm của Tân Hiệp Phát, gây thiệt hại đáng kể đối với tài sản thương hiệu, uy tín của công ty này).

Nguồn: Tổng hợp từ internet

Nhóm đối tượng rủi ro về nhân lực

Đây là nhóm đối tượng rủi ro có liên quan đến tài sản con người của tổ chức (rủi ro xảy ra liên quan tới nguồn nhân lực).

Tình trạng nhân viên bỏ việc, thương tích, bệnh tật; hay nguy hiểm hơn là tình trạng không có tinh thần và động lực làm việc, thiếu tự giác và nỗ lực trong quá trình thực hiện nhiệm vụ... đều có thể gây ra những rủi ro nhân lực cho doanh nghiệp.

Toàn bộ quá trình quản trị nhân lực, bao gồm cả việc đánh giá, bố trí nhân lực, tuyển dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, đãi ngộ nhân lực... đều có thể làm xuất hiện các rủi ro nhân lực, đòi hỏi các nhà quản trị phải có kỹ năng lãnh đạo và quản lý hiệu quả, để đảm bảo số lượng, chất lượng nguồn nhân lực cũng như sự hợp lý về cơ cấu nhân lực, hạn chế đến mức thấp nhất các rủi ro nhân lực có thể xảy ra (Xem ví dụ ở Hộp 2.10).

Hộp 2.10. Thiếu hụt nhân tài - mối nguy lớn nhất trong quản trị nhân lực

Kết quả phân tích “Những nhân tố ảnh hưởng đến nhân sự” của Lloyd (một công ty chuyên về nghiên cứu và quản trị rủi ro) năm 2011 đã xếp “sự thiếu hụt về tài năng và kỹ năng của nhân viên” là

mối nguy đứng thứ 2 chỉ sau “mất khách hàng”.

Kết quả này có được sau khi khảo sát 500 C-suite (nhóm những cá nhân có chức danh là Chef) và nhóm những nhân viên điều hành và cũng khá nghiêm trọng khi nghiên cứu này cũng nhận định “Dù đây là rủi ro khá lớn, không còn là tiềm ẩn, nhưng có vẻ như các tổ chức hầu như không quan tâm đến nó và chưa chuẩn bị đủ năng lực để giải quyết hoặc đối phó với nó”.

Một kết quả khá thú vị nữa là trong 100 công ty lớn nhất thế giới về sử dụng nguồn nhân lực thì chỉ có một công ty có chức danh giám đốc quản lý rủi ro.

Quay lại tình hình nhân sự của Việt Nam, hiện tại hầu như rất ít công ty có hệ thống quản lý nhân tài (Talent Management). Dù đây là đề tài được đề cập khá nhiều trên phương tiện truyền thông đại chúng nhưng các doanh nghiệp Việt nam rất thờ ơ và hầu như không có chiến lược phát triển tài năng.

Nguồn: <http://www.quantrinhansu.com.vn>

Nhóm đối tượng rủi ro về trách nhiệm pháp lý

Các rủi ro có thể dẫn đến các tổn thất do sự vi phạm trách nhiệm pháp lý đã được quy định.

Trong quá trình hoạt động kinh doanh của mình, doanh nghiệp có thể thường xuyên phải đối mặt với những rủi ro về trách nhiệm pháp lý, chẳng hạn:

- + Khả năng bị truy thu thuế, bảo hiểm xã hội
- + Khả năng bị xử phạt hành chính trong lĩnh vực thuế, bảo hiểm xã hội, lao động, môi trường...
- + Khả năng bị người lao động khiếu nại, khởi kiện
- + Khả năng bị tranh chấp hợp đồng
- + Khả năng bị thất thoát tài chính
- + Khả năng bị mất cắp tài sản

Điều này đòi hỏi các nhà quản trị doanh nghiệp phải nghiên cứu và am hiểu pháp luật, không những là pháp luật trong nước, mà còn là cả pháp luật của các nước mà doanh nghiệp có hoạt động xuất hoặc nhập khẩu, các định chế quốc tế và khu vực..., thậm chí cần sử dụng đến dịch vụ tư vấn pháp lý trước khi tiến hành một hoạt động sản xuất kinh doanh, một dự án, hay ký kết và triển khai một hợp đồng kinh tế để tránh những rủi ro về trách nhiệm pháp lý, dẫn

đến những hậu quả pháp lý mà doanh nghiệp có thể phải gánh chịu (Xem ví dụ ở Hộp 2.11).

Hộp 2.11. Liên minh Châu Âu quyết định sẽ xử phạt Google 3,4 tỷ USD do hành vi vi phạm luật cạnh tranh

Sau cuộc điều tra kéo dài 7 năm của Liên minh Châu Âu nhắm vào công cụ tìm kiếm của Google, tòa án Brussels dự kiến sẽ đưa ra mức phạt kỷ lục 3,4 tỷ USD đối với hành vi vi phạm luật cạnh tranh của công ty này. Con số này đã vượt qua mức phạt 1,2 tỷ USD dành cho Intel năm 2009.

Liên minh Châu Âu cáo buộc Google đã không công bằng khi thúc đẩy dịch vụ mua sắm của mình (Google Shopping) trong kết quả hiển thị của Google Search. Điều này gây thiệt hại cho các đối thủ cạnh tranh trực tiếp với Google Shopping. Trong 6 năm qua, đã có 3 lần thương lượng giữa hai bên nhưng Liên minh Châu Âu cho rằng phía Google không có thiện chí thay đổi lập trường của họ trong vấn đề này.

Các quan chức EU có thể đưa ra quyết định chính thức trong tháng sáu tới mặc dù hồ sơ vẫn chưa được hoàn thiện. Ngoài mức tiền phạt, Google cũng không được tái diễn hành vi vi phạm luật cạnh tranh của mình nữa.

Ngoài ra, Liên minh Châu Âu cũng đang tiến hành một cuộc điều tra chính sách của Google trên nền tảng Android. Các nhà chức trách tin rằng các ứng dụng cài đặt sẵn của Google, việc yêu cầu cấp phép Android và khuyến khích tài chính cho các đối tác làm ảnh hưởng đến những nỗ lực cạnh tranh và sáng tạo. Nếu bị kết án trong trường hợp này, Google phải đóng mức phạt có thể lên đến 10% doanh thu bán hàng hàng năm của công ty.

Nguồn: <http://vnreview.vn>

2.4. Phương pháp nhận dạng rủi ro

2.4.1. Phương pháp chung: Xây dựng bảng liệt kê

Xây dựng bảng liệt kê là việc đi tìm câu trả lời cho các câu hỏi đặt ra trong các tình huống nhất định, để từ đó nhà quản trị có những thông tin nhận dạng và xử lý các đối tượng rủi ro. Bảng liệt kê thực chất là liệt kê các tổn thất tiềm năng (có thể xuất hiện trong tương lai). Một tổ chức có thể chuẩn bị một bản liệt kê các tính chất và mức độ rủi ro mà tổ chức đó sẵn sàng chấp nhận trong việc theo

đuổi các mục tiêu chiến lược của mình.

Mục đích của việc thiết lập bảng kê là:

- Nhắc nhở các nhà quản trị về các tổn thất có thể có ứng với từng rủi ro cụ thể.

- Thu thập thông tin diễn tả cách và mức độ doanh nghiệp gặp phải các tổn thất tiềm năng đó.

- Hình thành một chương trình tài trợ rủi ro, trong đó trọng tâm là chương trình bảo hiểm, gồm cả giá và các tổn thất phải chi trả.

Cơ sở của việc thiết lập bảng kê là các nguồn rủi ro cơ bản, các tài sản có thể có của doanh nghiệp, môi trường và các hoạt động của doanh nghiệp...

Danh sách các rủi ro được liệt kê không phải chỉ đơn thuần là tên loại rủi ro, mà cần được sắp xếp, phân nhóm theo các đặc trưng cơ bản của rủi ro, bao gồm tần suất và biên độ, từ đó các nhà quản trị sẽ dành sự chú ý hơn cho các rủi ro có tần suất cao và biên độ rộng, thường được sắp xếp ở những vị trí đầu tiên trong bảng liệt kê.

Phương pháp thiết lập bảng kê có thể có hai hạn chế quan trọng: *Một là*, các bảng liệt kê được tiêu chuẩn hoá sẽ thất bại trong việc liệt kê các rủi ro bất thường hay duy nhất đối với một doanh nghiệp nào đó. Vì vậy các nhà quản trị phải xác định rằng doanh nghiệp của mình có thể gặp phải nhiều rủi ro thuần túy không có trong bảng liệt kê.

Hai là, không cung cấp được các thông tin cần thiết về rủi ro suy đoán vì nhiều lý do như: các thực hành quản trị rủi ro từ trước đến nay ở các doanh nghiệp hầu như không chú trọng đến loại rủi ro này, hay như việc rủi ro suy đoán hầu như luôn luôn sinh ra rủi ro thuần túy và tự bản thân rủi ro suy đoán cũng có thể có những kết quả bất lợi.

Để có được bảng danh sách các rủi ro có thể xuất hiện, cần sử dụng tổng hợp nhiều phương pháp nhận dạng cụ thể.

2.4.2. Các phương pháp nhận dạng cụ thể

2.4.2.1. Phương pháp phân tích báo cáo tài chính

Phương pháp phân tích báo cáo tài chính do A.H. Cridle đề xuất từ năm 1962 và áp dụng cho công tác nhận dạng rủi ro tại một công ty nhỏ ở Mỹ.

Bằng cách phân tích bản báo cáo hoạt động kinh doanh, bản dự

báo về tài chính và dự báo ngân sách, kết hợp với các tài liệu bổ

trợ khác, nhà quản trị có thể xác định được các nguy cơ rủi ro của doanh nghiệp về tài sản, về trách nhiệm pháp lý và về nguồn nhân lực. Lý do cơ bản là do các hoạt động của doanh nghiệp cuối cùng rồi cũng gắn với tiền hay tài sản. Nhà quản trị sẽ phải nghiên cứu từng khoản mục để xác định rủi ro tiềm năng, tập trung vào các rủi ro thuần túy.

Đây là phương pháp đáng tin cậy, khách quan, có thể trình bày ngắn gọn, rõ ràng, có thể dùng được cho cả nhà quản trị rủi ro và những người tư vấn chuyên nghiệp. Phương pháp này cũng không loại trừ việc nhận dạng các rủi ro suy đoán.

Việc nghiên cứu, phân tích báo cáo tài chính không chỉ là cơ sở nhận dạng rủi ro, mà còn có tác dụng phục vụ hoạt động đo lường, đánh giá rủi ro và xác định phương pháp xử lý rủi ro hiệu quả nhất.

2.4.2.2. Phương pháp sơ đồ

Phương pháp sơ đồ là phương pháp mô hình hoá để nhận dạng rủi ro. Trên cơ sở xây dựng một hay một dãy các sơ đồ diễn tả các hoạt động diễn ra trong những điều kiện cụ thể và trong những hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp, nhà quản trị có điều kiện phân tích những nguyên nhân, liệt kê các tổn thất tiềm tàng về tài sản, về trách nhiệm pháp lý và về nguồn nhân lực trong từng công việc, hoạt động cụ thể trong sơ đồ.

Sơ đồ các hoạt động đó có thể bắt đầu từ khâu sản xuất hoặc thu mua nguyên vật liệu, năng lượng và các yếu tố đầu vào cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, cùng với quá trình vận chuyển, sản xuất, bảo quản và kết thúc với sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng.

Ví dụ: Trong khâu sản xuất nguyên liệu có thể có rủi ro do sự biến động của thời tiết khí hậu dẫn tới số lượng và chất lượng nguyên liệu không đảm bảo yêu cầu sản xuất; trong khâu vận chuyển có thể có rủi ro từ tai nạn giao thông, hỏng hóc xe cộ, giảm chất lượng nguyên liệu...; trong khâu sản xuất có thể có các rủi ro như hư hỏng dây chuyền sản xuất, mất điện, tai nạn lao động...; trong khâu bảo quản có thể có các rủi ro như trộm cắp, giảm chất lượng sản phẩm, cháy nổ...; trong khâu tiêu thụ có thể có các rủi ro như hàng giả, hàng nhái, cạnh tranh không lành mạnh, sức mua giảm do thu nhập giảm vì những khó khăn kinh tế...

2.4.2.3. Phương pháp thanh tra hiện trường

Với phương pháp thanh tra hiện trường, bằng cách quan sát trực tiếp tổng thể và các hoạt động diễn ra ở mỗi đơn vị, mỗi bộ phận, mỗi cá nhân trong doanh nghiệp, nhà quản trị tìm hiểu được các mối hiểm họa, nguyên nhân và các đối tượng rủi ro.

Các thông tin cần tập hợp qua thanh tra hiện trường có thể là:

- Vị trí địa lý và vị trí xây dựng của doanh nghiệp
- Sơ đồ bố trí mặt bằng trong doanh nghiệp
- Vấn đề an ninh khu vực
- Các yếu tố môi trường xung quanh
- Quy trình thực hiện các tác nghiệp sản xuất
- Quy trình thực hiện các nghiệp vụ về an toàn lao động...

Các thông tin thu thập được qua thanh tra hiện trường cần được ghi chép tỉ mỉ để phục vụ cho công việc nghiên cứu và nhận dạng các rủi ro tiềm năng cũng như giải pháp chủ động trong ứng phó với những rủi ro này.

2.4.2.4. Phương pháp làm việc với bộ phận khác của doanh nghiệp

Nhà quản trị có thể nhận dạng các rủi ro thông qua việc giao tiếp trao đổi với các cá nhân và các bộ phận khác trong doanh nghiệp; hoặc thông qua hệ thống tổ chức không chính thức. Với phương pháp này, thông tin có thể được thu thập bằng văn bản hoặc bằng miệng.

Cách thực thực hiện cụ thể có thể thông qua:

- Tăng cường làm việc trực tiếp với các nhà quản trị và nhân viên ở tất cả các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp để có được các thông tin cập nhật về hoạt động sản xuất kinh doanh, những ưu điểm, hạn chế cùng những thuận lợi, khó khăn, ý kiến và quan điểm giải quyết các vấn đề phát sinh của những đối tượng này...

- Đọc và nghiên cứu các văn bản, báo cáo của các bộ phận nghiệp vụ khác nhau trong doanh nghiệp để nắm bắt các thông tin cần thiết, kết hợp với kiểm tra xác minh để có được các thông tin tin cậy làm cơ sở cho công tác nhận dạng rủi ro.

2.4.2.5. Phương pháp làm việc với bộ phận khác bên ngoài

Thông qua sự tiếp xúc, trao đổi, bàn luận với các cá nhân tổ chức bên ngoài doanh nghiệp, có mối quan hệ với doanh nghiệp (chẳng hạn như các cơ quan thuế, các cơ quan thông tin quảng cáo, các văn

phòng luật).

Đây cũng có thể coi là phương pháp sử dụng tư vấn trong nhận dạng rủi ro. Thông qua tư vấn, nhà quản trị có thể nắm bắt và hiểu rõ ràng hơn các thông tin bên ngoài liên quan đến mỗi hiểm họa và nguy cơ rủi ro, từ đó có cơ sở tìm kiếm, bổ sung vào danh sách các rủi ro mà trước đó nhà quản trị không nhận dạng được hay đã bỏ sót do sự hạn chế về thông tin cũng như nhận thức, đồng thời có thể phát hiện ra các nguy cơ rủi ro từ chính các đối tượng này.

2.4.2.6. Phương pháp phân tích số liệu tổn thất trong quá khứ

Bằng cách tham khảo hồ sơ được lưu trữ về các tổn thất trong quá khứ, nhà quản trị có thể dự báo được các xu hướng tổn thất có thể xảy ra trong tương lai (tức là các tổn thất có thể lặp lại).

Các số liệu thống kê trong quá khứ cho phép các nhà quản trị đánh giá các xu hướng của các tổn thất mà doanh nghiệp đã trải qua và so sánh kinh nghiệm này với các tổ chức, doanh nghiệp khác. Mặt khác, các số liệu này cũng cho phép nhà quản trị phân tích các vấn đề như nguyên nhân, địa điểm của rủi ro, các yếu tố hiểm họa và những yếu tố khác có ảnh hưởng đến bản chất của rủi ro doanh nghiệp đã gặp. Các điểm tương đồng hoặc nhóm các tình huống thường xảy ra sẽ gợi ý cho các nhà quản trị sự quan tâm đặc biệt, bởi đơn giản là, những gì đã xảy ra trong quá khứ thì hoàn toàn có khả năng tiếp tục xảy ra trong hiện tại và tương lai.

2.4.2.7. Phương pháp phân tích hợp đồng

Nhà quản trị nghiên cứu từng điều khoản trong các hợp đồng, phát hiện những sai sót, những nguy cơ rủi ro trong quá trình thực hiện hợp đồng, đồng thời cũng có thể biết được các rủi ro tăng lên hay giảm đi thông qua việc thực hiện các hợp đồng này. Khi phân tích hợp đồng, nhà quản trị cần chú ý đến cả 2 nhóm rủi ro là rủi ro trong ký kết và rủi ro trong thực hiện hợp đồng.

Các rủi ro trong ký kết hợp đồng bao gồm:

- Rủi ro từ chủ thể:

+ Công ty “ma”

+ Tư cách pháp nhân: Không có đăng ký kinh doanh, không có chức năng kinh doanh, Giấy phép kinh doanh hết hiệu lực, người đại diện ký kết không hợp pháp...

+ Đối tác kinh doanh: Không có uy tín; không đủ điều kiện về sức khỏe, pháp lý; khả năng tài chính yếu; phong tục tập quán khác

nhau; vị trí địa lý không thuận lợi...

+ Người ký không có thẩm quyền ký (không phải là người đại diện theo pháp luật hoặc người ký không được ủy quyền) hoặc người ký vượt quá phạm vi được ủy quyền.

- Rủi ro từ ngôn ngữ:

+ Từ tối nghĩa hay có nhiều nghĩa

+ Hiểu không chính xác nội dung đàm phán

+ Sai sót khi đánh máy...

- Rủi ro từ nội dung ký kết:

+ Các điều khoản quy định không chi tiết, cụ thể

+ Các thông tin thị trường bị nhiễu, thiếu

+ Giá cả: biến động giá nguyên liệu, tỷ giá

+ Thời hạn thực hiện, vi phạm hợp đồng, bồi thường

+ Năng lực người đàm phán yếu...

- Rủi ro pháp lý:

+ Danh mục hàng hoá xuất nhập khẩu thay đổi

+ Thuế suất thay đổi

+ Quy định về kiểm tra chất lượng hàng hoá thay đổi

+ Các tiêu chuẩn khác như đo lường, đóng gói... thay đổi

Các rủi ro trong thực hiện hợp đồng bao gồm:

- Rủi ro về thời hạn giao hàng:

+ Nhân lực: Nguồn nhân lực biến động; tay nghề, trình độ của lực lượng lao động; tai nạn lao động...

+ Vật lực: Máy móc thiết bị trục trặc, hư hỏng; nguồn năng lượng; nguồn cung cấp đầu vào không đủ số lượng, biến động về giá cả, chất lượng, chủng loại...

+ Tài lực: Trục trặc trong huy động vốn...

- Rủi ro trong vận chuyển, bốc dỡ, tồn trữ:

+ Hàng hoá rơi rớt, mất mát, hư hỏng

+ Trục trặc ở thủ tục hải quan, lưu kho, lưu bãi...

+ Lừa đảo hàng hải, cướp biển...

- Rủi ro trong nghiệm thu, thanh lý

+ Không nghiệm thu do giá ở thị trường khách hàng giảm hoặc kinh tế khó khăn

+ Nghiệm thu nhưng cố tình loại nhiều sản phẩm để hạ giá...

Khi sử dụng các phương pháp nhận dạng rủi ro, các nhà quản trị rủi ro không nên chỉ dựa vào một phương pháp mà cần áp dụng

kết hợp nhiều phương pháp. Việc nhận dạng rủi ro phải được tiến hành thường xuyên liên tục. Khi sử dụng các bảng liệt kê cần phải linh hoạt để áp dụng từng phương pháp nhận dạng rủi ro cho thích hợp. Kết quả của nhận dạng rủi ro là bảng liệt kê rủi ro. Cần chú ý đến các tổn thất bất thường, các rủi ro chỉ xảy ra một lần duy nhất.

2.5. Phân tích hiểm họa và tổn thất

2.5.1. Khái niệm phân tích rủi ro

Một số quan điểm cho rằng, phân tích rủi ro là việc xác định, đánh giá và ưu tiên các rủi ro với mục đích tiết kiệm các nguồn lực cũng như giảm thiểu, giám sát và kiểm soát khả năng hoặc tác động của sự kiện không may hoặc để tối đa hóa việc thực hiện các cơ hội. Hay như theo Thông tư số 204/2015/TT-BTC ngày 21 tháng 12 năm 2015 của Bộ Tài chính thì: Phân tích rủi ro là việc sử dụng kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng và ứng dụng công nghệ thông tin dựa theo tiêu chí quản lý rủi ro đã được xác định để dự đoán tần suất và hậu quả của rủi ro.

Tuy nhiên, theo tiếp cận phổ biến nhất, phân tích rủi ro được định nghĩa như sau:

Phân tích rủi ro là quá trình nghiên cứu những hiểm họa, xác định nguyên nhân gây ra rủi ro và phân tích những tổn thất.

2.5.2. Nội dung phân tích rủi ro

Với khái niệm phân tích rủi ro đã nêu trên, có thể thấy rất rõ, nội dung phân tích rủi ro bao gồm: Phân tích hiểm họa, Phân tích nguyên nhân rủi ro và phân tích tổn thất.

2.5.2.1. Phân tích hiểm họa

“Hiểm họa” là sự biểu hiện hàng loạt các sự cố có thể xảy ra gây thiệt hại cho một đối tượng hoặc một sự cố không chắc chắn nào đó có thể ảnh hưởng đến nhiều người khác nhau với tư cách khác nhau. Ví dụ: Hiểm họa ma túy, hiểm họa AIDS, hiểm họa hàng hải... Một cách đơn giản, có thể nói: Hiểm họa là một rủi ro khái quát, một nhóm các rủi ro cùng loại và có liên quan.

Phân tích hiểm họa là quá trình phân tích những điều kiện hay yếu tố tạo ra rủi ro hoặc những điều kiện, những yếu tố làm tăng mức độ tổn thất khi rủi ro xảy ra.

Để phân tích các điều kiện, yếu tố tạo ra rủi ro, có thể sử dụng phương pháp điều tra bằng các mẫu điều tra khác nhau, tùy thuộc vào từng tình huống của các đối tượng rủi ro hoặc là thông qua quá

trình kiểm soát trước, kiểm soát trong và kiểm soát sau để phát hiện ra mỗi hiểm họa.

Để thực hiện các cuộc điều tra, các nhà quản trị có thể thiết kế một danh sách nhắc nhở người kiểm tra về các mối hiểm họa có thể có. Chẳng hạn, mỗi mẫu chỉ yêu cầu: i) đánh giá các điều kiện tổng quát về các trang thiết bị, dụng cụ, bộ phận... và ii) các đề nghị cải thiện các điều kiện này. Hay một mẫu dễ hiểu hơn yêu cầu: i) các tình hình không an toàn hay các hành động cần lưu ý, ii) các dấu hiệu này đã được trao đổi với nhà quản lý có trách nhiệm chưa, iii) các nguyên nhân của mỗi dấu hiệu này, và iv) kiến nghị các biện pháp xử lý phù hợp với các nguyên nhân đã được xác định.

Thông tin thu thập được thông qua điều tra các đối tượng liên quan, nhất là các đối tượng trực tiếp triển khai các công việc, hoạt động sản xuất kinh doanh sẽ là cơ sở quan trọng để các nhà quản trị hình dung, phán đoán, nhận dạng các hiểm họa để có giải pháp chủ động trong việc ứng phó với chúng một cách hiệu quả.

Các bước phân tích hiểm họa bao gồm:

- Liệt kê tất cả các hiểm họa đã biết;
- Thu thập số liệu liên quan đến các hiểm họa đã biết này;
- Xác định những hậu quả có thể xảy ra;
- Thảo luận các biện pháp có thể sử dụng nhằm đề phòng và giảm nhẹ hiểm họa;
- Viết báo cáo phân tích hiểm họa.

(Xem ví dụ ở Hộp 2.12)

Hộp 2.12. 10 hiểm họa hàng đầu với an toàn cơ sở dữ liệu năm 2013

Cơ sở dữ liệu (CSDL) của các tổ chức, doanh nghiệp luôn là mục tiêu của nhiều cuộc tấn công. Bởi đây là nơi lưu trữ các thông tin về khách hàng và nhiều dữ liệu bí mật khác. Một trong những nguyên nhân khiến cho các CSDL dễ bị tổn thương bởi các tấn công là do các tổ chức, doanh nghiệp chưa có biện pháp bảo vệ đầy đủ cho tài nguyên này. Khi kẻ xấu truy nhập vào dữ liệu nhạy cảm, có thể thực hiện tất cả các công việc để gây mất mát về tài chính hoặc phá hoại danh tiếng của tổ chức, doanh nghiệp.

Các tổ chức có thể đưa ra những giải pháp thực tế tốt hơn để bảo vệ dữ liệu của mình và xử lý những rủi ro có thể xảy ra, trong đó có mười hiểm họa hàng đầu này:

1. Lạm dụng các đặc quyền vượt mức và các đặc quyền không còn được dùng
2. Lạm dụng đặc quyền
3. Tấn công SQL Injection
4. Mã độc
5. Lợi dụng vết kiểm toán yếu
6. Lợi dụng sự sơ hở để khai thác phương tiện lưu trữ
7. Khai thác các CSDL có điểm yếu và bị lỗi cấu hình
8. Rò rỉ các dữ liệu nhạy cảm không được quản lý
9. Tấn công từ chối dịch vụ
10. Vấn đề đào tạo và chuyên gia an ninh còn hạn chế

Mười hiểm họa an toàn CSDL hàng đầu có thể được ngăn chặn bằng cách thực hiện các bước theo quy luật và có sự kiểm tra bên trong. Có nhiều loại tấn công khác nhau vào CSDL và chúng có thể được sử dụng kết hợp với nhau để tăng sức mạnh, vì thế một chiến lược phòng thủ nhiều lớp là cần thiết để bảo vệ CSDL một cách tốt nhất.

Nguồn: Trích bài viết của TS. Lương Thế Dũng, Học viện Kỹ thuật Mật mã

Xem chi tiết tại <http://antoanthongtin.vn>

2.5.2.2. Phân tích nguyên nhân rủi ro

Có thể chia thành các nhóm nguyên nhân như:

Liên quan đến con người

Những nguyên nhân liên quan đến con người thuộc nhóm nguyên nhân chủ quan. Các rủi ro có thể bắt nguồn từ sự bất cẩn, chủ quan của con người trong quá trình làm việc, vận hành một thiết bị, một dây chuyền sản xuất, cho dù bản thân họ rất có sự am hiểu về các đặc điểm kỹ thuật của thiết bị hay các yêu cầu an toàn khi vận hành chúng. Ví dụ: Một người lái xe ô tô có kinh nghiệm, có thời gian lái xe lâu năm, nhưng vì chủ quan trong khi lái xe, có thể là nguyên nhân của những rủi ro va chạm trên đường tham gia giao thông, bởi tai nạn có thể chỉ xảy ra trong một “tích tắc” thiếu quan sát hoặc không thể xử lý kịp tình huống bất ngờ.

Cũng có thể do con người chưa có sự am hiểu, thành thực về các nguyên lý vận hành thiết bị, hoặc kỹ năng thực hành yếu do hạn chế về thời gian sử dụng thiết bị. Ví dụ: Tai nạn giao thông rất có thể bắt

nguồn từ việc người lái xe chưa có kinh nghiệm, luống cuống trong khi xử lý tình huống, nhầm lẫn chân ga và chân phanh, hay sự phối hợp “chân côn”, “chân ga”, “chân phanh”, “chuyển số” thiếu nhịp nhàng, đồng bộ... Điều này cũng hoàn toàn có khả năng xảy ra khi một người công nhân vận hành một thiết bị, dây chuyền sản xuất nào đó mà chưa có sự thành thục và kinh nghiệm nghề nghiệp, đặc biệt với những thiết bị và dây chuyền sản xuất mới...

Các nguyên nhân chủ quan có thể liệt kê cụ thể bao gồm:

- + Sai lầm của tổ chức, doanh nghiệp về chiến lược kinh doanh.
- + Sai lầm trong việc lựa chọn chính sách, cơ chế quản lý của tổ chức
- + Thiếu thông tin quản trị
- + Thiếu kiến thức, kinh nghiệm trong kinh doanh
- + Do sơ suất, bất cẩn, chủ quan hay mất tập trung trong hoạt động
- + Do thiếu tinh thần trách nhiệm, đạo đức, phẩm chất, sức khỏe, tinh thần... của các nhân viên.
- + Mâu thuẫn, xung đột, hiểu nhầm trong quan hệ với đối tác hay khách hàng...

(Xem ví dụ ở Hộp 2.13)

Hộp 2.13. Rủi ro của mọi rủi ro là yếu tố con người

Để quản trị tốt, doanh nghiệp cần quan tâm đầu tiên đến yếu tố con người. Rủi ro của mọi rủi ro chính là con người, vì con người là tài sản quý giá của tổ chức, nhưng không thuộc quyền sở hữu của tổ chức. Nên xây dựng một môi trường làm việc thân thiện và chuyên nghiệp cùng một chính sách thu hút và duy trì nhân sự tối ưu, được điều chỉnh phù hợp qua các thời kỳ.

Song song đó, cần cố gắng duy trì chế độ thu nhập bình quân của nhân viên luôn nằm trong nhóm dẫn đầu các doanh nghiệp cùng ngành. Cùng với chính sách thu hút nguồn nhân lực và chế độ đãi ngộ phù hợp trong từng thời kỳ, công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực cần được triển khai đồng bộ đến các cấp, từ cán bộ cấp cao, quản lý cấp trung đến các chuyên viên, nhân viên và các cấp kiểm soát trung gian khác.

Nội dung đào tạo nên mở rộng dần về phạm vi, từ các kỹ năng mềm đến các kiến thức, kỹ năng chuyên môn. Bên cạnh mời các

chuyên gia có uy tín trong và ngoài nước giảng dạy, doanh nghiệp hãy phát triển công tác đào tạo thông qua đội ngũ giảng viên nội bộ và các lãnh đạo cấp cao giàu kinh nghiệm của mình.

Song song với những điều đã đề cập, khả năng tự rèn luyện của mỗi nhà lãnh đạo cũng nên được trau dồi thường xuyên vì đây là tiền đề tạo nên sự vững chắc để quản trị và giám sát mọi việc. Người lãnh đạo giỏi phải là người vừa có tố chất kinh doanh, vừa có năng lực quản trị; phải là hạt nhân của những người tài và là người thầy tài ba trong công tác tự đào tạo.

Nếu nhà lãnh đạo luôn rèn luyện kỹ năng hùng biện và nghệ thuật truyền lửa đến toàn thể cán bộ, nhân viên, thì sẽ khơi gợi được tinh thần trách nhiệm và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Đỉnh cao của một doanh nhân phải là một nhà quản trị giỏi, tạo ra được giá trị gia tăng cho xã hội, khách hàng, cán bộ, nhân viên và nhà đầu tư.

Nguồn: <http://www.doanhnhansaigon.vn>

Liên quan đến yếu tố kỹ thuật

Sự trục trặc kỹ thuật của các thiết bị, dây chuyền sản xuất do thiếu sự bảo dưỡng định kỳ hoặc kiểm tra an toàn trước khi vận hành, hoặc những sai sót trong khâu thiết kế của nhà sản xuất là một trong những nguyên nhân của các rủi ro đáng tiếc. Ví dụ: Sự cố kỹ thuật của ô tô do lỗi thiết kế côn, phanh, sự không đồng bộ của hệ thống dây dẫn điện có thể là nguyên nhân dẫn đến tai nạn giao thông do sự cố xảy ra vượt quá khả năng kiểm soát tình hình của người lái xe, kể cả những người lái xe có kinh nghiệm, hoặc rủi ro cháy nổ ô tô ngay trong quá trình lưu thông trên đường. Các thiết bị, dây chuyền sản xuất cũng hoàn toàn có thể gặp phải tình trạng tương tự (Xem ví dụ ở Hộp 2.14).

Hộp 2.14. Ứng phó với rủi ro từ nguyên nhân kỹ thuật trong sản xuất xi măng

Thực tế đối với nhiều nước có ngành xi măng khá phát triển như Trung Quốc, Nhật, Hàn Quốc... hay gần Việt Nam hơn là Thái Lan, Indonesia, Philippines..., họ đã áp dụng các phương thức quản trị tiên tiến, hoàn toàn tự động bằng phần mềm, cụ thể cho từng lĩnh vực quản trị.

Các dây chuyền xi măng luôn được trang bị hệ thống điều khiển

tự động hóa, nhưng chủ yếu phục vụ cho việc điều khiển và theo dõi trạng thái hoạt động. Và thường cũng chỉ kết nối được các thiết bị chính, có khả năng điều khiển, có PLC. Hàng trăm thiết bị khác, thứ yếu hơn nhưng cũng cần kiểm tra theo dõi thường xuyên, cần bảo dưỡng sửa chữa thay thế... Các thiết bị này thường được phát hiện thủ công và đôi khi có sự cố mới được quan tâm.

Một hệ thống quản trị toàn diện được tự động hóa, theo lịch trình được thiết đặt trước, sẽ đưa ra lịch bảo dưỡng và kiểm tra định kỳ, phòng ngừa các sự cố, dự trù kinh phí, vật tư phụ tùng để sẵn sàng thay thế trong kỳ bảo dưỡng, giảm thiểu tối đa và phòng ngừa các trục trặc hỏng hóc có thể xảy ra. Hiện nay các hãng phần mềm công nghiệp trên thế giới đã cung cấp nhiều module công cụ cho lĩnh vực này. Để làm được, doanh nghiệp cần xây dựng hệ Cơ sở dữ liệu chuẩn cho toàn bộ các thiết bị thuộc dây chuyền sản xuất.

Nguồn: <http://fico1.jacku.net>

Nguyên nhân rủi ro một phần phụ thuộc vào yếu tố kỹ thuật còn một phần phụ thuộc vào yếu tố con người. Vì vậy việc phân tích có thể và cần kết hợp cả hai nguyên nhân trên.

Cũng có thể xem xét các nguyên nhân rủi ro theo hai nhóm: nguyên nhân khách quan và nguyên nhân chủ quan. Các nguyên nhân được coi là khách quan nếu nó độc lập với hoạt động của con người và có thể là:

+ Trường hợp bất khả kháng gắn với tự nhiên, hoặc gắn với đời sống xã hội.

+ Các trường hợp ngẫu nhiên: gắn liền với hoạt động của con người nhưng nguyên nhân không rõ ràng, không xác định được. Các trường hợp này không ai gây ra các thiệt hại đã phát sinh, các sự cố xảy ra không có sự tham gia của con người.

Ngoài các vấn đề đã phân tích ở trên về nguyên nhân rủi ro liên quan đến yếu tố con người, có thể chú ý thêm các biến cố xảy ra dưới sự tác động của con người (nguyên nhân chủ quan). Đó có thể là:

+ Trường hợp chính bản thân nạn nhân tự gây ra tổn thất cho mình (do sơ suất). Nạn nhân không thể đòi ai khác bồi thường cho mình (chưa đề cập đến rủi ro được bảo hiểm).

+ Trường hợp do người thứ 3 khác gây ra. Trong trường hợp

này, nạn nhân có thể yêu cầu người thứ ba có trách nhiệm phải bồi thường, tuy nhiên, chỉ giới hạn trong khả năng tài chính của người đó.

2.5.2.3. Phân tích tổn thất

Để phân tích tổn thất, trước hết cần hiểu rõ khái niệm và phân loại tổn thất

Khái niệm tổn thất

Tổn thất là sự thiệt hại một đối tượng nào đó phát sinh từ một biến cố bất ngờ ngoài ý muốn của chủ sở hữu (hoặc người chiếm hữu sử dụng).

Ví dụ: cháy một căn nhà do sét đánh, thiệt hại tính mạng con người trong một vụ tàu trượt đường ray, điều khiển xe vô tình gây tai nạn cho người thứ ba khác... Cần chú ý yếu tố “không cố ý” rất quan trọng trong khái niệm tổn thất. Ví dụ: Một nam sinh viên tặng cho bạn gái của mình một món quà nhân ngày sinh nhật của người bạn đó. Khi đó, vật phẩm làm quà tặng (có thể rất quý, rất đắt) không còn thuộc sở hữu của nam sinh viên đó nữa. Nhưng không phải vì vậy mà anh ta có thể cho mình đã bị tổn thất, bởi vì, việc mất quyền sở hữu đó không phải do một sự cố bất ngờ mà là do sự “cố ý” của chính anh ta. Sự thiệt hại một đối tượng có thể phát sinh do một sự cố mất mát (dẫn đến mất quyền sở hữu một khoản giá trị), cũng có thể từ một sự cố gây hư hại cho chính đối tượng (hủy hoại vật chất làm mất hoặc giảm giá trị sử dụng, đồng thời giảm giá trị của đối tượng bị gây hại).

Phân loại tổn thất

Việc phân loại tổn thất có thể dựa vào một số tiêu thức như “đối tượng bị thiệt hại”, “hình thái biểu hiện” hay “khả năng lượng hóa”.

Căn cứ vào đối tượng bị thiệt hại, các tổn thất được chia thành: tổn thất tài sản, tổn thất con người, tổn thất do phát sinh trách nhiệm dân sự.

Tổn thất tài sản là sự giảm sút hoặc mất hẳn giá trị của tài sản do không cố ý, phát sinh từ một sự cố bất ngờ.

Tổn thất con người nảy sinh từ sự việc thiệt hại tính mạng, thân thể con người dẫn đến thiệt hại một khoản giá trị (các khoản chi phí bằng tiền) nhằm khắc phục, điều trị hoặc dẫn đến việc mất hoặc giảm đi một khoản thu nhập nhất định.

Tổn thất do phát sinh trách nhiệm dân sự là việc phát sinh trách

nhiệm dân sự theo ràng buộc của Luật dân sự dẫn đến phải bồi thường bằng tiền những thiệt hại về tài sản, tính mạng, thân thể, có khi cả thiệt hại về mặt tinh thần gây ra cho người thứ ba khác do lỗi của mình.

Căn cứ vào hình thái biểu hiện, các tổn thất bao gồm: tổn thất động và tổn thất tĩnh.

Tổn thất động là trường hợp đối tượng vẫn nguyên giá trị sử dụng (không có sự hủy hoại vật chất) nhưng giá trị bị giảm sút. Đây là tổn thất nảy sinh do tác động của yếu tố thị trường.

Tổn thất tĩnh loại tổn thất mà vật thể bị hư hỏng, mất mát, hủy hoại về mặt vật chất. Tổn thất này phát sinh vừa làm giảm (hoặc mất) giá trị sử dụng vừa làm giảm (hoặc mất) giá trị của đối tượng (trừ trường hợp tổn thất con người).

Căn cứ vào khả năng lượng hóa, các tổn thất được chia thành: tổn thất có thể tính toán và tổn thất không thể xác định được.

Tổn thất có thể tính toán (hay tổn thất tài chính) là những tổn thất, khi nó phát sinh, có thể tính toán, xác định được dưới hình thái tiền tệ. Do vậy, tổn thất này còn gọi là tổn thất tài chính. Tuy nhiên, tổn thất tài chính cũng được phân biệt thành tổn thất lường trước được và tổn thất không lường trước được.

Tổn thất không xác định được (hay tổn thất phi tài chính) là những tổn thất, khi nó xảy ra, người ta không thể lượng hóa được bằng tiền, ví dụ tổn thất về mặt “tinh thần”.

Tuy nhiên, việc lượng hóa được hay không lượng hóa được bằng tiền cũng còn tùy thuộc vào mức độ “thị trường hóa”, mức độ phát triển của đời sống kinh tế - xã hội. Do đó, ranh giới giữa hai loại tổn thất này sẽ không giống nhau ở mọi nơi, mọi lúc và khái niệm “lượng hóa” chỉ là một khái niệm mang tính chất “lịch sử”.

Có thể phân tích tổn thất trong cả hai trường hợp: tổn thất đã xảy ra và tổn thất dự báo.

- Trường hợp thứ nhất: Phân tích những tổn thất đã xảy ra. Dựa trên kết quả đo lường những tổn thất đã xảy ra để dự đoán những tổn thất sẽ xảy ra. Trong đó, cơ sở quan trọng để phân tích tổn thất là phân tích biên độ của rủi ro. Dĩ nhiên là, biên độ rủi ro càng lớn, thì tổn thất sẽ càng cao nếu doanh nghiệp thực sự phải đối mặt với rủi ro.

- Trường hợp thứ hai: Phân tích những tổn thất dự đoán. Căn cứ

vào hiểm họa, nguyên nhân rủi ro người ta dự đoán những tổn thất có thể có của các rủi ro ngay cả khi chúng vẫn còn ở dạng tiềm ẩn, thậm chí là những rủi ro chưa từng xuất hiện trong quá khứ, nhưng nhà quản trị vẫn nhận dạng được chúng trong quá trình sử dụng các phương pháp nhận dạng để dự báo rủi ro. Khi đó nhà quản trị có thể sử dụng phương pháp dự báo tổn thất để dự đoán những tổn thất có thể có khi rủi ro xảy ra, trên cơ sở đo lường xác suất rủi ro, mức độ tổn thất trung bình của mỗi sự cố, từ đó dự báo mức tổn thất trung bình có thể xảy ra trong kỳ kế hoạch.

Mục đích của phân tích tổn thất là xác định được khả năng tổn thất của rủi ro. Trong đó, khả năng tổn thất là chỉ số biểu hiện số tổn thất trong một số trường hợp nhất định. Thuật ngữ này được sử dụng khi người ta muốn đánh giá về một tình trạng xấu đã xảy ra trong quá khứ của một nhóm đối tượng đồng loại nhất định. Thông thường chỉ số này có hai cách biểu hiện: nếu tính theo giá trị thì gọi là mức độ tổn thất còn nếu tính theo số lượng thì gọi là tần số tổn thất.

Mức độ tổn thất xác định mức độ, quy mô của tổn thất xảy ra. Thông thường, người ta xác định sự nghiêm trọng của tổn thất bằng cách lấy trung bình giá trị thiệt hại của các tổn thất khi xảy ra trong một khoảng thời gian nhất định. Các mức độ tổn thất có thể chia thành:

Tổn thất lớn nhất có thể có: là giá trị thiệt hại lớn nhất có thể xảy ra, có thể nhận thức được;

Tổn thất lớn nhất có lẽ có: là giá trị thiệt hại lớn nhất nhà quản trị tin là có thể xảy ra.

Như vậy, thiệt hại khó vượt quá tổn thất có lẽ có, nhưng không thể vượt quá tổn thất có thể có.

Tổn thất toàn bộ hàng năm có lẽ có: là lượng tổn thất lớn nhất có lẽ có mà một hay một nhóm đối tượng rủi ro có thể chịu trong năm mà nhà quản trị tin là có thể xảy ra.

Tần số tổn thất thể hiện số lượng các tổn thất xảy ra trong một khoảng thời gian nhất định. Các tổ chức, doanh nghiệp có thể dựa trên các dữ liệu thống kê để xác định tần số của tổn thất. Nếu có số mẫu phân tích đủ lớn, có thể xác định xác suất xảy ra của các tổn thất theo số lượng tổn thất xảy ra trên tổng số mẫu phân tích.

Một phương pháp ước lượng tần số tổn thất là quan sát xác suất

để một nguy hiểm sẽ gây ra tổn thất trong một năm:

“Hầu như không xảy ra”: Nghĩa là theo nhà quản trị, biến cố này sẽ không xảy ra;

“Hiếm khi xảy ra”: Nghĩa là mặc dù có thể xảy ra, nhưng cho tới bây giờ biến cố vẫn chưa xảy ra và không có vẻ gì là sẽ xảy ra;

“Thỉnh thoảng xảy ra”: Nghĩa là nó mới xảy ra gần đây và có thể sẽ xảy ra vào lúc nào đó trong tương lai;

“Thường xảy ra”: Nghĩa là nó đã xảy ra thường xuyên và có thể sẽ còn thường xuyên xảy ra trong tương lai.

Để xác định khả năng tổn thất, thường phải dựa vào số liệu thống kê kinh nghiệm được thực hiện trên một tổng thể khối lượng trường hợp đủ lớn và xét trong một thời gian đủ dài. Ví dụ: Muốn biết khả năng tổn thất do tai nạn hàng hải cho một con tàu cần phải thống kê tai nạn hàng hải trên các tàu biển tương tự. Chẳng hạn như, trong 100.000 con tàu cùng loại có tổng trị giá là 2.000.000 USD có 100 tàu bị nạn, tổng giá trị thiệt hại là 1.000 USD thì: Tần số tổn thất là: $100 / 100.000 = 0,10 \%$; còn Mức độ tổn thất là: $1.000 / 2.000.000 = 0,05 \%$

Ngoài việc phân tích mức độ và tần số tổn thất, các nhà quản trị rủi ro còn phải đặc biệt chú ý đến phân tích chi phí rủi ro/tổn thất. Đó là toàn bộ những thiệt hại, mất mát về người và của trong việc phòng ngừa, hạn chế rủi ro, bồi thường tổn thất được quy thành tiền. Trong đó người ta thường phân loại chi phí theo các biện pháp quản trị rủi ro bao gồm: Chi phí phòng ngừa rủi ro, chi phí khoan lại/cách ly rủi ro, chi phí khắc phục rủi ro, chi phí bồi thường rủi ro/tổn thất, chi phí chia sẻ rủi ro...

Việc phân tích tổn thất, xác định khả năng tổn thất là một chỉ số quan trọng không chỉ đối với các tổ chức hoạt động bảo hiểm mà còn đối với mọi chủ thể kinh tế xã hội:

- Đối với các hãng bảo hiểm, đó là cơ sở để xác định xác suất xảy ra biến cố trong tương lai, ảnh hưởng trực tiếp đến việc tính phí bảo hiểm cho các rủi ro.

- Đối với các chủ thể kinh tế - xã hội khác, xác định đúng khả năng tổn thất cho từng rủi ro, từng đối tượng sẽ giúp họ đánh giá một cách đầy đủ và chính xác ở mức độ nhất định tình hình hoạt động tại đơn vị của mình để từ đó có thái độ xử sự đúng đắn, và có biện pháp cụ thể đối với các rủi ro, tổn thất.

Câu hỏi thảo luận:

1. Anh (chị) hãy nhận dạng các rủi ro của Beeline ở thời điểm quyết định đầu tư vào thị trường Việt Nam.
2. Thu thập thêm các thông tin liên quan và chỉ ra các nguyên nhân của các rủi ro đã nhận dạng.

Câu hỏi ôn tập chương 2:

1. Phân tích khái niệm và ý nghĩa của nhận dạng rủi ro.
2. Phân tích nguồn rủi ro từ các yếu tố môi trường vĩ mô, môi trường vi mô, môi trường nội bộ. Lấy ví dụ về các rủi ro theo nguồn rủi ro.
3. Nhận dạng các nhóm đối tượng rủi ro tài sản, rủi ro trách nhiệm pháp lý, rủi ro nguồn nhân lực. Lấy ví dụ về nhận dạng rủi ro theo đối tượng rủi ro tại các doanh nghiệp thực tế.
4. Phân tích các phương pháp nhận dạng rủi ro.
5. Trình bày các nội dung phân tích rủi ro.
6. Phân tích mối quan hệ giữa phân tích rủi ro với nhận dạng rủi ro.

CHƯƠNG 3: ĐO LƯỜNG RỦI RO

Nhận dạng rủi ro và các kết quả có thể có là bước khởi đầu trong quá trình đánh giá rủi ro. Tuy nhiên bước này cung cấp ít thông tin để đo lường mức độ quan trọng của rủi ro đối với tổ chức. Các thông tin khác cần cho sự đo lường là: các ước lượng hậu quả về tài chính có thể có và khả năng xảy ra các hậu quả này. Sự đo lường là quan trọng vì nó ảnh hưởng tới sự phân bổ nguồn lực cho quản trị và kiểm soát rủi ro.

3.1. Giới thiệu chung về đo lường rủi ro

Để đo lường rủi ro nhà quản trị rủi ro phải phải (1) xây dựng thước đo mức độ quan trọng của rủi ro đối với doanh nghiệp, và (2) áp dụng thước đo này vào các rủi ro đã được xác định.

Sự phân biệt giữa chi phí trực tiếp và gián tiếp là nền tảng cho việc ước lượng các hậu quả về tài chính có thể có (lợi ích trực tiếp và gián tiếp cũng được chú ý). Chi phí trực tiếp là hậu quả trực tiếp nguy hiểm gây ra cho người hay vật. Chẳng hạn khi lửa thiêu rụi mái nhà của một cửa hàng bán lẻ, tổn thất trực tiếp là chi phí sửa chữa hay thay phần mái nhà bị hỏng.

Chi phí gián tiếp liên hệ đến sự hư hỏng trực tiếp gây ra do môi nguy hiểm, nhưng các hậu quả về tài chính không phải là hậu quả trực tiếp từ tác động của nguy hiểm lên người hay vật. Chẳng hạn thất thu của chủ cửa hàng phải đóng cửa để sửa chữa là tổn thất gián tiếp. Các chi phí gián tiếp thường khó thấy, mặc dù hậu quả của nó có thể lớn hơn các chi phí trực tiếp nhiều.

Thảo luận về các chi phí gián tiếp liên quan đến tai nạn, và mối quan hệ của chúng với các chi phí hiển nhiên hơn như chi phí trực tiếp sẽ không đầy đủ nếu không đề cập đến các nghiên cứu của Heinrich về chi phí tai nạn công nghiệp. Theo Heinrich, chi phí tai nạn công nghiệp thường chỉ được thấy qua các khoản bồi thường cho công nhân bị nạn trong thời gian họ không làm việc và các chi phí thuốc men. Tuy nhiên chi phí thực sự lớn hơn nhiều, vì ông thấy các chi phí ẩn lớn hơn các khoản bồi thường bốn lần.

Nếu quan điểm của Heinrich được chấp nhận thì vấn đề quản trị rủi ro phải được xem xét kỹ hơn. Đối với tai nạn lao động, Heinrich đề nghị xem xét các chi phí ẩn sau:

Chi phí thời gian bị mất của người bị nạn

Chi phí thời gian bị mất của các công nhân khác do phải ngừng việc để giúp người bị nạn

Chi phí thời gian bị mất của các quản đốc và các viên chức khác để chuẩn bị báo cáo và đào tạo người thay thế.

Chi phí do nguyên liệu, máy móc, dụng cụ và các tài sản khác bị hỏng.

5. Chi phí của người chủ do phải tiếp tục trả lương đầy đủ cho người bị nạn khi họ trở lại làm việc, trong khi năng suất của họ do chưa hồi phục có thể thấp hơn so với trước kia.

3.2. Các khái niệm cơ bản

3.3. Các phương pháp định lượng

3.2.1. Đo lường tần số của tổn thất

Một phương pháp ước lượng tần số tổn thất là quan sát xác suất để một nguy hiểm sẽ gây ra tổn thất trong một năm. Chẳng hạn, nhà quản trị rủi ro có thể ước lượng xác suất để một nhà kho bị hoả hoạn hay xác suất để thành phố bị kiện vì không cung cấp đủ cảnh sát bảo vệ. Nếu nhà quản trị giả định không thể có hơn một tổn thất xảy ra trong một năm, xác suất tổn thất sẽ là tần số tổn thất hàng năm. Khi tổn thất xảy ra trung bình mười năm 1 lần, xác suất tổn thất trong một năm là 1/10 nếu chỉ có tối đa một tổn thất xảy ra trong một năm.

3.2.2. Đo lường mức độ nghiêm trọng của tổn thất

Tổn thất lớn nhất có thể có là giá trị thiệt hại lớn nhất có thể xảy ra, có thể nhận thức được. Còn tổn thất lớn nhất có lẽ có là giá trị thiệt hại lớn nhất nhà quản trị tin là có thể xảy ra.

Tổn thất lớn nhất có lẽ có phụ thuộc vào tính chất của mối nguy hiểm gây ra tổn thất cũng như phụ thuộc vào người hay vật là đối tượng của tổn thất; thông thường tổn thất lớn nhất có thể có không bị ảnh hưởng bởi mối nguy hiểm được xét. Chẳng hạn, người thuê một căn hộ có thể chịu các tổn thất trên các tài sản cá nhân do trộm cắp hay hoả hoạn. Tổn thất lớn nhất có lẽ có trên các tài sản này có thể là toàn bộ giá trị tài sản đối với mối nguy hiểm hoả hoạn, nhưng đối

với mỗi nguy hiểm trộm cắp có thể chỉ giới hạn vào giá trị các tài sản đáng giá so với trọng lượng và kích cỡ. Trong khi đó, tổn thất lớn nhất có thể có là toàn bộ giá trị tài sản bất chấp mỗi nguy hiểm được xét là gì.

Tuy nhiên, như đã giải thích khi thảo luận về chi phí tai nạn, một sự cố xảy ra có thể bao gồm nhiều loại tổn thất. Để ước lượng tổn thất có thể có và có lẽ có, một cách lý tưởng, nhà quản trị nên xem xét tất cả các loại tổn thất có thể có từ một mối nguy hiểm cụ thể. Chẳng hạn, tổn thất do hỏa hoạn sẽ bao gồm tất cả các khả năng tổn thất của nhân viên trong tổ chức. Nhà quản trị rủi ro cũng nên nhận thức rằng, có thể có nhiều hơn một đơn vị liên quan đến sự cố xảy ra dù với xác suất có thể rất nhỏ, từ đó làm cho tổn thất tiềm năng tăng lên. Chẳng hạn, một sự cố rất có thể làm cho toà nhà và các vật bên trong đó bị phá huỷ.

3.3.3. Đo lường rủi ro thuần túy

Mục tiêu của định lượng rủi ro là thay thế các khái niệm mơ hồ bằng các diễn giải xác thực và số liệu cụ thể. Thành quả các mục tiêu này bị hạn chế bởi chất lượng và mức độ của thông tin có sẵn để chuẩn bị các ước lượng. Khó có thể có được đủ thông tin cần thiết để xác định các dự báo cụ thể. Thật ra, cái người ta có thể tranh cãi là những điều kiện dẫn tới những dự báo cụ thể như “có đúng sẽ có ba tổn thất sẽ xảy ra trong năm tới với tổng giá trị là 76,327 USD”.

3.3.3.1. Tầm quan trọng của các ước lượng

Các ước lượng bằng số cụ thể có thể được dùng trong quản trị rủi ro với 2 mục đích: (1) dự đoán ngân sách cho quản trị rủi ro và (2) dự báo các ảnh hưởng về sau của các quyết định hiện nay.

a. Dự toán ngân sách

Mặc dù có nhiều chi phí về quản trị rủi ro không thể dự báo một cách chính xác, thường bộ phận quản trị rủi ro vẫn phải hoạt động với ngân sách được định trước. Các phương pháp định lượng cần

thiết để dự báo các chi phí, đặc biệt với các chương trình mà tổ chức phải tự giải quyết các yêu sách (trong thực hành gọi là “giữ lại”). Việc dự toán ngân sách có thể tạo ra một tình huống khó xử cho nhà quản trị. Nếu ngân sách dành cho bộ phận quản trị rủi ro được xác định quá thấp, các chi phí phát sinh trong năm vượt quá nguồn tiền được phân bổ thì nhà quản trị rủi ro có thể sẽ phải đối phó với việc các viên chức cấp cao hơn không thông qua ngân sách bổ sung. Mặt khác, ngân sách thấp (không cần nhu cầu bổ sung) lại phản ánh tính hiệu quả về mặt chi phí của quản trị rủi ro. Sự cạnh tranh giữa hai yếu tố này đưa tới nhu cầu cần đánh giá thực tế chi phí quản trị rủi ro.

b. Ước lượng các ảnh hưởng tương lai.

Để có thể dung các phương pháp ước lượng chi phí bồi thường trong tương lai một cách có hiệu quả, cần phải có các số liệu chi tiết và chính xác. Các số liệu này cần được bảo quản trong một thời gian dài nếu chúng có lợi cho việc ước lượng xu thế. Tối thiểu các số liệu cần bao gồm ngày sự cố xảy ra và, nếu do sản phẩm hay dịch vụ được cung cấp thì, số hiệu của các cá nhân có liên quan, nguyên nhân sự cố, ngày lập hồ sơ cùng với trách nhiệm pháp lý được ước lượng sơ bộ, ngày và số tiền chi trả nếu hồ sơ được giải quyết, hoặc nếu không giải quyết thì ước lượng thời điểm và số tiền chi trả cho tương lai.

Các ước lượng ảnh hưởng tương lai phải điều chỉnh theo thời gian khi các số liệu mới được phát hiện. Các ước lượng có thể thay đổi theo thời gian vì nhiều nguyên nhân. Tiền chi trả trước có thể thay đổi theo thời gian, đặc biệt nếu chi trả được điều chỉnh theo chỉ số lạm phát. Ngay cả khi yếu tố lạm phát được tính đến từ ban đầu, chi phí cũng có thể thay đổi do sự thay đổi của các tiêu chuẩn bồi thường, thay đổi trong mức độ hiểu biết (chẳng hạn qua thời gian các khiếu nại bồi thường bị phát hiện hay các hiểu biết khoa học

ngày càng sâu hơn...), hay các thay đổi trong đối tượng rủi ro như phạm vi và loại hoạt động. Nói chung, sự thay đổi cuối cùng là kết quả của các thay đổi riêng lẻ được xét đến.

3.4. Ước lượng độ chính xác

Ước lượng MPC trong một chu kỳ thời gian.

Quá trình ước lượng MPC (Maximum probable cost – giá trị hư hỏng lớn nhất nhà quản trị rủi ro tin là có khả năng xảy ra) trình bày dưới đây được xây dựng trong một chu kỳ thời gian. Cách làm này cho phép trình bày được các bước công việc về mặt khái niệm và tránh được sự nặng nề và phức tạp khi xây dựng cho nhiều chu kỳ. Quá trình trình bày dưới đây giả định rằng nhà quản trị rủi ro mong muốn ước lượng MPC cho năm tới và không liên hệ gì đến các ước lượng không đúng ở các năm gần đó.

Sự chính xác của ước lượng

Nếu phân phối xác suất của tổn thất được biết hay được xấp xỉ hợp lý, chúng ta có thể ước lượng MPC hay xác định điều kiện để dự báo kết quả với độ chính xác cho trước. Phương pháp được dựa trên 2 yêu cầu: (1) phân phối xác suất của tổn thất đã biết hay được xấp xỉ hợp lý, các tham số đã được ước lượng, (2) dung sai rủi ro. Giả sử các yêu cầu này được thoả mãn, bài toán có thể được trình bày như sau:

Ngưỡng chính xác=Độ chính xác yêu cầu(*)

Ví dụ: Giả sử chi phí thực có phân phối chuẩn với trung bình là 120 tr, độ lệch tiêu chuẩn là 18,2371 tr. Ta muốn xác định MPC sao cho tối đa là 5% chi phí vượt quá giá trị này.

Theo nguyên tắc (*) ta có:

$$120+1,645*18,2371 = MPC$$

$$MPC = 150 \text{ tr}$$

Các khái niệm xác suất cơ bản

Xác suất là một sự ước tính khả năng các biến cố xuất hiện trong

những điều kiện cụ thể. Áp dụng trong đo lường rủi ro, việc tính toán xác suất thường được ước tính cho thời gian 1 năm. Thí dụ, xác suất tai nạn xe cộ của một tài xế ở thành thị có thể là 0,25. Điều này có nghĩa là trung bình 25% tài xế lái xe trong thành phố trong 1 năm có ít nhất 1 tai nạn.

Biến cố xung khắc

Hai biến cố được gọi là xung khắc với nhau nếu chúng không xuất hiện cùng một lúc. Thí dụ, một toà nhà không thể cùng 1 lúc vừa cháy lại vừa không cháy, biến cố này được gọi là xung khắc. Nếu khả năng tổn thất chỉ có thể là: 0\$, 10000\$, 50.000\$ và 100.000\$, các tổn thất sẽ loại trừ nhau sao cho sự xuất hiện một tổn thất nhất định phải loại trừ sự xuất hiện của các tổn thất khác. Theo một định lý quan trọng, xác suất của một biến cố là tổng xác suất của các biến cố thành phần. Nếu chỉ có một khả năng tổn thất là 0\$, 1000\$, 10.000\$, 50.000\$ và 100.000\$, xác suất của tổn thất ≥ 50.000 sẽ bằng xác suất của tổn thất 50.000\$ cộng thêm xác suất của tổn thất 100.000\$. Thí dụ: nếu xác suất của tổn thất 50.000\$ là 0,003 và của 100.000\$ là 0,001, xác suất của tổn thất ≥ 50.000 sẽ là $0,003+0,001=0,004$.

Tổng xác suất của phân phối bao giờ cũng bằng 1,00, bởi vì đó là xác suất của một biến cố chắc chắn sẽ xuất hiện. Trong khoảng thời gian cho trước, xác suất xảy ra hiện tượng nhà cháy hoặc không cháy sẽ là 1,00 vì xác suất nhà cháy là 0,01 thì xác suất nhà không cháy sẽ là 0,99

Biến cố phức và sự kiện phụ thuộc

Hai hay nhiều sự kiện có thể xảy ra trong cùng 1 thời điểm, xác suất của các biến cố kết hợp trở nên một sự kiện đáng chú ý. Thí dụ về biến cố sự kiện kết hợp bao gồm hoả hoạn cháy cả hai ngôi nhà, tổn thất tài sản và tổn thất trách nhiệm phát sinh trong cùng một tai nạn hay gây thương tật cho hai hay nhiều công nhân. Nếu xác

suất gây thương tật của mỗi công nhân trong năm tới là 0,1, xác suất để ít nhất có 1 người bị thương tật không phải là $0,1+0,1=0,2$. Xác suất của biến cố xung khắc đó sẽ được trừ đi, biến cố người công nhân thứ nhất bị thương sẽ bao gồm các tình huống trong đó khi người công nhân thứ hai cũng bị thương và ngược lại. Như vậy ta cộng hai xác suất biến cố trong đó cả hai công nhân bị thương tật là 0,005 so với xác suất một công nhân bị thương tật là 0,1, xác suất để ít nhất một người bị thương tật sẽ là $0,1+0,1-0,05 = 0,15$. Như vậy, nếu biến cố thương tật đối với 2 công nhân phụ thuộc tuyệt đối vào nhau và thương tật của một người này sẽ kéo theo thương tật của người kia, trong trường hợp này xác suất để ít nhất một người bị thương cũng chính là xác suất bị thương của một công nhân: $0,1+0,1-0,1=0,1$

Xác suất của một biến cố kết hợp, phụ thuộc vào việc các biến cố có độc lập với nhau không. Hai biến cố được gọi là độc lập với nhau nếu sự xuất hiện của biến cố này không có ảnh hưởng đến xác suất xuất hiện của biến cố kia. Thí dụ: biến cố hỏa hoạn cháy nhà kho ở Hà Nội không có ảnh hưởng đến xác suất cháy nhà kho ở Hải Phòng. Kết quả, một nhà quản trị có thể có thể coi tổn thất hỏa hoạn tại hai nhà kho là hoàn toàn độc lập đối với nhau.

Biến cố độc lập

Nếu hai biến cố hoàn toàn độc lập với nhau, xác suất của biến cố tích là tích các xác suất. Thí dụ: nếu xác suất cháy kho ở thành phố A là 0,005 và xác suất cháy kho tại thành phố B là 0,007, như vậy xác suất cháy cả hai kho sẽ là $(0,005)(0,007) = 0,000035$ nếu sự cố cháy của 2 nhà kho là hoàn toàn độc lập với nhau. Khi danh mục biến cố được phối hợp với nhau, tổng xác suất phân phối của các biến cố phải là 1.00. Thí dụ:

Xác suất của:

Cháy ở cả hai thành phố $(0,005)(0,007)=0,000035$

Cháy ở thành phố A	$(0,005)(1-0,007)=0,004965$
Cháy ở thành phố B	$(1-0,005)(0,007)=0,006965$
Không cháy ở cả 2 thành phố	$(1-0,005)(1-0,007)=0,988035$

Tổng xác suất của các biến cố 1.000000

Xác suất để có cháy tại ít nhất một thành phố sẽ được tính như sau:

$$0,005+0,007-(0,005)(0,007)=0,011965=1-0,988035$$

b4. Biến cố phụ thuộc

Nếu các biến cố không độc lập với nhau, xác suất có điều kiện có thể được sử dụng để tính xác suất của biến cố kết hợp. Ví dụ như sự xuất hiện đồng thời của hai biến cố A&B là tích của 2 xác suất: (1) xác suất của 2 biến cố A&B (2) xác suất có điều kiện của biến cố B khi biến cố A xuất hiện. Xác suất của biến cố B khi biến cố A xuất hiện được gọi là xác suất có điều kiện của B khi biết A. Trong trường hợp biến cố độc lập, xác suất của B không bị ảnh hưởng bởi việc xuất hiện của A. Xác suất của biến cố kết hợp biến cố A và B là tích của các xác suất không điều kiện.

Giả định hai nhà kho nằm kế nhau, xác suất một nhà kho cháy là 0,008. Như vậy, biến cố cháy nhà kho này sẽ có thể làm tăng xác suất cháy nhà kho bên kia lên tới 0,05. Xác suất cháy cả cháy cả hai kho lúc này sẽ là tích của (1) xác suất của một nhà kho cháy và (2) xác suất có điều kiện để cháy nhà kho kia nếu nhà kho thứ nhất bị cháy: $(0,008)(0,05)=0,0004$

Xác suất của các biến cố kết hợp có thể được tính bằng cách sử dụng xác suất có điều kiện và tách các biến cố thành các biến cố xung khắc như trong trường hợp biến cố độc lập. Tổng xác suất phân phối của các biến cố bằng 1.00. Thí dụ:

Giả sử xác suất của các biến cố phụ thuộc là:

$$\text{Cháy cả hai nhà kho} \quad (0,008)(0,05)=0,0004$$

Cháy cả nhà kho 1 $(0,008)(1-0,05)=0,0076$

Cháy cả nhà kho 2 $(0,008)(1-0,05)=0,0076$

Không cháy nhà kho nào cả: $1-0,0004-0,0076-0,0076=0,9844$
10000

Xác suất để ít nhất có một nhà kho bị cháy sẽ là:

$0,008+0,008-(0,008)(0,05)= 0,0156= 1-0,9844$

Nếu hai nhà kho hoàn toàn độc lập nhau thì xác suất để cháy cả hai nhà kho đó sẽ nhỏ hơn: $(0,008)(0,008)=0,000064$ và tương tự xác suất để không nhà kho nào bị cháy cũng sẽ nhỏ hơn: $(1-0,008)(1-0,008)=0,984064$. Mức độ phụ thuộc càng tăng thì xác suất cháy một nhà kho trong đó khi nhà kho kia không cháy càng trở nên nhỏ, như vậy xác suất cháy cả hai nhà kho sẽ tăng và xác suất không cháy cả hai nhà kho cũng tăng. Nếu biến cố hoàn toàn phụ thuộc, biến cố cháy một nhà kho này sẽ kéo theo cháy nhà kho kia, như vậy xác suất không cháy nhà kho nào cả sẽ là $1-0,008 = 0,992$

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 3

1. Trình bày nguyên nhân giải thích tại sao ước lượng số lại quan trọng trong đo lường rủi ro?
2. Cho thí dụ về rủi ro suy đoán?
3. Giải thích dung sai rủi ro của nhà quản trị rủi ro ảnh hưởng như thế nào đến ước lượng chi phí lớn nhất có thể có?

CHƯƠNG 4

KIỂM SOÁT RỦI RO

Dựa trên kết quả phân tích rủi ro (đã được trình bày trong chương 2), việc cần làm tiếp theo ứng phó với rủi ro. Các công việc ứng phó với rủi ro được chia thành hai giai đoạn, lần lượt là kiểm soát rủi ro và tài trợ rủi ro. Các nội dung kiểm soát và tài trợ rủi ro sẽ được xem xét trong chương 3. Chương này sẽ hướng người học tập trung nghiên cứu các biện pháp (kỹ thuật) làm giảm thiểu tác động của rủi ro đến kết quả và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Kiểm soát rủi ro là các hoạt động nhằm né tránh rủi ro, phòng ngừa rủi ro, giảm thiểu rủi ro các tổn thất do rủi ro gây ra, trong khi đó tài trợ rủi ro là kỹ thuật tìm kiếm các nguồn tài chính để khắc phục hậu quả và bù đắp tổn thất do rủi ro gây ra.

4.1. Giới thiệu về kiểm soát rủi ro

Trước khi đi nghiên cứu cụ thể các nội dung vừa đề cập ở trên, chúng ta hãy xét một tình huống thực tế đã xảy ra qua câu chuyện được trình bày trong hộp 3.1

Hộp 4.1. Đám cháy ở xưởng giày

Trong lúc hàn cột chống sét, tia lửa bắn sang đồng nút xóp khiến cả xưởng da giày ở Hải Phòng bốc cháy. 13 người đã chết, 21 người khác được chuyển lên tuyến trung ương trong tình trạng rất nguy kịch.

Vụ hỏa hoạn xảy ra khoảng 16h30 ngày 29/7/2011 tại một công ty da giày tư nhân, chủ xưởng Bùi Thu Hiền và chồng là A Phong - người Trung Quốc - ở xã Tân Dân (An Lão, Hải Phòng). Xưởng da giày trên mới đi vào hoạt động được 27 ngày và chưa có giấy phép.

“Vì xưởng chỉ có một cửa chính, không có lối thoát hiểm, ngọn lửa lại bùng phát ngay cửa nên công nhân không dám thoát ra ngoài. Hầu hết chỉ biết lúi sâu vào trong xưởng và kêu cứu”, một nhân chứng cho biết.

Khi xảy ra cháy, trong xưởng (rộng chừng 100 m²) có khoảng 50 công nhân đang làm việc. Chỉ có 6 người may mắn thoát ra ngoài. Cảnh sát phòng cháy chữa cháy Công an Hải Phòng huy động nhiều phương tiện, lực lượng tới hiện trường. Sau một giờ, đám cháy mới được khống chế.

(Theo Vnexpress.net 30/7/2011)

Rõ ràng, tổn thất do đám cháy gây ra là rất lớn cả về người và tài sản. Nguyên nhân trực tiếp dẫn đến sự cố (vụ cháy) cũng dễ dàng được xác định: đó là do những người công nhân hàn đã bất cẩn để tàn lửa bay vào đồng vật liệu dễ bốc lửa. Những câu hỏi đặt ra cho chúng ta ở đây là:

(1) Xưởng da giày nêu trong tình huống trên có thể tránh được vụ cháy đó hay không? Làm thế nào để tránh được những vụ cháy tương tự như vậy?

(2) Tại sao tổn thất do vụ cháy gây ra (về người và tài sản) lại lớn đến như vậy. Có thể giảm thiểu tổn thất do đám cháy gây ra được hay không?

(3) Những tổn thất về người và tài sản mà xưởng giày đã phải gánh chịu do rủi ro (đám cháy) xảy ra có thể được bù đắp không và bằng cách nào?

Các câu trả lời cho các câu hỏi tương tự như vậy trong quản trị rủi ro có thể tìm thấy thông qua các biện pháp kiểm soát và tài trợ rủi ro.

4.2. Một số vấn đề cơ bản về kiểm soát rủi ro

4.2.1. Khái niệm kiểm soát rủi ro

Sau khi nhận dạng và phân tích rủi ro, các nhà quản trị có thể biết được nguồn gốc và mức độ nghiêm trọng của một số rủi ro có thể xảy ra đối với doanh nghiệp trong tương lai. Nhiệm vụ của bước tiếp theo là tùy thuộc vào từng rủi ro mà xem xét vận dụng các biện pháp hay kỹ thuật né tránh các rủi ro đó (không rơi vào tình huống tiềm ẩn các rủi ro đó). Nếu không né tránh được hoặc không cần né tránh thì tìm cách phòng ngừa (triệt tiêu hoặc hạn chế các điều kiện làm phát sinh rủi ro), hoặc chấp nhận rủi ro đó (với kỳ vọng nó không xảy ra), hoặc chuyển giao rủi ro cho người khác (nếu rủi ro xảy ra thì xảy ra với người khác), hoặc giảm thiểu rủi ro (hạn chế khả năng xảy ra rủi ro). Tất cả các hoạt động đó được gọi chung là những hoạt động kiểm soát rủi ro.

Như vậy, kiểm soát rủi ro là hoạt động liên quan đến việc đưa ra và sử dụng các biện pháp, kỹ thuật, công cụ khác nhau nhằm phòng ngừa và giảm thiểu các rủi ro có thể xảy ra trong quá trình hoạt động của tổ chức.

Để có thể sử dụng kịp thời các biện pháp và kỹ thuật thích hợp trong kiểm soát rủi ro, trong tổng thể quá trình quản trị rủi ro các

nhà quản trị doanh nghiệp cần phải xây dựng và triển khai các chiến lược, các chương trình có liên quan để ứng phó với rủi ro, tránh bị động khi nhận thấy nguy cơ rủi ro cao mới tìm kiếm các biện pháp ứng phó. Chẳng hạn trong kinh doanh ngân hàng, các ngân hàng phải dựa vào những chuẩn mực quản trị rủi ro theo khuyến cáo của hiệp ước Basel. Trong phạm vi chương này, chúng ta chủ yếu đề cập đến những biện pháp hay kỹ thuật cụ thể để triển khai các nội dung kiểm soát rủi ro.

Nói đến kiểm soát rủi ro là nói đến việc kiểm soát xác suất xảy ra và mức độ ảnh hưởng (hay tổn thất) của các rủi ro. Hoạt động này phải dựa trên kết quả của hoạt động trước đó là phân tích rủi ro. Phân tích rủi ro giúp các nhà quản trị nhận biết được nguồn gốc của các biến cố, đo lường được xác suất xảy ra biến cố và mức độ tác động mà biến cố đó gây ra nếu nó xuất hiện. Trên cơ sở đó, có thể đánh giá được mức độ nghiêm trọng của rủi ro để có những biện pháp kiểm soát thích hợp.

Việc lựa chọn biện pháp hay kỹ thuật kiểm soát rủi ro không chỉ phụ thuộc vào bản chất hay mức độ nghiêm trọng của rủi ro, mà nhiều khi lại phụ thuộc chính vào thái độ của con người đối với rủi ro. Dựa vào thái độ/quan điểm đối với rủi ro có thể chia mọi người thành 3 loại:

- (1) Những người tìm kiếm rủi ro (risk seekers),
 - (2) Những người không chấp nhận rủi ro (risk averters), và
 - (3) Những người có thái độ trung dung (risk neutral persons).
- Người tìm kiếm rủi ro (chấp nhận rủi ro)

Người tìm kiếm rủi ro là người đánh giá cơ hội có được kết quả tích cực (khi rủi ro không xảy ra) cao hơn nhiều so với một kết quả tiêu cực khi xảy ra rủi ro. Khi phải đối mặt với hai khả năng tương đương nhau giữa một bên là lợi ích và một bên là tổn thất xuất hiện từ một quyết định đặc biệt, người tìm kiếm rủi ro sẽ chọn việc theo đuổi khả năng mang lại lợi ích. Những người tìm kiếm rủi ro thay việc né tránh rủi ro bằng cách chấp nhận rủi ro và họ thường tỏ ra mạo hiểm khi đối đầu với thử thách. Thái độ chấp nhận đương đầu với rủi ro của những người tìm kiếm rủi ro tạo nên sự khác biệt trong phong cách quản trị của họ. Đối với các nhà quản trị thành công, ngoài các yếu tố như may mắn, sự nhanh nhạy nắm bắt cơ hội kinh doanh, họ còn có sự khác biệt: những người thành công

thường là những người mạo hiểm; họ thành công một phần vì có một thời kỳ nào đó, họ đã dám đương đầu với những rủi ro tiềm tàng để theo đuổi ước mơ của mình.

Người không chấp nhận (chống lại) rủi ro

Người không chấp nhận rủi ro sẽ đánh giá khả năng của một kết cục xấu khi rủi ro xảy ra cao hơn nhiều so với một kết quả tích cực nếu rủi ro không xảy ra và trong tình huống như vậy họ sẽ không theo đuổi vì họ không muốn bị tổn thất. Ngược lại với những người tìm kiếm rủi ro, những người không chấp nhận rủi ro thay vì việc sẵn sàng đổi đầu với rủi ro, thường tìm những giải pháp hoặc phương án an toàn hơn khi quyết định phải hành động. Vì vậy, họ có thể tránh được những thất bại trong tương lai, nhưng cũng đồng nghĩa với việc họ cũng ít có cơ hội đạt được những lợi ích vượt trội, ít tạo ra được sự khác biệt.

Người có thái độ trung dung (trung lập)

Người trung lập với rủi ro đánh giá cả hai kết quả tương đương nhau và không có thái độ rõ ràng theo đuổi hay không theo đuổi những tình huống tiềm ẩn rủi ro đã được nhận dạng. Họ không hoàn toàn lẩn tránh rủi ro, thách thức nhưng cân nhắc cẩn trọng trước khi quyết định chấp nhận một rủi ro nào đó.

Những người khác nhau có thái độ khác nhau đối với rủi ro và điều đó ảnh hưởng đến việc ra quyết định của họ và việc họ đánh giá như thế nào về kết quả có thể. Tuy nhiên, một số nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng đối với các quyết định kinh doanh quan trọng như việc định giá sử dụng vốn, các nhà quản trị có khuynh hướng chống lại rủi ro trong các quyết định của mình. Bởi vậy, họ thiên về việc lựa chọn các quyết định có thể có giá trị kỳ vọng thấp hơn thay cho các quyết định khác nhưng có ít rủi ro liên quan đến họ.

Trên thực tế, việc sử dụng biện pháp hay kỹ thuật nào để kiểm soát rủi ro ngoài việc phụ thuộc vào bản chất và mức độ nghiêm trọng của rủi ro cũng như thái độ của nhà quản trị, mà còn phụ thuộc vào các tiêu chuẩn, nguyên tắc chung của quản trị tổ chức cũng như quy định của pháp luật và các khía cạnh trách nhiệm xã hội và đạo đức.

Bên cạnh việc sử dụng các biện pháp, kỹ thuật né tránh, ngăn ngừa và giảm thiểu rủi ro, có ý kiến cho rằng kiểm soát rủi ro còn bao hàm cả những cách thức nhằm nâng cao hiểu biết và kỹ năng

thực hiện các hành vi trong tổ chức có tác động đến rủi ro (Nguyễn Quang Thu và những người khác, 1998).

Các nhà quản trị có thể đưa ra các biện pháp kiểm soát rủi ro sau đây:

- Né tránh rủi ro
- Chuyển giao rủi ro
- Giảm thiểu rủi ro
- Chấp nhận rủi ro
- Phân tán và chia sẻ rủi ro

Né tránh rủi ro là việc lựa chọn phương án thay thế phương án đã định khi biết rằng phương án đã định tiềm ẩn các rủi ro mà doanh nghiệp không muốn xảy ra.

Chuyển giao rủi ro là việc doanh nghiệp hành động như thế nào để nếu rủi ro có xảy ra thì xảy ra đối với người khác (người nhận rủi ro). Như vậy, muốn chuyển giao được rủi ro thì phải có người chấp nhận rủi ro đó.

Giảm thiểu rủi ro được áp dụng đối với những rủi ro không thể né tránh hay phòng ngừa được một cách tương đối triệt để.

Chấp nhận rủi ro là việc doanh nghiệp sẵn sàng đương đầu với rủi ro đó nhưng với một hy vọng hay niềm tin rằng rủi ro không hoặc khó xảy ra. Về nguyên tắc, người ta chỉ chấp nhận các rủi ro suy đoán.

Phân tán và chia sẻ rủi ro là biện pháp nhằm giảm bớt tổn thất có thể khi rủi ro xảy ra thông qua việc “phân tán” đối tượng chịu rủi ro (vì rủi ro có thể không xảy ra đồng thời đối với tất cả các đối tượng chịu rủi ro) hay rủi ro xảy ra với một đối tượng nào đó nhưng có nhiều chủ thể cùng chịu tổn thất thì tổn thất đối với mỗi chủ thể được giảm thiểu.

Ngăn ngừa rủi ro là biện pháp ngăn ngừa các điều kiện (nguyên nhân) làm cho các biến cố tiềm ẩn xuất hiện. Có những rủi ro không né tránh được hoặc không cần thiết phải né tránh thì doanh nghiệp phải tìm cách ngăn ngừa.

Việc sử dụng các biện pháp kiểm soát rủi ro được trình bày chi tiết ở phần tiếp theo của chương này (mục 3.2). Ở đây có thể giải thích một cách khái quát mối quan hệ giữa các biện pháp né tránh rủi ro, chấp nhận rủi ro và chuyển giao rủi ro như sau:

Né tránh rủi ro và chấp nhận rủi ro không phải là hai biện pháp

đôi lập và loại trừ nhau. Có nghĩa là khi doanh nghiệp không né tránh rủi ro thì phải chủ động hay thụ động chấp nhận rủi ro. Chấp nhận rủi ro có thể được sử dụng ngay cả trong trường hợp rủi ro có thể né tránh được, đó là khi doanh nghiệp cho rằng rủi ro tiềm ẩn là một rủi ro suy đoán; họ chấp nhận rủi ro đó (đặc biệt là những nhà quản trị có thái độ tìm kiếm rủi ro) với hy vọng nó không xảy ra và khi đó họ có thể thu được lợi ích lớn hơn so với những tổn thất mà họ phải chịu nếu rủi ro đó xảy ra.

Trong một số trường hợp, người ta chấp nhận những rủi ro khi có những người khác muốn chuyển giao rủi ro đó cho họ. Điều này chúng ta có thể nhận thấy trong các hợp đồng thương mại. Trong các trường hợp này, các điều khoản trong hợp đồng cho phép một bên chuyển giao rủi ro cho bên khác, và bên khác trở thành bên chấp nhận rủi ro.

Một doanh nghiệp không thể sử dụng một biện pháp để xử lý tất cả các rủi ro, và các biện pháp kiểm soát rủi ro cũng phải thay đổi theo thời gian và theo từng hoàn cảnh cụ thể, tùy thuộc vào mức độ thành công của chiến lược quản trị rủi ro được doanh nghiệp áp dụng. Khi áp dụng các biện pháp kiểm soát rủi ro, các nhà quản trị phải tính toán tương quan giữa lợi ích thu được với những tổn thất do rủi ro gây ra và các chi phí khác. Sau đây là một số trường hợp mà các nhà quản trị thường áp dụng các biện pháp kiểm soát rủi ro hơn là những biện pháp khác:

Một là, nếu chi phí tài trợ rủi ro lớn hơn chi phí tổn thất. Một trong những biện pháp tài trợ rủi ro phổ biến là mua bảo hiểm cho đối tượng chịu rủi ro. Nếu việc tính toán chỉ ra rằng chi phí bảo hiểm (tổng chi phí cho doanh nghiệp bảo hiểm bao gồm cả chi phí quản lý và hành chính, lợi nhuận, thuế, hoa hồng...) lớn hơn tổn thất mà doanh nghiệp phải gánh chịu nếu rủi ro xảy ra (bao gồm cả chi phí khắc phục) thì doanh nghiệp có thể chọn biện pháp kiểm soát thích hợp. Tùy theo phạm vi mà kiểm soát rủi ro có thể kiểm soát được tổn thất, lúc đó có thể tiết kiệm được do tổn thất ít xảy ra hoặc xảy ra ở mức độ thấp hơn. Hoặc ít nhất doanh nghiệp cũng giảm được những chi phí cần thiết cho quản lý và giao dịch có trong chi phí bảo hiểm. Trong những trường hợp doanh nghiệp tự tài trợ cho những tổn thất thì nguồn tiết kiệm được bao gồm cả những chi phí quản lý tranh chấp.

Hai là, trong trường hợp ngoài tổn thất trực tiếp, rủi ro còn có thể gây ra các tổn thất phát sinh gián tiếp hay những chi phí ẩn không được phát hiện trong thời gian dài. Ngoài những tổn thất gây hậu quả trực tiếp còn có những tổn thất phát sinh gián tiếp, những tổn thất về mặt thời gian, những tổn thất do áp lực xã hội.

Ba là, trong trường hợp rủi ro gây ra các tổn thất mà có thể tác động ra bên ngoài ảnh hưởng không tốt đến doanh nghiệp, chẳng hạn như doanh nghiệp làm ô nhiễm môi trường đều làm tăng chi phí kiểm soát rủi ro của doanh nghiệp.

Trên thực tế, việc áp dụng biện pháp này hay biện pháp khác trong kiểm soát rủi ro, các nhà quản trị còn phải căn cứ vào nhiều yếu tố khác nhau.

Trong quản trị rủi ro theo quan điểm “truyền thống”, kiểm soát rủi ro thường sử dụng các biện pháp nhằm vào các rủi ro thuần túy để ngăn chặn và giảm thiểu tổn thất có thể xảy ra hơn là vào việc thu được những lợi ích. Nói cách khác, trước đây hoạt động kiểm soát rủi ro nghiêng các biện pháp né tránh, ngăn ngừa và giảm thiểu rủi ro. Tuy nhiên, trong quản trị rủi ro “hiện đại” quan điểm phổ biến là kiểm soát rủi ro được tiến hành với tất cả các rủi ro, bao gồm cả rủi ro thuần túy và rủi ro suy đoán. Kiểm soát rủi ro suy đoán thể hiện ở việc doanh nghiệp chấp nhận đổi mặt với những rủi ro mới, mà nếu chúng (các rủi ro) không xảy ra thì doanh nghiệp sẽ thu được những lợi ích vượt trội.

4.2.2. Các nguyên tắc kiểm soát rủi ro

Để đảm bảo cho hoạt động kiểm soát rủi ro đạt được hiệu quả cao, góp phần giảm thiểu tổn thất và thu được những lợi ích cần thiết, cần phải tuân thủ những nguyên tắc sau đây:

Nguyên tắc 1: Sử dụng biện pháp kiểm soát rủi ro phải dựa trên tương quan giữa lợi ích và chi phí.

Đây là một trong những nguyên tắc quan trọng của kiểm soát rủi ro. Hai giai đoạn quan trọng của quá trình quản trị rủi ro là kiểm soát rủi ro và tài trợ rủi ro. Nếu chi phí cho hoạt động tài trợ rủi ro lớn hơn chi phí tổn thất thì các nhà quản trị sẽ nghiêng về việc sử dụng các công cụ kiểm soát rủi ro. Bất cứ một phương pháp (hay công cụ) kiểm soát rủi ro nào cũng không thể loại bỏ hết các rủi ro hoặc tránh được hết các tổn thất do rủi ro gây ra. Và thông thường

tránh được rủi ro này người ta lại có thể gặp phải rủi ro khác. Vì vậy, trước khi tính đến việc sử dụng một công cụ kiểm soát rủi ro nào thì phải tính toán sự tương quan giữa chi phí phải chịu và lợi ích thu được khi sử dụng công cụ đó, để từ đó quyết định sử dụng công cụ kiểm soát rủi ro hay chuyển sang việc thực hiện các biện pháp tài trợ rủi ro.

Nguyên tắc 2: Chỉ được sử dụng những biện pháp và công cụ kiểm soát theo quy định của pháp luật. Không thể thực hiện các biện pháp kiểm soát rủi ro mà không tính đến những tác động của các biện pháp này đến các chủ thể khác (tính mạng của các thành viên trong tổ chức cũng như những người bên ngoài tổ chức), trật tự, an ninh và an toàn xã hội.

Quản trị rủi ro nói chung, kiểm soát rủi ro nói riêng là công việc của các nhà quản trị của các tổ chức và doanh nghiệp, và phải đảm bảo tiêu chuẩn cân bằng giữa lợi ích và chi phí. Tuy nhiên, để hạn chế những tác động tiêu cực mà các biện pháp quản trị rủi ro có thể gây ra, nhà nước đưa ra những quy định cho phép được áp dụng những biện pháp nào, đồng thời hướng dẫn công việc có liên quan đến việc sử dụng các biện pháp kiểm soát rủi ro của các doanh nghiệp.

Nguyên tắc 3: Việc sử dụng các biện pháp kiểm soát rủi ro phải phù hợp với những chuẩn mực của đạo đức và trách nhiệm xã hội. Điều này liên quan trước hết đến việc chấp nhận (hay giữ lại) các rủi ro. Đối với các nhà quản trị, đặc biệt là những người thuộc loại “những người chấp nhận rủi ro” thường đánh giá khả năng thu được lợi ích khi rủi ro không xảy ra cao hơn nhiều so với những tổn thất phải chịu khi rủi ro xảy ra, vì vậy họ thường chấp nhận những rủi ro suy đoán. Xét trên khía cạnh đạo đức thì việc chấp nhận này chỉ được làm đối với các rủi ro mà nếu chúng xảy ra chỉ có thể gây tổn thất về tài sản hay tài chính, chứ không thể chấp nhận những rủi ro mà tổn thất liên quan đến tính mạng và sức khỏe của con người trong và ngoài doanh nghiệp. Chẳng hạn, các doanh nghiệp vận chuyển hàng hóa và hành khách sử dụng các phương tiện vận chuyển không an toàn, chở quá tải, chạy nhanh hay lái xe phải làm việc quá mức với mục đích tiết kiệm chi phí đều tiềm ẩn những rủi ro mà tổn thất có thể là tính mạng con người.

4.3. Các công cụ và kỹ thuật kiểm soát rủi ro

4.3.1. Né tránh rủi ro

Trong kiểm soát rủi ro, né tránh là việc tìm cách làm mất đi những tác nhân làm cho rủi ro xuất hiện và gây ra những tổn thất. Các nhà quản trị tìm cách không thừa nhận những tác nhân đó ngay từ đầu hoặc loại bỏ nguyên nhân dẫn đến rủi ro đã được thừa nhận. Các tác nhân làm phát sinh tổn thất có thể là các yếu tố tự nhiên, con người, tài sản hay là các hoạt động do con người tiến hành. Né tránh rủi ro có thể là chủ động né tránh trước khi rủi ro xảy ra hoặc chủ động loại bỏ nguyên nhân gây ra rủi ro.

Chủ động né tránh rủi ro là khi nhận thấy nguy cơ xảy ra rủi ro cao hoặc có khả năng tổn thất lớn thì các nhà quản trị tìm một phương án khác thay thế cho phương án đang triển khai hoặc chuẩn bị triển khai, tức là né tránh những khả năng có thể gây ra tổn thất bằng cách không chấp nhận những khả năng đó ngay từ đầu. Chúng ta có thể xem xét một ví dụ liên quan đến các doanh nghiệp xuất khẩu hàng hóa sang thị trường nước ngoài. Trung Quốc là thị trường truyền thống của nhiều doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam bởi đây là một thị trường tương đối dễ tính, gần với Việt Nam về mặt không gian và văn hóa. Tuy nhiên ở thời kỳ Trung Quốc chủ trương phá giá đồng nhân dân tệ và nền kinh tế nước này có dấu hiệu chững lại, điều này gây ra bất lợi cho các doanh nghiệp xuất khẩu sang Trung Quốc. Để tránh các rủi ro thua lỗ do sự biến động tỷ giá đồng nhân dân tệ so với đồng đô la Mỹ, các doanh nghiệp Việt Nam có thể chọn một thị trường xuất khẩu khác thay cho thị trường Trung Quốc. Một ví dụ khác về chủ động né tránh rủi ro là doanh nghiệp sẽ sử dụng công nghệ quen thuộc thay cho việc sử dụng công nghệ mới mang tính thử nghiệm, cho dù công nghệ thử nghiệm có quy trình vận hành đơn giản hơn.

Biện pháp né tránh rủi ro bằng cách loại bỏ những nguyên nhân dẫn đến tổn thất đã được chấp nhận là loại bỏ nguyên nhân gây ra rủi ro. Sự né tránh rủi ro thông qua việc loại bỏ những nguyên nhân gây ra rủi ro không hoàn toàn phổ biến như chủ động né tránh rủi ro trước khi rủi ro xảy ra. Rủi ro cháy nổ là một trong những rủi ro khó có thể né tránh được bằng phương pháp không chấp nhận rủi ro ngay từ đầu (né tránh chủ động). Vì vậy, đối với loại rủi ro này người ta có thể né tránh bằng việc loại bỏ nguyên nhân dẫn đến

rủi ro. Chẳng hạn doanh nghiệp có thể xây dựng kho hàng bằng các vật liệu chống cháy. Một ví dụ khác: để né tránh rủi ro nợ xấu, nếu nhận thấy phương án kinh doanh của doanh nghiệp không khả thi, ngân hàng thương mại có thể không cấp tín dụng cho doanh nghiệp, hoặc yêu cầu doanh nghiệp phải điều chỉnh phương án kinh doanh trước khi đồng ý cho doanh nghiệp vay vốn.

Trên thực tế, không phải lúc nào né tránh cũng là một vấn đề được xác định rõ ràng. Bởi vậy trong nhiều tình huống, sự né tránh thành công là vấn đề xác định rủi ro như thế nào hơn là việc áp dụng kỹ thuật né tránh rủi ro.

Né tránh rủi ro là một trong những phương pháp kiểm soát rủi ro có hiệu quả. Né tránh rủi ro giúp cho doanh nghiệp tránh được những tổn thất tiềm ẩn hoặc bất định mà rủi ro có thể gây ra. Tuy nhiên né tránh rủi ro có thể làm cho doanh nghiệp mất đi những lợi ích nhất định. Chính điều này làm cho phương pháp né tránh rủi ro không phải bao giờ cũng được chấp nhận trong thực tế. Mặt khác không thể né tránh rủi ro một cách tuyệt đối, bởi vì không có hoạt động nào mà không tiềm ẩn rủi ro. Đồng thời, việc né tránh rủi ro này có thể dẫn đến khả năng xảy ra các rủi ro khác.

Một doanh nghiệp có thể tránh được rủi ro cùng với việc đánh giá rủi ro. Nhờ đánh giá rủi ro, công ty có thể xác định được những hoạt động nào tiềm ẩn nhiều rủi ro và sẽ không thực hiện các hoạt động có tính rủi ro cao. Tuy nhiên, chi phí để kiểm soát rủi ro cũng rất tốn kém, vì thế lợi ích thu lại từ hoạt động này là rất hạn chế.

4.3.2. Chuyển giao rủi ro

Chuyển giao rủi ro là việc doanh nghiệp chuyển giao rủi ro cho bên khác và chấp nhận một thiệt hại nhất định. Chuyển giao rủi ro là biện pháp kiểm soát rủi ro bằng cách tạo ra nhiều thực thể khác nhau thay vì một thực thể duy nhất phải gánh chịu rủi ro. Biện pháp chuyển giao rủi ro có thể thực hiện bằng hai cách:

Cách thứ nhất là chuyển những tác nhân gây rủi ro cho chủ thể khác. Ví dụ, bất kỳ hoạt động nào của doanh nghiệp cũng cần phải sử dụng nhân lực và tài sản. Để có thể tránh hay giảm bớt rủi ro trong hoạt động, doanh nghiệp có thể sử dụng tài sản dưới hình thức thuê tài sản (thay cho việc mua tài sản) thì sẽ tránh được một số rủi ro như tài sản bị lạc hậu cần phải thay thế để duy trì khả năng cạnh tranh do đã chuyển rủi ro đó cho người chủ sở hữu tài sản.

Hoặc hiện nay trên thế giới nhiều tổ chức và doanh nghiệp sử dụng hình thức thuê ngoài nhân lực (human resourcing) với mục đích chuyển giao một số rủi ro nhân lực cho bên được thuê.

Cách thứ hai là chuyển giao rủi ro bằng hợp đồng giao ước. Trong trường hợp này bên chuyển giao chỉ chuyển giao bản thân rủi ro chứ không chuyển giao tác nhân gây rủi ro (tài sản, nhân lực hay hoạt động). Chẳng hạn, một công ty cung cấp dịch vụ cho thuê văn phòng có thể ký với bên thuê thỏa thuận về trách nhiệm chịu thiệt hại liên quan đến văn phòng cho thuê. Như vậy rủi ro tài sản đã được chuyển giao cho bên thuê.

Những hợp đồng chuyển giao rủi ro được gọi là hợp đồng miễn thứ: người nhận rủi ro miễn thứ cho người chuyển rủi ro khỏi trách nhiệm phải chịu tổn thất nếu rủi ro xảy ra.

Dễ dàng nhận thấy chuyển giao rủi ro (cũng như chấp nhận rủi ro) là những biện pháp kiểm soát rủi ro khá phổ biến trong thương mại quốc tế. Incoterms (viết tắt của International Commerce Terms - Các điều khoản thương mại quốc tế) là một bộ các quy tắc thương mại quốc tế được công nhận và sử dụng rộng rãi trên toàn thế giới. Incoterms quy định những quy tắc có liên quan đến giá cả và trách nhiệm của các bên (bên bán và bên mua) trong một hoạt động thương mại quốc tế, trong đó có các điều khoản FOB và CIF. FOB là một thuật ngữ viết tắt trong tiếng Anh của cụm từ Free On Board, nghĩa là Miễn trách nhiệm trên boong tàu nơi đi, còn gọi là “Giao lên tàu”. Theo điều khoản này, sự chuyển dịch các rủi ro diễn ra khi hàng hóa vượt qua lan can tàu tại cảng xếp hàng. CIF viết tắt từ các từ: Cost (giá mua), Insurance (bảo hiểm) và Freight (cước vận chuyển) có nghĩa là giá của bên bán hàng đã bao gồm giá thành của sản phẩm, cước phí vận chuyển và phí bảo hiểm. Theo quy định đối với điều khoản CIF, người bán chịu các phí tổn và trả cước vận chuyển đến cảng đích, đồng thời có nghĩa vụ đối với rủi ro về hư hại và tổn thất hàng hóa trong suốt quá trình vận chuyển. Những phí tổn và cước phí này cùng với giá hàng hình thành nên giá bán mà người mua phải trả cho người bán (CIF). Hiện nay, các điều khoản Incoterms không chỉ áp dụng trong mua bán xuất nhập khẩu, mà còn mở rộng phạm vi áp dụng cho thương mại trong nước. Các doanh nghiệp khi bán hàng có thể chuyển giao rủi ro về hàng hóa trong quá trình vận chuyển từ người bán đến người mua cho người

mua bằng cách thỏa thuận giao hàng theo giá FOB (và khi đó người mua chấp nhận rủi ro này). Ngược lại, doanh nghiệp khi mua hàng để tránh rủi ro trên đường vận chuyển có thể áp dụng điều kiện giao hàng theo giá CIF (và khi đó người bán chấp nhận rủi ro này).

4.3.3. Giảm thiểu rủi ro

Giảm thiểu rủi ro có nghĩa làm giảm ảnh hưởng (tác động - impact) cũng như giảm khả năng xảy ra của rủi ro. Việc này có thể làm được trong tác nghiệp kinh doanh bình thường. Nếu như phát hiện ra rủi ro thì biết làm thế nào giảm nhẹ. Có hai phương án (khả năng): xác suất xuất hiện rủi ro có thể giảm nhẹ và ảnh hưởng của rủi ro đã xuất hiện có thể tối thiểu hoá. Thông thường người ta tìm cách giảm thiểu xác suất xảy ra rủi ro, và nếu thất bại thì sẽ cố gắng giảm thiểu ảnh hưởng. Phương án sau thường tốn kém và hầu như nó cũng không cần thiết quan tâm cho dù xác suất có thể giảm thiểu một cách đáng kể.

Hai thuật ngữ quen thuộc, đặc biệt là trong các dự án xây dựng, đó là "làm thử" (testing) và "làm mẫu" (prototyping). Có thể làm thử dự án ở quy mô nhỏ với rủi ro ít nhất và qua đó có thể phát hiện ra những lỗi và những "vấn đề" có thể. Thông qua việc tham khảo ý kiến của các chuyên gia và với sự giúp đỡ của tập thể, nhà quản trị có thể loại bỏ các sai sót, điều chỉnh công việc trước khi triển khai công việc của dự án thực. Tất nhiên, sẽ có một số vấn đề không thấy trước trong quá trình triển khai dự án ở thời điểm mức độ phức tạp cao hơn. Trong sản xuất các sản phẩm mới, chúng ta thường thấy các doanh nghiệp tổ chức sản xuất thử trước khi sản xuất đại trà. Hoặc khi muốn thâm nhập thị trường mới, để giảm thiểu rủi ro, người ta thường tiến hành từng bước, từ quy mô nhỏ đến quy mô lớn, từ đơn giản đến phức tạp.

Rủi ro có thể được giảm thiểu thông qua việc thực hiện các biện pháp kiểm soát đúng đắn như xây dựng các chính sách, thủ tục hay quy tắc dùng trong nội bộ doanh nghiệp, thực hiện chu trình quản trị chất lượng, đào tạo nâng cao năng lực của nhân viên phù hợp với yêu cầu kinh doanh, và thực hiện kiểm toán nội bộ và kiểm toán độc lập.

4.3.4. Chấp nhận rủi ro

Doanh nghiệp có thể lựa chọn biện pháp kiểm soát rủi ro bằng

cách giữ lại rủi ro. Nói cách khác, nếu ở các giai đoạn nhận dạng và phân tích rủi ro, các nhà quản trị xác định được rủi ro cũng như mức độ nghiêm trọng của nó nhưng chấp nhận rủi ro đó. Nghe có vẻ hơi xa lạ, nhưng trong nhiều tình huống, giữ lại và chấp nhận rủi ro lại là cách dễ dàng nhất để quản lý rủi ro. Khả năng xảy ra những biến cố đó thường là thấp nên rủi ro có thể chấp nhận. Trong thực tiễn ảnh hưởng của rủi ro là thấp nên dễ dàng làm vật đệm cho nó với, ví dụ dự trữ tài chính và giữ cho nó hoạt động.

Với sự trợ giúp của vật đệm và dự phòng, một số rủi ro đã được giữ lại (chấp nhận) nên để cho chúng xuất hiện. Sẽ dễ dàng hơn khi chấp nhận rủi ro theo cách đó thay cho việc cố gắng chuyển giao hay giảm thiểu chúng không thành công. Trong một số tình huống sự xuất hiện của các biến cố có thể bị lờ đi một cách tổng thể.

Các giám đốc và thành viên Hội đồng quản trị của doanh nghiệp phải chấp nhận rủi ro khi cần thiết để tạo ra thu nhập thỏa đáng cho các cổ đông. Việc chấp nhận rủi ro được coi là một quyết định tích cực khi:

- 1) Rủi ro được xem xét và đánh giá cẩn thận;
- 2) Một quyết định về các biện pháp quản lý chi phí - hiệu quả được đưa ra không phát huy tác dụng hoặc không đáp ứng yêu cầu của tình huống đặt ra;
- 3) Chiến lược kinh doanh đòi hỏi phải sử dụng biện pháp chấp nhận rủi ro trong điều kiện có sự giám sát thường xuyên liên tục.

Thông thường, các nhà quản trị chấp nhận rủi ro khi họ đánh giá cơ hội có được kết quả tích cực (khi rủi ro không xảy ra) cao hơn nhiều so với một kết quả tiêu cực khi xảy ra rủi ro. Điều này phụ thuộc vào thái độ của nhà quản trị đối với rủi ro. Khi phải đối mặt với hai khả năng tương đương nhau về một bên là lợi nhuận và một bên là tổn thất xuất hiện từ một quyết định đặc biệt, người tìm kiếm rủi ro sẽ chọn việc theo đuổi khả năng mang lại lợi nhuận.

Chấp nhận rủi ro là việc làm cần thiết của các nhà quản trị, nhưng không phải chấp nhận rủi ro một cách liều lĩnh. Trước khi chấp nhận một rủi ro nào đó, cần phải phân tích, cân nhắc và tính toán kỹ theo nguyên tắc “được gì, mất gì”: chúng ta sẽ mất gì nếu rủi ro xảy ra? Ngược lại chúng ta sẽ được gì nếu rủi ro không xảy ra. “Đầu cơ” là một ví dụ điển hình về chấp nhận

rủi ro trong kinh doanh.

4.3.5. Phân tán và chia sẻ rủi ro

Trong các rủi ro mà một doanh nghiệp có thể gặp phải, có những rủi ro có thể phân tán được. Rủi ro có thể phân tán được là những rủi ro có thể giảm thiểu thông qua việc đóng góp các nguồn lực và các bên (tham gia đóng góp) cùng nhau chia sẻ rủi ro (Nguyễn Quang Thu, 1998, tr.15). Rủi ro có thể phân tán còn bao hàm cả những rủi ro mà chúng ta có thể giảm thiểu tổn thất do rủi ro đó gây ra nếu áp dụng những biện pháp để ngăn cách mỗi hiểm họa. Có thể đưa ra nhiều ví dụ về phân tán rủi ro. Chẳng hạn, khi bảo quản hàng hóa, thay cho việc để tập trung lô hàng vào trong cùng một nhà kho hay một khu vực, người ta có thể phân chia lô hàng thành nhiều phần và mỗi phần được bảo quản trong một gian kho hay trong những nhà kho khác nhau. Một ví dụ khác liên quan đến phân tán rủi ro là trong việc mua hàng. Các doanh nghiệp có thể mua hàng của nhiều nhà cung cấp khác nhau thay vì mua hàng của một nhà cung cấp duy nhất. Trong đầu tư, các nhà đầu tư thường đầu tư vào một danh mục đầu tư chứ không tập trung vốn vào một dự án đầu tư duy nhất.

Thông thường, các doanh nghiệp thường có những quy định cụ thể để rủi ro có thể được phân tán. Ở một số nước, điều khoản phân tán rủi ro còn được đưa vào luật.

Chia sẻ có nghĩa là các bên khác nhau chia sẻ rủi ro với cùng một kế hoạch kinh doanh, do đó phân chia các rủi ro với nhau. Một ví dụ được nhiều người biết đến là Airbus. Airbus chia sẻ rủi ro thông qua nhiều bộ phận R&D của họ ở nhiều nước khác nhau như Pháp, Anh, Đức. Trong hoạt động đầu tư trực tiếp ở nước ngoài, các nhà đầu tư có thể chia sẻ rủi ro bằng cách cùng với các nhà đầu tư ở nước sở tại (nước nhận đầu tư) xây dựng các liên doanh (Joint Ventures). Do chưa có kinh nghiệm và hiểu biết môi trường đầu tư mới, đặc biệt là môi trường chính trị, luật pháp và văn hóa nên việc xây dựng liên doanh quốc tế như vậy sẽ giúp cho các nhà đầu tư nước ngoài giảm bớt được các rủi ro.

Một dạng chia sẻ rủi ro khác là ký các hợp đồng BOOT (Build - Own - Operate - Transfer) tức là một công ty xây dựng một nhà máy, sau đó làm chủ nhà máy đó cho đến khi nó vận hành trôi chảy

và toàn bộ việc kiểm tra được tiến hành xong xuôi, nếu mọi bước thành công thì mới chuyển quyền sở hữu cho khách hàng.

Chia sẻ rủi ro cũng là một cách tiết kiệm tiền. Cách tiếp cận này thường được sử dụng trong lĩnh vực logistics. Kết hợp các ý tưởng của nhà thầu phụ với ý tưởng riêng của mình có thể dẫn đến sự hoàn thiện quan trọng. Nhưng để đạt được một đội làm việc nơi mà các quy trình này thành công thì cả hai bên nên giành được những lợi thế của từng mối quan hệ. Đó cũng là lý do tại sao quan hệ đối tác có thể xuất hiện. Với cả hai bên nhận rủi ro, lợi ích đến từ những ý tưởng chia sẻ mới, phần lớn có khả năng cân bằng.

Mục đích phân tán và chia sẻ rủi ro là làm giảm tổn thất do một loại rủi ro nào đó gây ra bằng cách làm giảm sự giống nhau hay đồng thời mà một biến cố rủi ro đơn lẻ tác động lên toàn bộ nguồn lực của doanh nghiệp. Tuy nhiên, phân tán và chia sẻ rủi ro chỉ có thể làm giảm tổn thất (nếu rủi ro xảy ra) chứ không làm giảm nguy cơ bị tổn thất. Hiệu quả của biện pháp này phụ thuộc vào nguyên nhân gây ra rủi ro và đối tượng (nguồn lực) chịu tác động của rủi ro.

4.4. Mối quan hệ giữa kiểm soát rủi ro với phân tích rủi ro

Chương 2 đã đề cập đến các nội dung nhận dạng và phân tích rủi ro, trong đó, phân tích rủi ro là quá trình nghiên cứu những hiểm họa, xác định nguyên nhân gây ra rủi ro và phân tích những tổn thất. Phân tích rủi ro được thực hiện thông qua việc đo lường và đánh giá tần suất hay xác suất và biên độ của rủi ro, qua đó biết được nguyên nhân dẫn đến rủi ro và mức độ tổn thất mà rủi ro có thể gây ra cho doanh nghiệp, trên cơ sở đó kết luận về mức độ nghiêm trọng của rủi ro. Phân tích rủi ro là việc phân tích tỉ mỉ và có kiểm chứng một tiến trình mà thông qua đó, doanh nghiệp có thể có được những lợi ích hay bị tổn thất khi rủi ro xảy ra. Vì vậy, kết quả của việc phân tích dẫn đến kết quả mà có thể ảnh hưởng đến việc sử dụng đúng đắn các biện pháp kiểm soát rủi ro. Hay nói cách khác, phân tích rủi ro là cơ sở để áp dụng các biện pháp kiểm soát rủi ro.

Quá trình phân tích rủi ro xác định được một chuỗi liên tục các thành tố liên quan đến rủi ro khi những biến cố rủi ro xuất hiện. Chuỗi các thành tố đó bao gồm các mắt xích cơ bản sau đây: (1) mối hiểm họa, tức là những điều kiện dẫn đến tổn thất; (2) yếu tố môi trường - là bối cảnh mà trong đó mối hiểm họa tồn tại; (3) sự

tương tác, tức là quá trình mà mối hiểm họa và môi trường tương tác với nhau, (4) kết quả của sự tương tác, tức là kết quả trực tiếp của sự tương tác và (5) hậu quả tiếp theo, tức là hậu quả lâu dài do rủi ro gây ra. Chúng ta có thể xem xét cụ thể hơn quá trình đó thông qua ví dụ sau đây.

Một doanh nghiệp khi cho công nhân vận hành máy móc để sản xuất, có thể xảy ra sự cố hư hỏng máy móc (biến cố rủi ro). Khi phân tích rủi ro này, chúng ta có thể xác định các thành tố trong chuỗi như sau:

- Mối hiểm họa: Ở đây mối hiểm họa có thể là việc máy móc được lắp đặt không đúng cách nên máy móc có thể bị rung lắc khi vận hành.

- Yếu tố môi trường: Chẳng hạn, sàn của phân xưởng nơi máy móc này được lắp đặt. Chất liệu của sàn có thể làm giảm hoặc làm tăng độ rung lắc của máy móc, do đó có thể làm tăng hay làm giảm khả năng xảy ra rủi ro.

- Sự tương tác: Khi người công nhân vận hành máy móc (được lắp đặt không đúng cách), hiện tượng rung lắc xảy ra; hiện tượng rung lắc có thể tăng lên do yếu tố môi trường là sàn nhà phân xưởng. Rủi ro có thể xảy ra (nhưng không phải chắc chắn sẽ xảy ra) khi có một sự cố kỹ thuật nào đó liên quan đến việc lắp đặt sai này. Điều đó có nghĩa là sự tương tác này không nhất thiết là sẽ dẫn đến tổn thất, nhưng có thể dẫn đến tổn thất. Ví dụ, việc lắp đặt sai làm cho máy móc bị hư hỏng.

- Kết quả của sự tương tác: Kết quả này có thể là tốt (rủi ro không xảy ra, không có tổn thất), cũng có thể là xấu (rủi ro: máy móc bị hư hỏng). Ví dụ, một bộ phận nào đó của máy móc bị vỡ.

- Những hậu quả kéo theo: chi phí sửa chữa thay thế máy móc, tổn thất về sản lượng do máy móc ngừng hoạt động để sửa chữa, thay thế.

Phân tích rủi ro theo chuỗi các thành tố như vậy cho phép hình dung được mối quan hệ giữa phân tích với kiểm soát rủi ro. Trong quá trình quản trị rủi ro, kiểm soát rủi ro là giai đoạn kế tiếp giai đoạn phân tích và đánh giá rủi ro. Phân tích chuỗi rủi ro, nhà quản trị rủi ro chỉ rõ các mối hiểm họa, môi trường tiềm ẩn rủi ro, khả năng xảy ra rủi ro khi mối hiểm họa tương tác với môi trường,

những kết quả trực tiếp cũng như những hậu quả lâu dài của rủi ro, từ đó xác định được chiến lược khả thi cho quản trị rủi ro cụ thể, trong đó xem xét cần áp dụng biện pháp kiểm soát rủi ro nào là hợp lý nhất.

CHƯƠNG 5: KỸ THUẬT TÀI TRỢ RỦI RO

Mục tiêu chính của kiểm soát rủi ro là loại trừ rủi ro và tổn thất do rủi ro gây ra. Tuy nhiên trong thực tế chúng ta không thể né tránh, ngăn ngừa hay triệt tiêu tuyệt đối rủi ro cũng như các tổn thất mà các rủi ro có thể gây ra. Những kế hoạch kiểm soát rủi ro được xây dựng một cách khoa học, tỷ mỉ nhất, được triển khai tích cực và có trách nhiệm nhất cũng không thể đảm bảo một cách chắc chắn rằng các rủi ro và hệ quả của chúng là tổn thất sẽ không xảy ra (hay tổn thất bằng không). Không một giải pháp nào có thể ngăn ngừa toàn bộ các tai nạn hay bệnh nghề nghiệp trong một doanh nghiệp, mặc dù chúng ta luôn mong muốn rằng các rủi ro đó không bao giờ xảy ra. Không một nhà tuyển dụng nào có thể quả quyết rằng, họ không bao giờ tuyển dụng nhằm người (Có thể việc tuyển dụng nhằm chưa xảy ra trong quá khứ nhưng ai dám chắc rằng nó sẽ không xảy ra trong tương lai!). Có thể có những rủi ro khi xảy ra ít hoặc không gây ra tổn thất, nhưng đó chỉ là những trường hợp đặc biệt, hiếm có. Tất cả các biện pháp kiểm soát rủi ro và xử lý hậu quả do rủi ro gây ra đều liên quan đến những khoản chi phí dưới các hình thức khác nhau. Các chi phí này có thể thay đổi phụ thuộc vào mức độ tổn thất cần phải khắc phục hay đền bù và vào biện pháp xử lý rủi ro. Chính vì vậy, các tổ chức/doanh nghiệp cần phải có sự chuẩn bị các nguồn lực để bù đắp tổn thất, khắc phục các hậu quả khi rủi ro xảy ra. Những công việc đó được gọi là tài trợ rủi ro. Như vậy, tài trợ rủi ro là giai đoạn tất yếu của quá trình quản trị rủi ro. Giai đoạn tài trợ rủi ro về mặt logic, là giai đoạn tiếp theo giai đoạn kiểm soát rủi ro và có mối quan hệ chặt chẽ với kiểm soát rủi ro.

5.1. Giới thiệu chung về tài trợ rủi ro

Tài trợ rủi ro được định nghĩa như là tập hợp các hoạt động nhằm tạo ra và cung cấp những phương tiện (hay nguồn lực) để khắc phục hậu quả hay bù đắp tổn thất khi rủi ro xảy ra, gây quỹ dự phòng cho những chương trình để giảm bớt bất trắc và rủi ro hay để gia tăng những kết quả tích cực.

Nếu như kiểm soát rủi ro là hoạt động mang tính chủ động, tích cực thì tài trợ rủi ro là hoạt động có tính thụ động hơn (nếu so sánh với kiểm soát rủi ro). Kiểm soát rủi ro là áp dụng các biện pháp và

kỹ thuật nhằm ngăn chặn hay giảm thiểu tổn thất và được thực hiện trước khi rủi ro xảy ra, trong khi đó tài trợ rủi ro là hoạt động mang tính đối phó, nó thường được tiến hành sau khi rủi ro và tổn thất đã xuất hiện. Nói như vậy không có nghĩa là tài trợ rủi ro chỉ bao hàm những hành động cụ thể để khắc phục hậu quả do rủi ro gây ra, mà điều đó có ý nghĩa hơn trong tài trợ rủi ro là những hoạt động có tính chất chuẩn bị các nguồn lực để đối phó với rủi ro. Chẳng hạn để đối phó với một dịch bệnh nào đó không chỉ là chữa trị người bệnh, vệ sinh dịch tễ để hạn chế sự lan rộng của dịch. Điều quan trọng hơn là khâu chuẩn bị: thuốc men, các phương tiện và nhân lực phải luôn trong tình trạng đầy đủ và sẵn sàng thì hậu quả của dịch bệnh mới được hạn chế.

5.2. Một số phương pháp tài trợ rủi ro

Trong giai đoạn tài trợ rủi ro, một câu hỏi được đặt ra là ai là người “trả tiền” cho các tổn thất?. Nói cách khác, các nhà quản trị rủi ro phải có kế hoạch huy động các nguồn lực, trong đó có nguồn lực tài chính để đối phó với rủi ro. Các biện pháp tài trợ rủi ro có thể phân thành hai loại: tự tài trợ (hay là lưu giữ tổn thất) và chuyển giao tài trợ (hay là chuyển giao tổn thất). Việc phân loại này là dựa trên cơ sở nguồn chi phí để tài trợ cho việc khắc phục hậu quả và bù đắp tổn thất.

5.2.1. Tự tài trợ

Tự tài trợ (hay là lưu giữ tổn thất) là một phương pháp phổ biến để tài trợ rủi ro (khắc phục hậu quả khi rủi ro xảy ra). Đây là phương pháp mà theo đó, doanh nghiệp nếu bị tổn thất khi rủi ro xảy ra phải tự lo nguồn tài chính để bù đắp tổn thất. Nguồn tài chính đó có thể là nguồn tự có của doanh nghiệp, hoặc nguồn vay mượn mà doanh nghiệp phải có trách nhiệm hoàn trả. Chẳng hạn, doanh nghiệp phải lập quỹ khấu hao tài sản cố định để phục hồi tài sản khi tài sản hết hạn sử dụng, hay doanh nghiệp mua thiết bị điện dự trữ để phòng sự cố điện lưới bị mất. Tự tài trợ rủi ro có thể chia thành tự tài trợ có kế hoạch (chủ động) và tự tài trợ không có kế hoạch (thụ động).

Tự tài trợ có kế hoạch

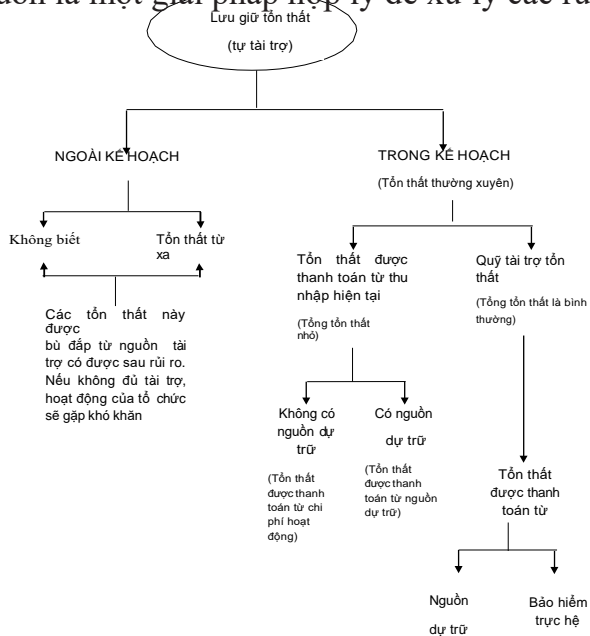
Tự tài trợ được coi là có kế hoạch (chủ động) khi nhà quản trị rủi ro xem xét các phương pháp xử lý rủi ro khác nhau và quyết định không chuyển giao tổn thất tiềm năng.

Một trường hợp của tự tài trợ có kế hoạch là tự bảo hiểm. Tự bảo hiểm khác với không bảo hiểm (trong những doanh nghiệp có số lượng nguy cơ rủi ro lớn). Tự bảo hiểm vẫn là hình thức lưu giữ tổn thất, không phải là chuyển giao việc đền bù tổn thất do rủi ro gây ra cho người khác nên không phải là bảo hiểm. Tự bảo hiểm được tiến hành bằng cách tích lũy trước các nguồn chi phí để bù đắp tổn thất khi rủi ro xảy ra. Việc doanh nghiệp thành lập quỹ khấu hao tài sản cố định để bù đắp tổn thất hữu hình và vô hình của tài sản cố định là hình thức các doanh nghiệp tự bảo hiểm cho các rủi ro về tài sản cố định.

Tự tài trợ không có kế hoạch

Tự tài trợ không có kế hoạch (thụ động) khi nhà quản trị rủi ro không nhận ra rủi ro và không cố gắng xử lý rủi ro đó, cho nên mặc nhiên doanh nghiệp đã chọn biện pháp lưu giữ tổn thất (tự tài trợ). Trong thực tế các doanh nghiệp khó có thể nhận dạng được hết các rủi ro (và có nghĩa là nhận biết hết các tổn thất tiềm năng về tài sản, nhân lực...) nên các tổn thất này được lưu giữ một cách thụ động (không có kế hoạch).

Tự tài trợ rủi ro không có kế hoạch có thể là do ngẫu nhiên và có thể là phương pháp tốt nhất để xử lý một số rủi ro cụ thể. Nhưng đó không phải luôn là một giải pháp hợp lý để xử lý các rủi ro.



Hình 3.3: Phương pháp tự tài trợ rủi ro

Tự tài trợ chủ động hay thụ động phụ thuộc vào tình huống quyết định tài trợ rủi ro. Trong thực tế, có những rủi ro nên tự tài trợ thì lại không được lưu giữ, trong khi có những rủi ro có thể chuyển giao tài trợ thì lại được giữ lại.

Trong một số trường hợp, tự tài trợ là biện pháp duy nhất mà doanh nghiệp có thể sử dụng để tài trợ rủi ro. Doanh nghiệp không thể né tránh hay ngăn ngừa mọi rủi ro, hoặc không có khả năng chuyển giao tổn thất thì doanh nghiệp không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải tự tài trợ. Ở một số trường hợp khác, người bảo hiểm chỉ cam kết tài trợ một phần tổn thất nếu rủi ro xảy ra, phần còn lại doanh nghiệp (người mua bảo hiểm) phải tự tài trợ.

5.2.2. Chuyển giao tài trợ rủi ro

Chuyển giao tài trợ rủi ro là việc chuẩn bị một nguồn kinh phí từ bên ngoài để bù đắp tổn thất khi rủi ro xuất hiện. Chuyển giao tài trợ có thể thực hiện thông qua bảo hiểm hoặc bằng chuyển giao tài trợ phi bảo hiểm.

Chuyển giao tài trợ rủi ro bằng bảo hiểm

Bảo hiểm là một phần quan trọng trong chương trình tài trợ rủi ro nói riêng và quản trị rủi ro nói chung. Hiện nay, bảo hiểm đã trở thành hình thức tài trợ rủi ro rất phổ biến trong đời sống và mọi hoạt động của con người với tư cách là cá nhân hay trong khuôn khổ tổ chức trên phạm vi toàn thế giới. Bảo hiểm bao gồm bảo hiểm xã hội và bảo hiểm thương mại. Ngày nay, có rất nhiều doanh nghiệp và các tổ chức tham gia cung cấp dịch vụ bảo hiểm với các loại dịch vụ bảo hiểm khác nhau. Trên thị trường bảo hiểm Việt Nam, ngoài các doanh nghiệp bảo hiểm trong nước như Bảo Việt, Bảo Minh, PJJICO... còn có các công ty bảo hiểm lớn đến từ nước ngoài như Prudential, AIA, Manulife... Các doanh nghiệp bảo hiểm là những người “chấp nhận tài trợ rủi ro” từ phía các doanh nghiệp và các cá nhân - những “người chuyển giao tài trợ rủi ro”. Bảo hiểm là hình thức chuyển giao tài trợ rủi ro thông qua giao dịch bảo hiểm, trong đó người bảo hiểm chấp nhận chi trả nguồn kinh phí bù đắp tổn thất theo thỏa thuận và người gặp rủi ro phải nộp cho người bảo hiểm một khoản tiền nhất định (phí bảo hiểm và chi phí dịch vụ). Đây là phương pháp nhằm giảm thiểu chi phí bù đắp tổn thất do rủi ro gây ra bằng cách kết hợp một số lượng đầy đủ các đơn vị đối tượng để biến tổn thất cá thể thành tổn thất cộng đồng và có thể dự tính được.

Những cá nhân và tổ chức tham gia bảo hiểm (đóng phí bảo hiểm) là những người tham gia chia sẻ rủi ro. Một rủi ro nào đó có thể xảy ra với nhiều cá nhân hay tổ chức nhưng với mức độ khác nhau và ở những thời điểm khác nhau. Chẳng hạn, tai nạn lao động là rủi ro có thể xảy ra với mọi người lao động dù họ làm việc gì và ở đâu, nhưng khả năng xảy ra rủi ro là rất khác nhau. Khi tham gia bảo hiểm, người được bảo hiểm phải đóng một khoản chi phí (phí bảo hiểm) rất nhỏ (so với mức độ tổn thất có thể có), điều đó có nghĩa là họ chấp nhận một tổn thất nhất định (nếu rủi ro không xảy ra) để có thể bù đắp cho một khoản tổn thất lớn hơn nhiều (nếu rủi ro xảy ra).

Trên góc độ tài chính, bảo hiểm là một hoạt động dịch vụ tài chính nhằm phân phối lại những tổn thất do rủi ro gây ra khi nó xuất hiện. Do đó bảo hiểm là quan hệ tài chính gắn liền với việc huy động nguồn tài chính thông qua sự đóng góp của các tổ chức và cá nhân tham gia bảo hiểm. Trên góc độ pháp lý, bảo hiểm thực chất là một bản cam kết trong đó một bên đồng ý bồi thường cho bên kia khi rủi ro xảy ra nếu bên kia đóng phí bảo hiểm. Giao dịch bảo hiểm được thực hiện thông qua hợp đồng bảo hiểm. Một giao dịch bảo hiểm bao gồm 4 thành phần chính sau đây:

- Một hợp đồng bảo hiểm (được các bên thỏa thuận).
- Chi phí thanh toán cho người bảo hiểm.
- Một khoản chi trả có điều kiện được thanh toán theo tình huống được xác định trong hợp đồng bảo hiểm.
- Có nguồn quỹ chung do người bảo hiểm nắm giữ để chi trả cho các khiếu nại bồi thường.

Khi chuyển giao rủi ro thông qua bảo hiểm, các doanh nghiệp nghiệp cần nắm rõ các điều kiện được tham gia bảo hiểm, những quyền lợi và trách nhiệm của các bên cũng như thủ tục đền bù khi tổn thất xảy ra. Biện pháp chuyển giao tài trợ bằng bảo hiểm nên được áp dụng trong những trường hợp sau:

- Đối với những rủi ro mà tổn thất kỳ vọng (tổn thất ước tính) là ở mức trung bình hoặc lớn nhưng tần số xuất hiện (xác suất) của rủi ro thấp thì biện pháp tốt nhất là bảo hiểm. Chẳng hạn như rủi ro tai nạn lao động, tai nạn đối với tài sản, hàng hóa trong khâu bảo quản dự trữ hoặc trên được đi từ nơi bán đến nơi mua. Một số điều kiện để áp dụng biện pháp bảo hiểm là chi phí tổn thất phải tính được dễ dàng và chính xác, nguyên nhân của tổn thất là ngẫu nhiên.

- Đối với những rủi ro mà tổn thất kỳ vọng cao và xác suất rủi ro thấp thì tốt nhất là áp dụng hình thức tái bảo hiểm.

Chuyển giao tài trợ phi bảo hiểm

Chuyển giao tài trợ rủi ro phi bảo hiểm khác với bảo hiểm ở chỗ người chịu trách nhiệm về nguồn kinh phí bù đắp tổn thất (người nhận chuyển giao) không phải là tổ chức bảo hiểm xét từ góc độ pháp lý. Chuyển giao tài trợ rủi ro phi bảo hiểm được thực hiện chủ yếu thông qua một hợp đồng nhằm giải quyết các vấn đề khác, nhưng cũng có một số trường hợp hợp đồng được thiết lập với mục đích chuyển giao tài trợ đối với những rủi ro cụ thể. Chẳng hạn như các bên ký kết hợp đồng thỏa thuận chuyển giao trách nhiệm pháp lý về tài chính đối với một loại tổn thất nào đó, có thể là tổn thất tài sản, tổn thất thu nhập hay tổn thất về nhân lực. Sau đây là một số ví dụ về chuyển giao trách nhiệm tài chính các tổn thất do rủi ro gây ra:

- Bên A thuê nhà của bên B làm cơ sở sản xuất. Hai bên có thể thỏa thuận với nhau về việc bên B chịu trách nhiệm tài chính khi rủi ro gây ra tổn thất (nhà xưởng bị sụp đổ) cho các tài sản của bên A trong căn nhà (máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu hay thành phẩm) mà không cần biết nguyên nhân xảy ra tổn thất (nguyên nhân của vụ sụp đổ).

- Công ty kho vận A nhận giữ hàng cho công ty thương mại B. Hai công ty có thể ký điều khoản hợp đồng bổ sung, trong đó công ty A có trách nhiệm thanh toán những tổn thất vượt quá những quy định pháp lý chung trong hợp đồng.

Trung hoà rủi ro

Trung hoà (hedging) là hành động nhờ đó một khả năng thắng được bù trừ từ một khả năng thua. Trung hoà rủi ro là việc đặt cược vào một kết quả ngược lại với kết quả của rủi ro. Trong kinh doanh, hình thức trung hoà rủi ro thường được sử dụng để ngăn chặn các rủi ro xuất hiện khi giá hàng hóa, nguyên vật liệu hay tỷ giá hối đoái thay đổi. Một doanh nghiệp có hợp đồng bán sản phẩm với giá cố định bằng ngoại tệ sẽ tiềm ẩn một rủi ro về tỷ giá hối đoái: khi tỷ giá hối đoái thay đổi, rủi ro xuất hiện. Hoặc trong trường hợp các doanh nghiệp thực hiện việc mua bán hàng hóa trên thị trường giao sau, thường tiềm ẩn rủi ro giá cả hàng hóa thay đổi (do thay đổi của quan hệ cung - cầu đối với loại hàng hóa đó). Để ngăn chặn rủi ro

này, người ta dùng các hợp đồng tương lai (future contract). Trung hoà rủi ro là một cơ chế tài trợ rủi ro dựa trên cơ sở nắm giữ một tài sản có tương quan nghịch với tài sản đang nắm giữ. Trung hoà rủi ro không phải là biện pháp tài trợ rủi ro luôn có thể áp dụng cho phần lớn các rủi ro. Trung hoà thông qua các hợp đồng tương lai, hợp đồng quyền chọn (options contract) hay hợp đồng hướng tới (forward contract) được đề cập nhiều trong quản trị rủi ro tài chính.

Chúng ta hãy xem xét ví dụ sau đây về biện pháp trung hoà rủi ro:

Vào thời điểm tháng 9 năm 2015 công ty Xuất khẩu nông sản X của Việt Nam ký hợp đồng bán cho nhà nhập khẩu Y của Philipinne 50.000 tấn gạo với giá 250 USD/tấn giao hàng và thanh toán vào thời điểm tháng 12/2015. Tỷ giá hối đoái giữa đồng tiền Việt Nam (VNĐ) với đồng đô la Mỹ (USD) vào thời điểm ký hợp đồng là 22.400VNĐ/1USD. Tổng trị giá hợp đồng là 50.000 tấn x 250 USD = 12.500.000 USD tương đương với 280 tỷ VNĐ. Vào thời điểm giao hàng và thanh toán (12/2015) sẽ có 3 khả năng xảy ra: (1) tỷ giá VNĐ/USD không thay đổi so với thời điểm ký hợp đồng (tức là giữ nguyên tỷ giá 22.400 VNĐ/1USD), (2) đồng tiền VNĐ bị yếu đi so với đồng USD và (3) đồng tiền VNĐ mạnh lên so với đồng USD.

Giả sử lợi nhuận mà công ty X thu được từ hợp đồng này (ở thời điểm ký hợp đồng) là 2,8 tỷ VNĐ. Ở trường hợp thứ nhất (tỷ giá không thay đổi) thì lợi nhuận mà công ty X thu được khi thanh toán hợp đồng cũng bằng lợi nhuận tính toán khi ký hợp đồng. Trong trường hợp thứ hai (đồng VNĐ bị yếu đi so với đồng USD), lợi nhuận của công ty X ở thời điểm thanh toán tính theo đồng USD không thay đổi nhưng tính theo đồng VNĐ sẽ tăng lên (bằng phần tăng lên theo tỷ giá hối đoái mới nhân với tổng USD mà bên mua phải thanh toán theo hợp đồng) và trong trường hợp thứ ba (đồng VNĐ mạnh lên so với đồng USD) thì lợi nhuận của công ty X sẽ bị giảm một lượng tương ứng với lượng giảm đi theo tỷ giá mới nhân với tổng USD mà bên mua phải thanh toán theo hợp đồng). Để trung hoà rủi ro, công ty X có thể ký hợp đồng bán khống 12,5 triệu USD theo giá 22.400 VNĐ/1USD. Như vậy nếu trường hợp 2 xảy ra thì lãi của hợp đồng bán gạo sẽ bù lỗ cho hợp đồng bán USD và trong trường hợp 3 thì ngược lại: lãi của hợp đồng bán USD sẽ

bù cho lỗ của hợp đồng bán gạo.

Biện pháp “mua - bán khống” như đã nói trong ví dụ trên có thể trung hòa được rủi ro do sự thay đổi tỷ giá hối đoái, tuy nhiên trong thực tế để trung hòa rủi ro người ta thường dùng hợp đồng tương lai. Hợp đồng tương lai (future contract) là một hợp đồng chuẩn hóa giữa hai bên nhằm trao đổi một tài sản cụ thể có chất lượng và khối lượng chuẩn hóa với giá thỏa thuận hôm nay (gọi là giá tương lai (future price) hay giá xuất phát) nhưng lại giao hàng vào một thời điểm cụ thể trong tương lai, ngày giao hàng). Các hợp đồng này được giao dịch thông qua sàn giao dịch tương lai (future exchange). Một bên đồng ý mua tài sản cơ sở trong tương lai, hay “bên mua” trong hợp đồng, gọi là “trường vị” (long), còn một bên đồng ý bán trong tương lai, hay “bên bán” trong hợp đồng, gọi là “đoản vị” (short). Thuật ngữ trên phản ánh kỳ vọng của các bên - người bán hy vọng giá hàng hóa sẽ giảm, còn người mua hy vọng giá hàng hóa sẽ tăng. Lưu ý rằng tự bản thân hợp đồng không tốn phí khi ký kết; thuật ngữ mua/bán chỉ là công cụ ngôn ngữ thuận tiện để phản ánh vị thế của các bên (trường vị hoặc đoản vị). Trong ví dụ trên, nếu không muốn gánh chịu rủi ro do tỷ giá hối đoái thay đổi vào thời điểm thanh toán, công ty X có thể áp dụng biện pháp bán một hợp đồng tương lai và mua lại hợp đồng tương lai khi thanh toán hợp đồng bán gạo. Như vậy, tổn thất do tỷ giá hối đoái gây ra được bù đắp bởi các khoản lãi tổng hợp đồng tương lai hoặc ngược lại.

Trung hòa rủi ro là một biện pháp dựa trên nguyên tắc nắm giữ một tài sản có tương quan nghịch với tài sản đang nắm giữ. Tài trợ rủi ro bằng biện pháp trung hòa rủi ro có nhiều điểm giống với biện pháp chuyển giao rủi ro thông qua bảo hiểm nhiều hơn là với biện pháp tự tài trợ. Tuy nhiên, trong khi biện pháp tự tài trợ có thể áp dụng cho mọi rủi ro thì trung hòa rủi ro và bảo hiểm rủi ro chỉ áp dụng đối với một số rủi ro cụ thể. Trung hòa rủi ro thường được sử dụng để tài trợ các rủi ro suy đoán (chẳng hạn rủi ro do giá cả thay đổi), còn bảo hiểm thường được sử dụng để tài trợ các rủi ro thuần tuý.

5.2.3. Xây dựng kế hoạch phục hồi

Kế hoạch phục hồi là kế hoạch nhằm đưa ra một cách tổng thể các biện pháp cần áp dụng sau khi rủi ro đã xuất hiện và tổn thất đã

xảy ra nhằm hạn chế những hậu quả của nó đối với hoạt động của doanh nghiệp. Những biến cố rủi ro nói đến ở đây là những biến cố nghiêm trọng như hỏa hoạn, máy móc và các công cụ kinh doanh khác bị hư hỏng nặng, người lao động bãi công...

Mỗi quan tâm chủ yếu của một kế hoạch phục hồi là bảo đảm ổn định hoạt động sau tổn thất; đối với một doanh nghiệp thì điều đó có nghĩa là làm sao để doanh nghiệp vẫn bảo toàn được thị trường, bảo toàn được khách hàng, vì đây chính là vấn đề sống còn của doanh nghiệp. Thực tế đã chỉ ra rằng, nhiều doanh nghiệp, kể cả những doanh nghiệp lớn, không thể đứng vững được sau tổn thất do không biết cách bảo toàn được thị trường.

Các doanh nghiệp phải tự mình xây dựng và triển khai kế hoạch phục hồi sau rủi ro mà không thể giao phó cho người khác. Đồng thời, để triển khai kế hoạch phục hồi một cách có hiệu quả, các doanh nghiệp cần huy động mọi thành viên trong khắp các bộ phận, đơn vị trực thuộc tham gia. Kế hoạch phục hồi bao gồm 5 giai đoạn:

Giai đoạn 1: Lập kế hoạch khẩn cấp

Lập kế hoạch khẩn cấp là xác định các biện pháp xử lý thích hợp cần áp dụng ngay lập tức. Khi một rủi ro xảy ra, các biện pháp khẩn cấp cần triển khai thực hiện ngay có thể là:

- Các biện pháp khẩn cấp phục tại chỗ.
- Các biện pháp báo động, gọi cấp cứu...
- Các biện pháp đảm bảo an toàn cho người và tài sản: sơ tán nhân viên, hồ sơ tài liệu, tiền bạc và các tài sản khác.
- Các biện pháp thông báo cho các bên có liên quan (chính quyền địa phương, lực lượng chức năng, khách hàng, báo chí...).
- Các biện pháp xử lý rủi ro: thông tin nội bộ, phân công nhiệm vụ, thông báo cho doanh nghiệp bảo hiểm...

Khi xây dựng kế hoạch khẩn cấp việc phân công rõ ràng “ai làm gì” có vai trò quan trọng, quyết định đến sự thành công của hoạt động khắc phục hậu quả do rủi ro gây ra.

Giai đoạn 2: Chương trình bảo vệ thị trường

Chương trình bảo vệ thị trường giúp cho doanh nghiệp kiểm soát được thị trường khi có rủi ro xảy ra. Nội dung của chương trình này là doanh nghiệp phân tích chính xác và cập nhật thường xuyên thông tin về sản phẩm, thị trường và khách hàng để có những biện pháp thích ứng để bảo vệ các tập khách hàng cần được ưu tiên và

các sản phẩm có tầm quan trọng lớn đối với doanh nghiệp. Thực chất của chương trình bảo vệ thị trường là đảm bảo đáp ứng yêu cầu của những khách hàng cần ưu tiên trong thời hạn sớm nhất trong khi doanh nghiệp chưa thể khôi phục hoàn toàn trạng thái hoạt động như trước khi rủi ro xảy ra.

Một trong những biện pháp thường được áp dụng trong chương trình bảo vệ thị trường là phi tập trung hóa và đa dạng hóa hoạt động.

Giai đoạn 3: Chương trình tái hoạt động

Để xây dựng chương trình tái hoạt động, cần phải chuẩn bị các tiền đề cần thiết như công nghệ, tiền vốn, nhân lực... cũng như đàm phán với nhà cung ứng, tìm kiếm các đơn đặt hàng mới.

Giai đoạn 4: Quản lý kế hoạch phục hồi

Kế hoạch phục hồi đòi hỏi sự hợp tác, phối hợp giữa các bộ phận khác nhau, giữa các nhà quản trị các cấp với toàn thể các thành viên trong doanh nghiệp. Những người được phân công quản trị rủi ro cần quan tâm đến sự phối hợp đó và có trách nhiệm về tính khả thi và hiệu quả của kế hoạch phục hồi. Các nhà quản trị cấp cao sẽ là những người phê duyệt kế hoạch phục hồi trên cơ sở cân nhắc giữa lợi ích và chi phí của các phương án khác nhau.

Giai đoạn 5: Kiểm tra kế hoạch phục hồi.

Việc kiểm tra kế hoạch phục hồi phải được phải được thực hiện nghiêm túc. Các vấn đề cần được xem xét là:

- Nghiên cứu toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp và phân tích các khâu/ hoạt động dễ bị tổn thương do rủi ro.

- Cập nhật các tham số cơ bản về rủi ro (xác suất của rủi ro và mức độ tổn thất, nguồn gốc của rủi ro, nơi phát sinh rủi ro...).

- Kiểm tra tính khả thi và sự tương thích của kế hoạch phục hồi ở những thời điểm khác nhau.

- Kiểm tra chất lượng của kế hoạch phục hồi trên các góc độ như: mức độ đảm bảo sự bao quát các rủi ro; chi phí quản lý và triển khai kế hoạch; mức độ phù hợp giữa kế hoạch phục hồi với chiến lược của doanh nghiệp.

Một kế hoạch đối phó đảm bảo một tầm lưới an toàn nếu một trong số các rủi ro đã được biết đến trở thành hiện thực. Với sự hỗ trợ của kế hoạch đó hành động (mà nên được thực hiện tiếp theo) được sẵn sàng làm rõ ràng trước khi rủi ro xuất hiện. Điều đó giúp cho mọi người giữ được bình tĩnh và tìm ra giải pháp giải quyết

từng bước có thể giảm thiểu hoặc triệt tiêu ảnh hưởng của biến cố. Kế hoạch đối phó nên nói rõ những hành động nào, khi nào và ở đâu được tiến hành. Với sự hỗ trợ của kế hoạch ngẫu nhiên, nhà quản trị, người chịu trách nhiệm giải quyết vấn đề đó không cần phải nghĩ ra một cách vội vã giải pháp mà trong toàn bộ khả năng lại là một giải pháp có chất lượng thấp. Sẽ là dễ hơn khi nhìn vào một kế hoạch đối phó thấy những bước đi được mô tả rõ ràng sau khi có được những suy nghĩ tốt trong giai đoạn xây dựng dự án. Sự có thể có một kế hoạch đối phó có thể làm tăng lên đáng kể cơ hội thành công của dự án.

Thoạt nhìn việc đó có thể dễ dàng, chỉ cần kế hoạch hoá rủi ro và thực thi kế hoạch. Nhưng có một số điều kiện mà mọi người cần quan tâm. Trước hết, các tài liệu hợp thức của các bước là cần thiết. Trong tài liệu đó những đánh giá chi phí và nguồn chắc chắn được chỉ tên. Hơn nữa, các bộ phận có liên quan có thể đồng ý với kế hoạch và việc phân chia nhiệm vụ được rõ ràng. Tất cả các bước nên được tuân thủ để đảm bảo tất cả các thành viên trong nội bộ biết được họ phải làm gì và cam kết với công việc, đặc biệt là trong những tình huống khẩn cấp.

Một cách đơn giản để tuân thủ các hướng dẫn đó là ghi chép những thông tin trong phạm vi các rủi ro đã được chỉ ra trong ma trận hồi đáp. Có một khả năng cực lớn mà người ta phải tính toán trong khi xây dựng kế hoạch đối phó: khả năng rủi ro vẫn còn sau khi sự hồi đáp đã được tiến hành theo kế hoạch đối phó.

5.2.4. Mối quan hệ giữa tài trợ rủi ro với kiểm soát rủi ro

Mục đích của kiểm soát rủi ro là né tránh, phòng ngừa và giảm thiểu rủi ro và tổn thất do rủi ro gây ra. Nhưng không phải bao giờ các nhà quản trị doanh nghiệp và quản trị rủi ro cũng đạt được mục đích đó một cách hoàn hảo. Ngay cả trong chiến lược quản trị rủi ro tốt nhất cũng không nhận dạng hết được các mối hiểm họa và các rủi ro có thể xảy ra, và rủi ro lớn nhất mà các nhà quản trị phải đối mặt là “không biết hết các rủi ro”. Vì vậy trong lý luận cũng như trong thực tiễn, quá trình quản trị rủi ro luôn hàm chứa nội dung tài trợ rủi ro. Tài trợ rủi ro được hiểu là việc chuẩn bị các nguồn lực (chủ yếu là nguồn lực tài chính) để khắc phục hậu quả, tức là bù đắp những tổn thất do rủi ro gây ra.

Trong nhiều trường hợp, do làm tốt công tác kiểm soát rủi ro

nên doanh nghiệp giảm thiểu được tổn thất khi rủi ro xảy ra. Kiểm soát rủi ro giúp các nhà quản trị xác định được rủi ro nào cần/có thể né tránh và né tránh bằng cách nào, rủi ro nào có thể phòng ngừa, giảm thiểu... Ngay cả những rủi ro mà doanh nghiệp muốn “giữ lại” (chấp nhận rủi ro) thì các nhà quản trị cũng lường trước được mức độ tổn thất (mức độ của rủi ro) và xác xuất xảy ra rủi ro (biên độ của rủi ro), từ đó chuẩn bị nguồn lực để bù đắp nếu rủi ro xuất hiện và gây tổn thất. Đối với những rủi ro như vậy, nhà quản trị xây dựng kế hoạch tài trợ để có những biện pháp phù hợp và quyết định lưu giữ tổn thất hay chuyển giao tài trợ.

Như vậy có thể thấy rằng, hiệu quả của kiểm soát rủi ro ảnh hưởng đến chi phí tài trợ rủi ro của doanh nghiệp, bất kể công cụ tài trợ rủi ro nào mà doanh nghiệp sử dụng. Mỗi quan hệ rõ ràng này đôi khi lại không được các nhà quản trị rủi ro quan tâm hay chú ý.

Tình huống thảo luận chương 3:

Hàng không thiệt hại tiền tỷ vì sự cố tại Tân Sơn Nhất

Trưa 20/11/2014, một sự cố về điện đã xảy ra tại Trung tâm kiểm soát không lưu đường dài - tiếp cận Hồ Chí Minh (AACC Hồ Chí Minh). Theo đó, từ 11h5 đến 11h40, hệ thống cung cấp thiết bị điều hành bay bị mất điện, dẫn đến việc mất khả năng điều hành bay trong 35 phút. Khi xảy ra sự cố, bộ lưu điện có 3 hệ thống UPS đều bị hỏng, không thể phục hồi sự cố ngay lập tức. Theo đánh giá của Cục Hàng không, đây là sự cố đặc biệt nghiêm trọng chưa từng có ở Việt Nam. Được nhiều chuyên gia đánh giá là “chưa từng có trên thế giới”, sự cố mất điện tại trung tâm kiểm soát bay đường dài FIR HCM (vùng thông báo bay Hồ Chí Minh) đã ảnh hưởng lớn đến các chuyến bay qua lại khu vực này, về cả khía cạnh an toàn lẫn kinh tế.

Căn cứ số liệu thống kê, đại diện Vietnam Airlines cho biết hãng có 9 chuyến bị ảnh hưởng trực tiếp, bao gồm 5 trường hợp phải chuyển hướng hạ cánh và 4 chuyến phải bay vòng đề chờ. Ngoài ra, có 30 chuyến khác phải khởi hành chậm do sự cố mất điện cản trở khả năng cất, hạ cánh tại Tân Sơn Nhất, ảnh hưởng dây chuyền đến 58 chuyến khác trong ngày.

Trong khi đó, Jetstar Pacific có một chuyến bay từ Singapore, đã phải bay lòng vòng trên vùng trời TP HCM trong khi chờ được hạ cánh. Sự cố mất điện gây ảnh hưởng dây chuyền tới 32 chuyến khác trong ngày 20/11/2014.

Đại diện Vietjet Air cho biết họ có 2 chuyến bay phải chuyển

hướng. Một từ Hà Nội đi TP HCM phải hạ cánh xuống Buôn Mê Thuột. Chuyến khác từ Hà Nội đi Cần Thơ phải quay lại nơi xuất phát. Ngoài ra, sự cố mất điện còn ảnh hưởng trực tiếp đến 11 và đây chuyến tới 50 hành trình khác.

Mỗi giờ bay vòng trên bầu trời, một chiếc máy bay tiêu tốn hàng chục triệu đồng. Ví dụ, theo bảng tính chi phí từng được Cục Hàng không công bố, với một chiếc máy bay Airbus A320, mỗi phút bay tốn khoảng 17 USD chi phí (gồm lương phi công, tiếp viên, phí dịch vụ bay...) và 50-52 USD tiền nhiên liệu (tùy tốc độ, độ cao bay). Tính ra, chiếc máy bay của Jetstar Pacific lòng vòng trên trời 50 phút ngày 20/11/2014 tốn hơn 71 triệu đồng.

Vietnam Airlines dự kiến cũng thiệt hại hàng trăm triệu đồng, với 4 chiếc máy bay gồm một Boeing 777, 2 chiếc A321 và một ATR72 bay lòng vòng 20-30 phút trên bầu trời. Riêng với chiếc Boeing 777, mỗi phút trên trời có thể tiêu tốn 40 USD chi phí bay và 105 USD nhiên liệu. Do đó, nửa tiếng đồng hồ bay chờ tương đương trên 93 triệu đồng.

Ngoài những chuyến bay chờ, hãng hàng không còn thiệt hại với các chuyến phải chuyển hướng, đáp xuống sân bay dự bị. Vietjet Air có một chuyến bay từ Hà Nội đi TP HCM, do không hạ cánh được nên phải quay lại sân bay Nội Bài. Vòng đi vòng lại cả tiếng đồng hồ trên bầu trời mà không đến đích, dự kiến chuyến bay này tiêu tốn thêm 1.028 USD chi phí bay và trên 3.100 USD chi phí nhiên liệu, tương đương trên 88 triệu đồng.

Vietnam Airlines cũng có 5 chuyến phải chuyển hướng, trong đó đáng kể nhất về độ dài, thời gian bay là một chuyến từ Narita (Nhật Bản) đi TP HCM phải quay lại đỗ ở Cao Hùng (Đài Loan, Trung Quốc) và chuyến Đà Nẵng đi TP HCM phải vòng sang sân bay Phnom Penh đỗ tạm. Chi phí bay và nhiên liệu, thuê sân đỗ cho hai chiếc máy bay này dự kiến cũng tốn cả trăm triệu đồng.

Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam lý giải sự cố dẫn đến sập cùng lúc 3 bộ UPS khiến Trung tâm kiểm soát không lưu đường dài - tiếp cận Hồ Chí Minh (AACC Hồ Chí Minh) tê liệt mất quyền điều hành do kíp trưởng thực hiện sai thao tác kỹ thuật.

Theo thông tin từ Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam (VATM), xác định nguyên nhân sự cố ban đầu, kíp trưởng ngày 20/11/2014 là ông Lê Trí Tình đã thực hiện sai thao tác kỹ thuật. Cụ thể, nguồn điện cung cấp cho hệ thống của AACC Hồ Chí Minh gồm điện lưới

và điện máy nổ đều phải dẫn qua thiết bị lưu điện UPS để đảm bảo không bị ngắt điện đột ngột. Hệ thống UPS gồm có 3 bộ đầu song song để dự phòng.

Theo quy trình kỹ thuật, mỗi tuần sẽ phải ngắt điện lưới 2 lần, chạy máy phát điện để kiểm tra. Ngày 20/11, khi thực hiện quy trình này, kíp trực phát hiện 1 UPS bị lỗi. Về nguyên tắc, trong trường hợp 1 UPS bị lỗi phải ngắt thiết bị này ra khỏi hệ thống UPS để tránh khi nhấn nút cắt tải, sửa chữa UPS hư hỏng sẽ gây sập toàn bộ hệ thống. Tuy nhiên, kíp trưởng Lê Trí Tình lại ấn nút cắt tải khi chưa thực hiện cô lập UPS bị lỗi, khiến cả 2 UPS còn lại bị ngắt điện theo. Để khắc phục, kíp trưởng Tình đã cố gắng đấu lại điện máy phát qua 2 UPS không bị hỏng, nhưng không được.

Sau nhiều lần đấu nối không thành công, bộ phận kỹ thuật điện mới quyết định đấu trực tiếp điện máy phát vào hệ thống thiết bị không lưu, dẫn tới thời gian sập mạng kéo dài tới gần 1 tiếng rưỡi.

Ngày 21/11/2014, Công ty Quản lý bay miền Nam đã quyết định đình chỉ với ông Lê Trí Tình và ông Phạm Văn Dũng, nhân viên kíp trực điện nguồn thuộc Trung tâm bảo đảm kỹ thuật Công ty quản lý bay miền Nam trong 15 ngày, để điều tra sự cố.

(Theo các trang điện tử: vnexpress.net, vinamnet.vn...)

Câu hỏi thảo luận:

1. Hãy tìm hiểu và chỉ ra nguyên nhân của sự cố trên.
2. Để hạn chế những rủi ro tương tự như sự cố trong tình huống trên, Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam cũng như Công ty Quản lý bay Miền Nam cần phải có những biện pháp gì?

Câu hỏi ôn tập chương 3:

1. Phân tích khái niệm kiểm soát rủi ro
2. Trình bày các biện pháp kiểm soát rủi ro. Lấy ví dụ về việc doanh nghiệp sử dụng biện pháp né tránh rủi ro.
3. Trình bày các thái độ đối với rủi ro (tìm kiếm hay chấp nhận rủi ro, không chấp nhận rủi ro và thái độ trung dung).
4. Phân tích các nguyên tắc kiểm soát rủi ro.
5. Mối quan hệ giữa kiểm soát rủi ro với phân tích rủi ro.
6. Phân tích khái niệm tài trợ rủi ro.
7. Trình bày các biện pháp tài trợ rủi ro.
8. Mối quan hệ giữa tài trợ rủi ro với kiểm soát rủi ro.