

# RỦI RO CHIẾN LƯỢC: QUẢN TRỊ & LẬP KẾ HOẠCH

Vinataba, Tháng 5/2024



## NGUYỄN HẢI NINH

(Phó Giáo sư, Tiến sĩ, Giảng viên cao cấp)



## TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG

Giảng dạy: Quản trị Marketing, tâm lý – hành vi khách hàng, trải nghiệm khách hàng, nghiên cứu marketing và phân tích dữ liệu kinh doanh, kinh doanh quốc tế và quản trị đa văn hóa, Quản trị rủi ro, đàm phán

Nghiên cứu: Marketing tương tác, hệ thống bán lẻ hiện đại, tâm lý – hành vi khách hàng, Digital Marketing, International business & expatriate.

Liên hệ: (84) 0915.139 839

[nguyen.haininh@ftu.edu.vn](mailto:nguyen.haininh@ftu.edu.vn)

# CẤU TRÚC CHƯƠNG TRÌNH

01: Tổng quan về quản trị rủi ro chiến lược

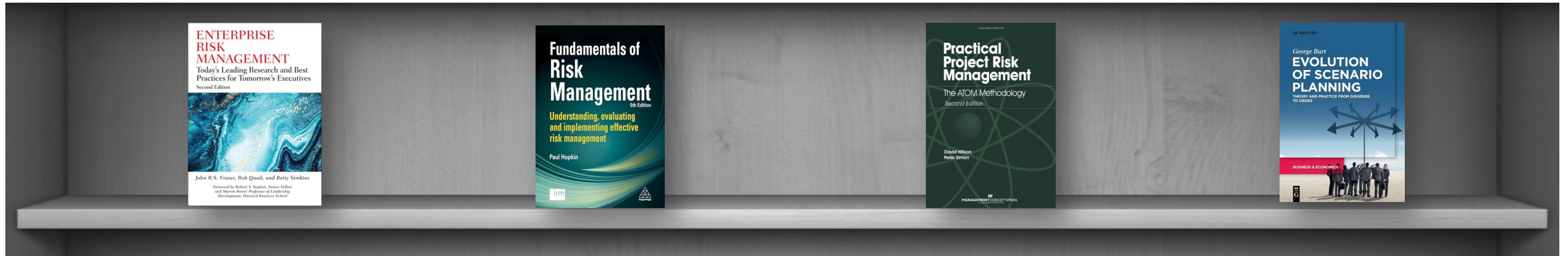
02: Nhận diện và đánh giá rủi ro chiến lược

03: Lập kế hoạch quản trị rủi ro chiến lược

04: Tổng kết - Trao đổi - Thảo luận



# TÀI LIỆU THAM KHẢO



1. Fraser, J. R., Quail, R., & Simkins, B. (Eds.). (2021). **Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives.** John Wiley & Sons.
2. Hopkin, P. (2018). **Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management.** Kogan Page Publishers.
3. Hillson, D., & Simon, P. (2020). **Practical project risk management: The ATOM methodology.** Berrett-Koehler Publishers.
4. Burt, G. (2023). **Evolution of scenario planning: Theory and practice from disorder to order.** De Gruyter.



# PHẦN 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO CHIẾN LƯỢC

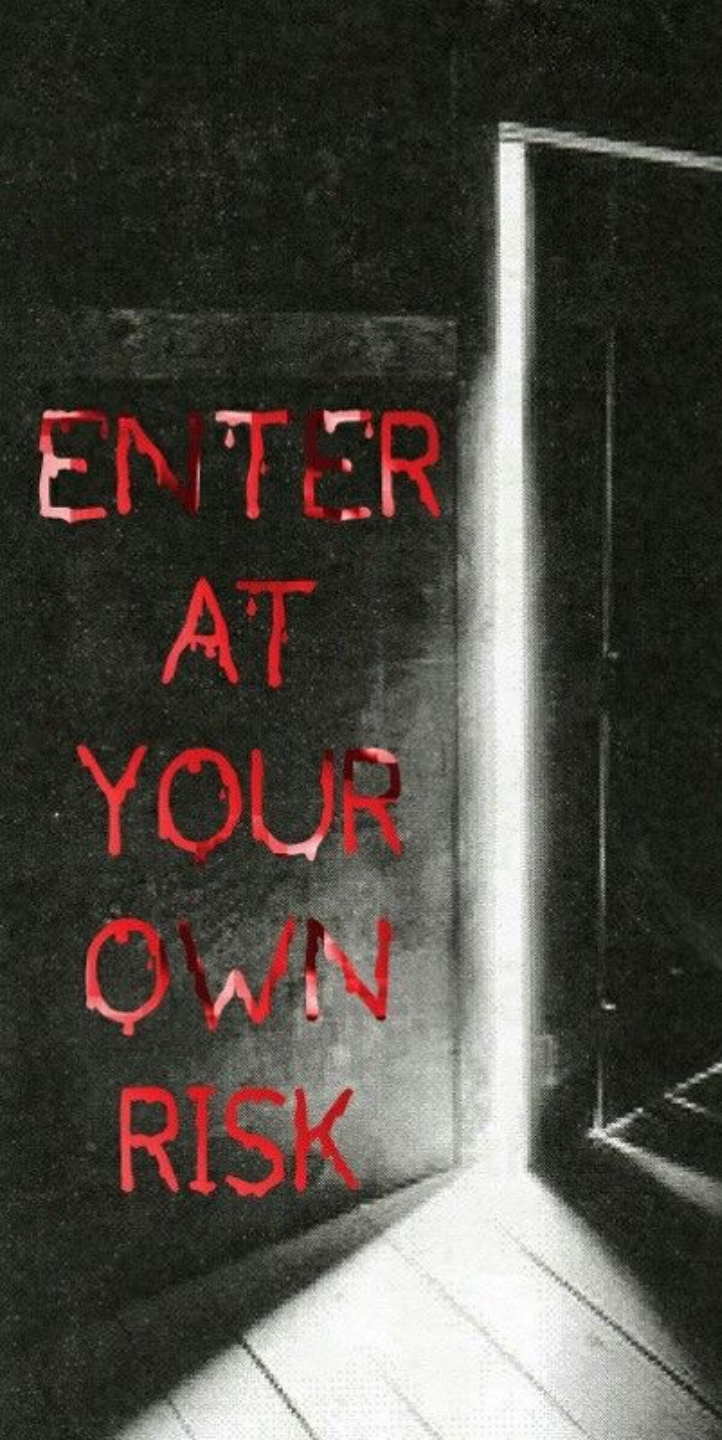
# 1.1 QUẢN TRỊ RỦI RO CHIẾN LƯỢC

**Quản trị rủi ro chiến lược** (Strategic Risk Management - SRM) là quá trình nhận diện, đánh giá và quản lý những rủi ro có thể ảnh hưởng đến khả năng của tổ chức trong việc đạt được các mục tiêu chiến lược của mình.

Đây là một phần quan trọng của quản trị chiến lược, tập trung vào việc đảm bảo rằng các kế hoạch và chiến lược của tổ chức không bị cản trở bởi các yếu tố không mong muốn và không thể kiểm soát.

Quản trị rủi ro chiến lược không chỉ là một công cụ quan trọng để bảo vệ doanh nghiệp trước các rủi ro tiềm ẩn, mà còn là một yếu tố quyết định giúp doanh nghiệp phát triển và thành công trong dài hạn.





## 1.2 SỰ KHÁC BIỆT SO VỚI CÁC LOẠI QUẢN TRỊ RỦI RO KHÁC

- **Quản trị rủi ro vận hành:** Tập trung vào các rủi ro liên quan đến hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp, chẳng hạn như sự cố kỹ thuật, sai sót trong quy trình làm việc, và các vấn đề về nhân sự.
- **Quản trị rủi ro tài chính:** Tập trung vào các rủi ro liên quan đến tài chính của doanh nghiệp, bao gồm biến động tỷ giá hối đoái, lãi suất, tín dụng và thanh khoản.
- **Quản trị rủi ro tuân thủ:** Tập trung vào việc đảm bảo rằng doanh nghiệp tuân thủ các quy định pháp lý và quy định nội bộ.
- **Quản trị rủi ro chiến lược** khác biệt ở chỗ nó tập trung vào các yếu tố có thể ảnh hưởng đến khả năng của doanh nghiệp trong việc thực hiện các mục tiêu dài hạn và chiến lược. Nó bao gồm các yếu tố như sự thay đổi trong môi trường kinh doanh, thay đổi trong thị trường, khách hàng và công nghệ, và các biến động chính trị và kinh tế.

## 1.3 TẦM QUAN TRỌNG CỦA QUẢN TRỊ RỦI RO CHIẾN LƯỢC

- **Duy trì sự cạnh tranh:** Quản trị rủi ro chiến lược giúp doanh nghiệp dự báo và ứng phó với các thay đổi trong môi trường kinh doanh, từ đó duy trì hoặc cải thiện vị thế cạnh tranh trên thị trường.
- **Tăng cường khả năng thích ứng:** Doanh nghiệp có khả năng phản ứng nhanh chóng và hiệu quả trước các biến động bên ngoài, từ đó tận dụng các cơ hội mới và giảm thiểu các tác động tiêu cực.
- **Bảo vệ giá trị cổ đông:** Quản trị rủi ro chiến lược giúp bảo vệ và tăng cường giá trị cổ đông bằng cách giảm thiểu các rủi ro có thể gây tổn thất lớn hoặc đe dọa đến sự tồn tại của doanh nghiệp.



**RISK COMES FROM  
NOT KNOWING WHAT  
YOU'RE DOING.**

# TAKE THE RISK

or lose the chance

- **Hỗ trợ quá trình ra quyết định:** Cung cấp cho nhà quản lý thông tin chi tiết và chính xác về các rủi ro tiềm ẩn, từ đó giúp họ đưa ra các quyết định thông minh và có cơ sở hơn bao gồm quyết định đầu tư vào công nghệ mới để giảm chi phí sản xuất hoặc mở rộng sang các thị trường tiềm năng ít bị ảnh hưởng bởi các quy định nghiêm ngặt.
- **Tạo sự tin cậy và uy tín:** Một doanh nghiệp quản trị rủi ro chiến lược tốt sẽ tạo được sự tin tưởng từ phía khách hàng, nhà đầu tư, và các bên liên quan khác, từ đó củng cố uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp.
- **Đảm bảo sự bền vững:** Bằng cách quản lý các rủi ro chiến lược một cách hiệu quả, doanh nghiệp có thể đảm bảo sự bền vững dài hạn và phát triển bền vững trong một môi trường kinh doanh đầy biến động.

## 1.4 CASE STUDIES VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO CHIẾN LƯỢC

**Rủi ro công nghệ và cạnh tranh:** Trong những năm 1990, Apple gặp khó khăn lớn trước sự cạnh tranh từ các công ty công nghệ khác như Microsoft. Apple phải đối mặt với sự suy giảm thị phần và gần như phá sản vào năm 1997.

**Biện pháp ứng phó:** Đổi mới liên tục và chiến lược phát triển sản phẩm

- **Sự trở lại của Steve Jobs:** Năm 1997, Steve Jobs trở lại Apple và tập trung vào việc tái cơ cấu công ty. Jobs đã thúc đẩy một chiến lược đổi mới mạnh mẽ và phát triển các sản phẩm mang tính đột phá.
- **Phát triển sản phẩm mới:** Apple giới thiệu một loạt các sản phẩm mang tính cách mạng như iMac (1998), iPod (2001), iPhone (2007), và iPad (2010). Các sản phẩm này không chỉ cải thiện doanh thu mà còn tái định nghĩa các ngành công nghiệp liên quan.
- **Xây dựng hệ sinh thái sản phẩm:** Apple phát triển một hệ sinh thái sản phẩm và dịch vụ chặt chẽ, bao gồm App Store, iCloud, và các dịch vụ trực tuyến khác, tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.



SINCE 1987!

# the Kodak.

fun saver single use camera



Step into the neon-lit world of instant memories with the Kodak FunSaver! Say goodbye to bulky cameras and hello to pure, unadulterated fun on the go! Whether you're cruising the boardwalk, hitting the slopes, or jamming at the hottest 80s concert, the FunSaver is your ultimate sidekick for capturing every rad moment.

With its sleek, compact design and easy-to-use features, the FunSaver is the ultimate wingman for your adventures. Just point, shoot, and let the good times roll!

No need to worry about settings or film rolls—this bad boy comes loaded with everything you need to unleash your inner paparazzi.

So, what are you waiting for? Grab your shades, tease up that hair, and get ready to capture the essence of the 80s with the Kodak FunSaver—because life's too short for boring photos!



"Share moments. Share life."

**Rủi ro công nghệ và thị trường:** Kodak từng là công ty dẫn đầu thị trường máy ảnh phim và các sản phẩm liên quan đến nhiếp ảnh. Tuy nhiên, sự phát triển nhanh chóng của **nhiếp ảnh kỹ thuật số đã thay đổi toàn bộ ngành công nghiệp.**

**Biện pháp ứng phó:** **Chậm trễ trong đổi mới**

- **Phát minh nhưng không tận dụng:** **Kodak thực chất đã phát minh ra máy ảnh kỹ thuật số đầu tiên vào năm 1975.** Tuy nhiên, **công ty đã không đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ này, lo ngại rằng nó sẽ làm giảm doanh thu từ phim ảnh truyền thống.**
- **Tiếp tục tập trung vào phim ảnh:** Kodak tiếp tục đầu tư vào phim ảnh và các sản phẩm truyền thống, **bỏ qua tiềm năng của nhiếp ảnh kỹ thuật số và không phát triển chiến lược thích ứng kịp thời với sự thay đổi của thị trường.**



**Q1:** Từ hai case studies trên, Anh/chị đúc rút được điều gì cho hoạt động quản trị rủi ro của doanh nghiệp?

# 1.5 CÁC BƯỚC QUẢN TRỊ RỦI RO CHIẾN LƯỢC

Quản trị rủi ro chiến lược là một quy trình phức tạp và liên tục, bao gồm 6 bước đảm bảo doanh nghiệp có thể nhận diện, đánh giá và quản lý các rủi ro một cách hiệu quả:

## 1. Nhận diện rủi ro

- Nhận diện các rủi ro tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến khả năng của doanh nghiệp trong việc đạt được các mục tiêu chiến lược.
- Sử dụng các công cụ như phân tích SWOT, phân tích PESTEL, Ma trận rủi ro (Risk matrix), và tham vấn ý kiến chuyên gia để nhận diện rủi ro.

## 2. Đánh giá rủi ro

- Đánh giá mức độ nghiêm trọng và khả năng xảy ra của từng rủi ro được nhận diện.
- Phân loại rủi ro dựa trên tác động tiềm tàng của chúng lên doanh nghiệp và xây dựng ma trận ghi nhận rủi ro (Risk Register matrix)



### 3. Xác định các biện pháp ứng phó

- Phát triển các chiến lược và biện pháp cụ thể để quản lý và giảm thiểu các rủi ro đã được đánh giá thông qua phân tích Scenarios.
- Xây dựng kế hoạch ứng phó rủi ro bằng Scenarios planning.

### 4. Thực hiện và giám sát

- Thực hiện các biện pháp ứng phó đã được xác định.
- Thiết lập hệ thống giám sát để theo dõi hiệu quả của các biện pháp ứng phó và cập nhật thông tin về các rủi ro mới.

Quản trị rủi ro chiến lược giúp doanh nghiệp chuẩn bị **sẵn sàng đối phó với tình huống xấu**, và **điều chỉnh kịp thời theo biến động thị trường**.



## 5. Đánh giá và điều chỉnh

- Định kỳ đánh giá lại hiệu quả của các biện pháp ứng phó và quy trình quản trị rủi ro.
- Điều chỉnh các chiến lược và biện pháp ứng phó dựa trên thông tin mới và thay đổi trong môi trường kinh doanh.

## 6. Truyền thông và báo cáo

- Truyền thông kết quả quản trị rủi ro chiến lược cho các bên liên quan trong và ngoài doanh nghiệp.
- Báo cáo định kỳ về tình hình rủi ro và hiệu quả của các biện pháp ứng phó cho ban lãnh đạo và các cổ đông.

Mỗi bước đều đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo doanh nghiệp **có thể đối phó hiệu quả với các rủi ro và duy trì sự phát triển bền vững.**





**RISK**

**PHẦN 2: NHẬN DIỆN VÀ ĐÁNH GIÁ RỦI RO CHIẾN LƯỢC**

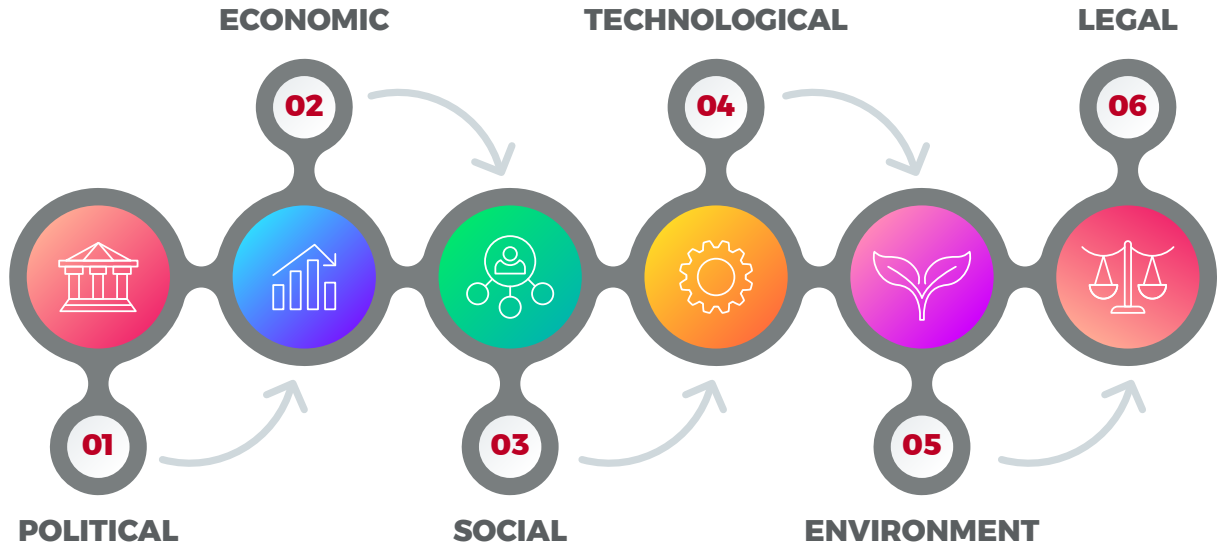
## 2.1 NHẬN DIỆN RỦI RO CHIẾN LƯỢC

Nhận diện rủi ro là quá trình **xác định** và **liệt kê** các **rủi ro tiềm ẩn** mà một doanh nghiệp **có thể gặp phải trong hoạt động kinh doanh của mình.**

- Đây là **bước đầu tiên và cơ bản nhất trong quy trình quản trị rủi ro**, bởi nếu **không nhận diện được rủi ro, doanh nghiệp sẽ không có phương án chuẩn bị hiệu quả để đối phó với các tình huống phát sinh.**
- Một số phương pháp nhận diện rủi ro kinh doanh phổ biến: Phân tích **SWOT**, Phân tích **PESTLE**, **Ma trận rủi ro (Risk matrix)**, **tham khảo ý kiến chuyên gia.**



## 2.2 PHÂN TÍCH PESTEL



Francis J. Aguilar (1933-2013)

- PESTEL được xây dựng và phát triển bởi giáo sư Francis Aguilar của đại học Havard và phiên bản mở rộng của phân tích PEST
- Bao gồm 6 yếu tố chính: Chính trị, Kinh tế, Văn hoá-Xã hội, Công nghệ-kỹ thuật, Môi trường, Luật pháp.
- Các yếu tố của PESTEL có thể là cơ hội/thách thức trong SWOT

- Phân tích PESTEL thường là nội dung phân tích đầu tiên cần thực hiện trước khi đi vào các phân tích
- Giúp cho doanh nghiệp xác định được “bức tranh tổng quát” của môi trường vi mô nơi doanh nghiệp thực hiện hoạt động kinh doanh.
- Một số phiên bản mở rộng của PESTEL như PESTLIED, STEEPLE, SLEPT, LONGPESTLE.
- Phân tích PESTEL cần căn cứ vào thị trường/khách hàng mục tiêu cũng như dòng sản phẩm kinh doanh.
- **Phân tích PESTLE giúp nhận diện các rủi ro từ môi trường bên ngoài mà doanh nghiệp có thể phải đối mặt**

# VÍ DỤ MA TRẬN PHÂN TÍCH PESTLE CHO VINATABA

## 1. POLITICAL (CHÍNH TRỊ)

- **Quy định của chính phủ:** Việt nam có các chính sách ngày càng nghiêm ngặt về sản xuất và tiêu thụ thuốc lá, bao gồm cả quy định về đóng thuế và cảnh báo sức khỏe trên bao bì sản phẩm.
- **Chiến lược kêu gọi chống hút thuốc:** Chính phủ Việt nam đang tăng cường các chiến dịch nhằm giảm thiểu tỷ lệ hút thuốc, điều này có thể ảnh hưởng đến nhu cầu tiêu thụ thuốc lá trong nước.

## 2. ECONOMIC (KINH TẾ)

- **Biến động kinh tế:** Những thay đổi trong tình hình kinh tế, như lạm phát hoặc suy thoái kinh tế, có thể ảnh hưởng đến khả năng chi tiêu của người tiêu dùng và do đó ảnh hưởng đến doanh số bán hàng của Vinataba.
- **Tỷ giá hối đoái:** Sự biến động của đồng Việt Nam so với các ngoại tệ khác có thể ảnh hưởng đến chi phí nhập khẩu nguyên liệu và giá thành sản phẩm.



### 3. SOCIAL (XÃ HỘI)

- **Thay đổi trong thói quen hút thuốc:** Xu hướng toàn cầu và trong nước là giảm hút thuốc truyền thống và chuyển sang các sản phẩm thay thế như thuốc lá điện tử.
- **Nhận thức về sức khỏe:** Sự quan tâm ngày càng tăng về các vấn đề sức khỏe liên quan đến hút thuốc có thể dẫn đến sự thay đổi về hành vi tiêu dùng.

### 4. TECHNOLOGICAL (CÔNG NGHỆ)

- **Phát triển công nghệ:** Công nghệ sản xuất thuốc lá đang phát triển nhanh chóng, yêu cầu Vinataba cần đầu tư vào công nghệ mới để cải thiện chất lượng sản phẩm và hiệu quả sản xuất.
- **Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới:** Do các hạn chế về quảng cáo và tiếp thị, việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới trở nên cực kỳ quan trọng.

## 5. ENVIRONMENTAL (MÔI TRƯỜNG)

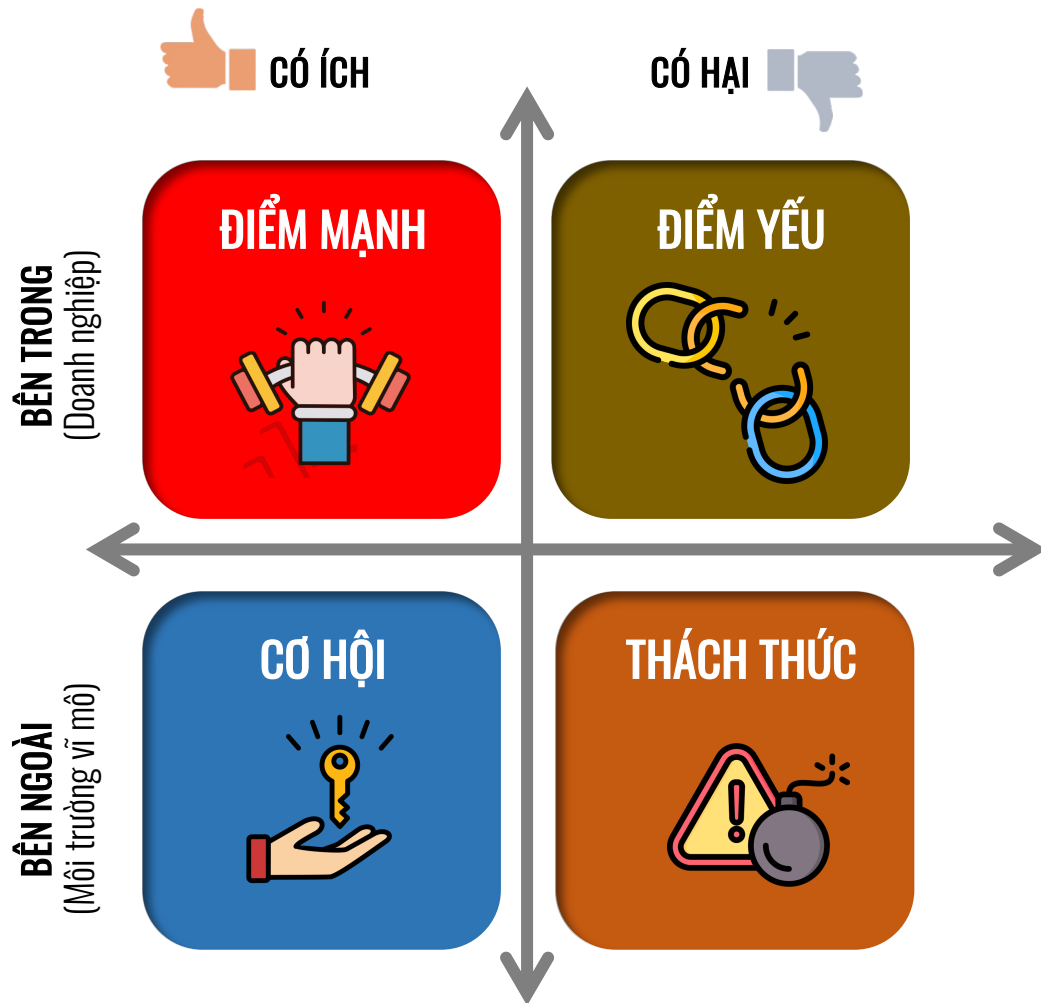
- **Quy định về bảo vệ môi trường:** Các quy định ngày càng gắt gao về xử lý chất thải và khí thải trong sản xuất thuốc lá có thể yêu cầu Vinataba phải đầu tư thêm vào các biện pháp bảo vệ môi trường.
- **Biến đổi khí hậu:** Thay đổi điều kiện khí hậu có thể ảnh hưởng đến nguồn cung cấp nguyên liệu (như lá thuốc lá), ảnh hưởng đến chi phí và khả năng sản xuất.

## 6. LEGAL (PHÁP LÝ)

- **Luật chống hút thuốc:** Các luật chống hút thuốc ngày càng nghiêm ngặt hơn có thể hạn chế các kênh quảng cáo và tiếp thị của Vinataba.
- **Quyền của người tiêu dùng:** Luật bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng và quy định về cảnh báo sức khỏe có thể ảnh hưởng đến cách thức bán hàng và đóng gói sản phẩm.



## 2.3 PHÂN TÍCH SWOT



Albert Humphrey (1926-2005)

- SWOT được phát triển vào năm 1970 bởi nhóm nghiên cứu của Albert Humphrey tại đại học Stanford.
- Bao gồm 4 khía cạnh: Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Thách thức
- Đây là ma trận phân tích đơn giản, dễ thực hiện nhưng có hiệu quả cao trong việc tìm kiếm hướng đi cho doanh nghiệp.
- Những nội dung cần phân tích: Thị phần, công nghệ, thương hiệu, sản phẩm, sự khác biệt, năng lực tài chính, hoạt động nghiên cứu, chính sách hỗ trợ/hạn chế của nhà nước, hành vi tiêu dùng, cạnh tranh, tăng trưởng/suy thoái kinh tế.
- **SWOT giúp doanh nghiệp xác định các điểm mạnh và yếu từ bên trong và các cơ hội cùng thách thức từ bên ngoài, từ đó có thể nhận diện được các rủi ro chiến lược và vận hành.**

# VÍ DỤ MA TRẬN PHÂN TÍCH SWOT CHO VINATABA

## STRENGTHS (ĐIỂM MẠNH)

- **S1:** Quy mô lớn và thị phần dẫn đầu thị trường trong nước.
- **S2:** Có mạng lưới phân phối rộng khắp cả nước.
- **S3:** Có thương hiệu mạnh và uy tín trong ngành.

## WEAKNESSES (ĐIỂM YẾU)

- **W1:** Quá phụ thuộc nhiều vào thị trường trong nước.
- **W2:** Gặp khó khăn trong quảng bá sản phẩm do các quy định nghiêm ngặt về thuốc lá.
- **W3:** Sản phẩm chủ yếu là thuốc lá truyền thống, ít có sản phẩm đổi mới

## OPPORTUNITIES (CƠ HỘI)

- **O1:** Thị trường thuốc lá điện tử và sản phẩm thuốc lá ít độc hại (iqos) đang ngày càng phổ biến.
- **O2:** Còn nhiều thị trường quốc tế có nhu cầu cao về các sản phẩm thuốc lá nhưng chưa có quy định quá nghiêm ngặt cho lĩnh vực kinh doanh này.

## THREATS (THÁCH THỨC)

- **T1:** Tăng cường quy định chống hút thuốc trên toàn cầu.
- **T2:** Dư luận xã hội ngày càng phản đối sản phẩm thuốc lá.
- **T3:** Sự cạnh tranh từ các công ty thuốc lá nước ngoài và các sản phẩm thay thế.



**Q2:** Với những thông tin từ ma trận SWOT ở trên, anh chị sẽ đề xuất gì cho công ty trong thời gian tới và đề xuất đấy xuất phát từ nội dung nào của ma trận?

## 2.4 ĐÁNH GIÁ XÁC SUẤT VÀ TÁC ĐỘNG RỦI RO

**Đánh giá xác suất và tác động của rủi ro** là một bước quan trọng trong quy trình quản trị rủi ro. Điều này giúp doanh nghiệp hiểu rõ mức độ nghiêm trọng của từng rủi ro và ưu tiên các biện pháp ứng phó phù hợp.

Đánh giá xác suất và tác động của rủi ro sử dụng dữ liệu lịch sử, kinh nghiệm chuyên gia và các công cụ như ma trận rủi ro giúp doanh nghiệp nhận diện, đánh giá và ưu tiên các rủi ro một cách hiệu quả



# CÁC BƯỚC ĐÁNH GIÁ XÁC SUẤT VÀ TÁC ĐỘNG RỦI RO

Xác suất xảy ra là khả năng mà một rủi ro cụ thể sẽ xảy ra trong một khoảng thời gian nhất định. Đánh giá xác suất có thể được thực hiện theo các bước sau:

## 1. Thu thập dữ liệu lịch sử:

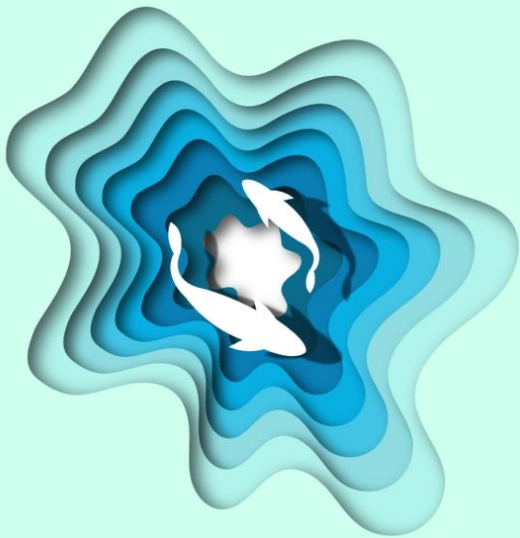
- Sử dụng dữ liệu từ các sự kiện rủi ro đã xảy ra trước đây để dự đoán khả năng xảy ra trong tương lai.

## 2. Sử dụng chuyên gia và kinh nghiệm:

- Tham vấn các chuyên gia trong ngành hoặc những người có kinh nghiệm để ước tính xác suất xảy ra của các rủi ro.

## 3. Phân loại xác suất:

- Xác suất có thể được phân loại theo các mức độ như: Thấp, Trung bình, Cao.
- Thấp: <20%, Trung bình: 20%-60%, Cao: >60%



## 2.5 MA TRẬN RỦI RO

**Ma trận rủi ro** (**Risk matrix**) là một công cụ được sử dụng rộng rãi trong lĩnh vực quản lý rủi ro, quản lý dự án để nhận diện và phân loại rủi ro.

- Ma trận rủi ro là một công cụ trực quan giúp doanh nghiệp đánh giá và phân loại rủi ro dựa trên hai tiêu chí chính: **khả năng xảy ra** (likelihood) và **mức độ ảnh hưởng** (impact).
- Ma trận thường được thể hiện dưới **dạng bảng hai chiều**, với một trục biểu thị **khả năng xảy ra** và trục kia biểu thị **mức độ ảnh hưởng**.

RISK MATRIX	MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG		
	Thấp	Trung bình	Cao
KHẢ NĂNG XẢY RA			
Cao			
Trung bình			
Thấp			

# CÁC BƯỚC XÂY DỰNG MA TRẬN RỦI RO

- Xác định các rủi ro tiềm ẩn:** Liệt kê tất cả các rủi ro mà doanh nghiệp có thể gặp phải.
- Đánh giá khả năng xảy ra:** Xác định xác suất xảy ra của mỗi rủi ro (thấp, trung bình, cao).
- Đánh giá mức độ ảnh hưởng:** Xác định mức độ tác động của mỗi rủi ro lên doanh nghiệp (thấp, trung bình, cao).
- Vẽ ma trận:** Đặt các rủi ro vào các ô tương ứng trong ma trận dựa trên đánh giá về khả năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng.
- Phân loại rủi ro:** Các rủi ro nằm ở góc trên bên phải của ma trận (cao về khả năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng) là những rủi ro ưu tiên cần được quản lý trước. **RR7 là wildcard**

RISK MATRIX	MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG		
	Thấp	Trung bình	Cao
KHẢ NĂNG XẢY RA			
Cao	RR1	RR5	RR8
Trung bình	RR3	RR4	RR9
Thấp	RR2	RR6	RR7



## HOẠT ĐỘNG 1: NHẬN DIỆN VÀ ĐÁNH GIÁ RỦI RO.

- Nhóm làm việc cùng nhau để **xác định và đánh giá các rủi ro chiến lược tiềm ẩn đối với Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam** (Vinataba) trong năm 2024, sử dụng thông tin có sẵn. **Xác định tối thiểu 7 rủi ro tiềm ẩn.**
- Xây dựng ma trận rủi ro cho các rủi ro được nhận diện
- Trình bày trên lớp

Lưu ý: Nhóm 5 người. Thời gian: 30 phút



## PHẦN 3: LẬP KẾ HOẠCH QUẢN TRỊ RỦI RO CHIẾN LƯỢC

## 3.1 CHIẾN LƯỢC XỬ LÝ RỦI RO

Để quản trị rủi ro hiệu quả, doanh nghiệp cần áp dụng các chiến lược xử lý rủi ro phù hợp với từng loại rủi ro cụ thể. Các chiến lược xử lý rủi ro chính bao gồm: **tránh rủi ro, giảm thiểu rủi ro, chấp nhận rủi ro và chuyển giao rủi ro.**

Mỗi chiến lược xử lý rủi ro có ưu và nhược điểm riêng, và lựa chọn chiến lược phù hợp phụ thuộc vào bản chất của rủi ro, mức độ nghiêm trọng của tác động và khả năng của doanh nghiệp trong việc kiểm soát rủi ro.



**RISK IS A PRICE YOU PAY  
FOR OPPORTUNITY.**



**STAY  
FOCUSED**

## 1. Tránh Rủi ro (Risk Avoidance)

Tránh rủi ro liên quan đến việc thay đổi kế hoạch hoặc quy trình kinh doanh để loại bỏ hoàn toàn khả năng xảy ra của rủi ro. Đây là chiến lược mạnh mẽ nhất, nhưng không phải lúc nào cũng khả thi. Áp dụng khi:

- Khi rủi ro có tác động nghiêm trọng và không thể chấp nhận được.
- Khi có phương án thay thế mà không gây tổn thất đáng kể.

## 2. Giảm Thiểu Rủi ro (Risk Reduction)

Giảm thiểu rủi ro bao gồm việc thực hiện các biện pháp để giảm xác suất xảy ra hoặc tác động của rủi ro. Áp dụng khi:

- Khi rủi ro không thể tránh được nhưng có thể giảm thiểu thông qua các biện pháp kiểm soát.

### 3. Chấp Nhận Rủi ro (Risk Acceptance)

Chấp nhận rủi ro liên quan đến việc chấp nhận rủi ro như một phần của hoạt động kinh doanh và không thực hiện các biện pháp đặc biệt để xử lý rủi ro đó. Chiến lược này có thể đi kèm với kế hoạch ứng phó khi rủi ro xảy ra. Áp dụng khi:

- Khi chi phí của các biện pháp giảm thiểu hoặc tránh rủi ro lớn hơn lợi ích mang lại.
- Khi rủi ro có tác động nhỏ và doanh nghiệp có thể chấp nhận được tổn thất.

### 4. Chuyển Giao Rủi ro (Risk Transfer)

Chuyển giao rủi ro liên quan đến việc chuyển trách nhiệm xử lý rủi ro cho bên thứ ba thông qua hợp đồng hoặc bảo hiểm. Áp dụng khi:

- Khi rủi ro có thể được quản lý hiệu quả hơn bởi bên thứ ba.
- Khi chi phí chuyển giao rủi ro là hợp lý so với tổn thất tiềm tàng.



## 3.2 LẬP KẾ HOẠCH QUẢN TRỊ RỦI RO CHIẾN LƯỢC

Có rất nhiều cách lập kế hoạch quản trị rủi ro chiến lược **tùy thuộc vào nguồn lực và khả năng của từng doanh nghiệp**. Không có phương pháp nào là hoàn hảo mà cần **căn cứ vào thời gian và nguồn lực của đơn vị** mà quyết định lựa chọn phương pháp phù hợp:

- Doanh nghiệp có ít nguồn lực thường sử dụng phương pháp **Dự báo (Forecasting)** và **Ma trận ghi nhận rủi ro (Risk register matrix)**
- Doanh nghiệp có nhiều nguồn lực thường sử dụng phương pháp lập kế hoạch thông qua phân tích kịch bản (**Scenarios Planning**)



**RISK IS A PRICE YOU PAY  
FOR OPPORTUNITY.**



**Q3:** Hiện nay đơn vị của Anh/chị đang dùng phương pháp nào để lên kế hoạch quản trị rủi ro

## 3.3 MA TRẬN GHI NHẬN RỦI RO

**Sổ ghi nhận rủi ro (Risk register matrix)**, là một công cụ quản lý rủi ro rất quan trọng trong khuôn khổ quản trị rủi ro của một tổ chức. Đây là một tài liệu hay cơ sở dữ liệu dùng để ghi chép, theo dõi và quản lý thông tin về tất cả các rủi ro tiềm ẩn mà tổ chức đã nhận diện được.

- **Cải thiện khả năng nhận thức và quản lý rủi ro:** Giúp các thành viên trong tổ chức hiểu rõ về các rủi ro và các biện pháp kiểm soát.
- **Tăng cường trách nhiệm và minh bạch:** Mỗi rủi ro đều có người, nhóm chịu trách nhiệm rõ ràng, từ đó nâng cao khả năng giám sát và quản lý rủi ro.
- **Hỗ trợ ra quyết định:** Cung cấp dữ liệu cần thiết để hỗ trợ ra quyết định chiến lược.
- **Đánh giá hiệu quả các biện pháp kiểm soát:** Theo dõi sự thay đổi của tình trạng rủi ro giúp đánh giá hiệu quả của các biện pháp kiểm soát đã áp dụng.



# CÁC THÀNH PHẦN CỦA MA TRẬN GHI NHẬN RỦI RO

- **Xác định và Mô tả rủi ro:** Cung cấp thông tin chi tiết về bản chất và nguồn gốc của rủi ro.
- **Xác suất xảy ra:** Đánh giá khả năng rủi ro sẽ xảy ra, thường được biểu thị bằng các mức độ như cao, trung bình, thấp.
- **Mức độ ảnh hưởng:** Mô tả mức độ ảnh hưởng của rủi ro đối với tổ chức nếu rủi ro đó xảy ra, cũng được phân loại theo mức độ từ cao đến thấp.
- **Biện pháp kiểm soát:** Liệt kê các biện pháp hiện có và đề xuất để giảm thiểu rủi ro.
- **Trách nhiệm:** Người hoặc nhóm người có trách nhiệm quản lý rủi ro, bao gồm việc theo dõi và triển khai các biện pháp kiểm soát.
- **Trạng thái:** Cập nhật hiện trạng của rủi ro và các biện pháp kiểm soát.
- **Ngày ghi nhận và ngày đánh giá kế tiếp:** Ngày thực hiện đánh giá rủi ro gần nhất và lịch trình cho lần đánh giá tiếp theo.

# VÍ DỤ VỀ MA TRẬN GHI NHẬN RỦI RO CHO VINATABA

STT	Mô tả rủi ro	Xác suất xảy ra	Mức độ ảnh hưởng	Biện pháp kiểm soát	Trách nhiệm	Trạng thái	Ngày ghi nhận	Ngày đánh giá kế tiếp
1	Sự sụt giảm nhu cầu do chính sách chống hút thuốc	Cao	Cao	Đầu tư vào nghiên cứu và phát triển sản phẩm thuốc lá điện tử và ít hại hơn	Phòng Marketing	Đã có kế hoạch nhưng chưa triển khai do hết kinh phí R&D	01/04/2024	01/10/2024
2	Tăng thuế và quy định mới về thuốc lá từ chính phủ	Trung bình	Cao	Tăng cường hoạt động vận động hành lang và phối hợp với các tổ chức ngành nghề	Phòng Pháp chế	Đang theo dõi các thông tin từ Bộ công thương	01/04/2024	01/10/2024
3	Biến động giá nguyên liệu thô (như lá thuốc, giấy)	Trung bình	Trung bình	Đa dạng hoá nhà cung cấp hoặc ký kết hợp đồng dài hạn hơn	Phòng Mua hàng	Đang tìm kiếm nhà cung cấp mới. Đã trao đổi được với 2 DN	01/04/2024	01/10/2024
4	Rủi ro liên quan đến chất lượng sản phẩm	Trung bình	Cao	Áp dụng các chuẩn mực chất lượng nghiêm ngặt, đào tạo nhân viên	Phòng Sản xuất	Đã xây dựng và triển khai quy trình đánh giá mới	01/04/2024	01/10/2024

## 3.4 SCENARIOS PLANNING

**Scenarios (kịch bản)** là những phương án có thể xảy ra được những nhà chiến lược mô tả dưới dạng các câu chuyện, cung cấp bối cảnh và hướng dẫn cho các nhà quản lý ra quyết định.

**Scenario planning (lập kế hoạch kịch bản)** là một công cụ lên kế hoạch hành động trong tương lai được quân đội Hoa Kỳ khởi xướng và áp dụng rộng rãi. Đây là phương pháp quan trọng trong quản trị rủi ro chiến lược, giúp doanh nghiệp chuẩn bị sẵn sàng cho nhiều tình huống tiềm năng và xác định các biện pháp ứng phó phù hợp





# SCENARIOS PLANNING v/s FORECASTING

Cả **lập kế hoạch theo kịch bản** và **dự báo** đều liên quan đến việc xem xét tương lai và sử dụng dữ liệu định lượng từ quá khứ để đưa ra dự đoán. Tuy nhiên, có một số khác biệt cơ bản giữa hai phương pháp này:

## DỮ LIỆU VÀ PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN

- **Dự báo:** Thường tập trung vào dữ liệu định lượng và dựa trên sự giả định rằng tương lai sẽ tương tự như quá khứ. Phương pháp này dự đoán một kết quả dựa trên xu hướng hiện có và thường được coi là **khách quan và dựa trên sự thật**.
- **Lập kế hoạch kịch bản:** Không chỉ sử dụng dữ liệu định lượng mà còn xem xét dữ liệu định tính và phân tích xu hướng. Phương pháp này mở rộng việc phân tích để bao gồm nhiều kịch bản tương lai khác nhau, không chỉ giới hạn ở những gì đã xảy ra. Điều này làm cho nó trở nên linh hoạt hơn và **có phần chủ quan hơn so với dự báo**.

## GIẢ ĐỊNH VỀ TƯƠNG LAI

- **Dự báo:** Giả định rằng tương lai sẽ tương tự như những gì đã xảy ra trong quá khứ, dựa trên mô hình thống kê và các phương pháp phân tích dữ liệu.
- **Lập kế hoạch kịch bản:** Không giả định rằng tương lai sẽ theo một mô hình cố định. Thay vào đó, nó xem xét nhiều khả năng khác nhau, từ tình huống tốt nhất đến tình huống xấu nhất và những tình huống ở giữa.

## MỤC ĐÍCH SỬ DỤNG

- **Dự báo:** Thường được sử dụng để lập kế hoạch ngắn hạn và trung hạn, dự đoán các yếu tố như doanh thu, chi phí và các nguồn lực cần thiết.
- **Lập kế hoạch kịch bản:** Hữu ích trong việc lập kế hoạch chiến lược dài hạn, giúp chuẩn bị cho các thay đổi lớn trong môi trường kinh doanh và xã hội, nhằm đảm bảo tổ chức có thể phản ứng linh hoạt và hiệu quả





**Q4:** Những dự báo mà anh/chị thường thực hiện có chính xác không? Hãy cho biết lý do?

# VAI TRÒ CỦA LẬP KẾ HOẠCH THEO KỊCH BẢN

Lập kế hoạch theo kịch bản có nhiều lợi thế cạnh tranh so với các phương pháp lập kế hoạch khác khi cho phép các nhà lãnh đạo phản ứng nhanh chóng và quyết đoán hơn trước các tình huống phát sinh bởi vì:

- Tình huống đó đã được dự báo, đánh giá, phân tích và suy nghĩ kỹ lưỡng từ trước khi nó diễn ra rất lâu bởi các bộ phận khác nhau trong tổ chức.
- Doanh nghiệp cũng đã có phương án phòng chống, ứng phó với nó cũng như chuẩn bị nguồn lực sẵn sàng.
- Các bộ phận khác nhau trong tổ chức đã nắm được kế hoạch hợp tác để đối phó với rủi ro phát sinh mà không cần mất nhiều thời gian tham vấn ý kiến của lãnh đạo.
- Người ta gọi những rủi ro dạng này là “rủi ro trong kế hoạch – planned risks”



# NHƯỢC ĐIỂM CỦA LẬP KẾ HOẠCH THEO KỊCH BẢN

- Lập kế hoạch kịch bản là một nhiệm vụ khổng lồ đòi hỏi nhiều thời gian, công sức và trí tuệ của những người tham gia lập kế hoạch.
- Cần có sự hợp tác của nhiều bộ phận khác nhau trong tổ chức để thống nhất và chuẩn bị các phương án hợp tác, nguồn lực.
- Quá trình thu thập dữ liệu đầu vào cho các đánh giá và phân tích cần nhiều thời gian và trình độ chuyên gia.
- Các yếu tố giả định tạo ra rủi ro có thể thay đổi nhanh chóng dẫn đến việc giám sát và điều chỉnh kế hoạch cần được thực hiện liên tục.



# 6 BƯỚC LẬP KẾ HOẠCH VỚI SCENARIOS PLANNING

## Bước 1: Xác định mục tiêu và phạm vi

- Mục tiêu là chuẩn bị **sẵn sàng cho các tình huống tiềm năng** và **xây dựng các chiến lược ứng phó**. Phạm vi được xác định trong 1 khoảng thời gian, 1 dòng sản phẩm hoặc 1 khu vực địa lý.

## Bước 2: Xác định các yếu tố chính tạo ra rủi ro

- Xác định **các yếu tố chính ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp** như quy định pháp luật, xu hướng tiêu dùng, công nghệ, và cạnh tranh.
- Với mỗi yếu tố, rà soát, phát hiện các rủi ro có thể phát sinh và có thể ảnh hưởng đến hoạt động của công ty.

## Bước 3: Xây dựng ma trận rủi ro

- Xây dựng **ma trận rủi ro (Risk matrix)** cho các rủi ro đã được xác định.





#### Bước 4: Phát triển kịch bản cho các rủi ro

- Xây dựng các kịch bản cụ thể cho từng rủi ro đã xác định.
- Có 2 cách tiếp cận để phát triển kịch bản là: (1) **căn cứ mức độ tuyến tính của kịch bản** và (2) **căn cứ vào nguồn lực và điều kiện thực hiện kịch bản**
- **CĂN CỨ VÀO NGUỒN LỰC VÀ ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN KỊCH BẢN:**  
Mỗi rủi ro cần xây dựng ít nhất 2 kịch bản ứng phó theo hướng
  - Các kịch bản mà doanh nghiệp có thể thực hiện được ngay với nguồn lực và điều kiện hiện tại;
  - Các kịch bản mà doanh nghiệp cần có sự bổ sung, chuẩn bị về nguồn lực.

- **CĂN CỨ MỨC ĐỘ TUYẾN TÍNH CỦA KỊCH BẢN**

- **Kịch bản Xấu nhất (Worst-case):** Phát triển kịch bản dựa trên giả định rằng các yếu tố bên ngoài và bên trong diễn ra theo cách **bất lợi nhất có thể**, ví dụ như suy thoái kinh tế, sự cố công nghệ lớn, hoặc mất thị phần đáng kể.
- **Kịch bản Tốt nhất (Best-case):** Mô tả tình huống **mọi thứ diễn ra tốt đẹp nhất có thể**, như sự bùng nổ của thị trường, thành công của một sản phẩm mới, hoặc sự thuận lợi từ các chính sách chính phủ.
- **Kịch bản Trung bình (Base-case):** Dựa trên các **giả định hiện tại và thường xuyên nhất**, mô tả một **kịch bản phát triển dựa trên hiện trạng**.





## Bước 5: Xây dựng chiến lược ứng phó với các kịch bản

- **Xác định chiến lược cho mỗi kịch bản:** với mỗi kịch bản, phát triển **một hoặc nhiều chiến lược** ứng phó để đối phó với các tình huống khác nhau. Các chiến lược này nên **bao gồm cả kế hoạch hành động ngắn hạn và dài hạn**.
- **Phân bổ nguồn lực:** xác định **nguồn lực cần thiết để hỗ trợ từng chiến lược**, bao gồm tài chính, nhân lực, và công nghệ.

## Bước 6: Thực hiện và giám sát

- **Triển khai kế hoạch:** là phải **thông báo rõ ràng các kế hoạch này cho tất cả các bên liên quan trong tổ chức**.
- **Theo dõi và điều chỉnh, cập nhật:** **theo dõi sự tiến triển và hiệu quả của các chiến lược**. Dựa trên phản hồi và kết quả, **điều chỉnh, cập nhật các kế hoạch và chiến lược một cách linh hoạt** để đảm bảo chúng vẫn phù hợp với môi trường kinh doanh thay đổi.

# VÍ DỤ VỀ LẬP KẾ HOẠCH QUẢN TRỊ RỦI RO BẰNG SCENARIOS PLANNING

Bối cảnh: **Nhà nước sẽ tăng thuế tiêu thụ đặc biệt thêm 5%** dành cho các sản phẩm thuốc là điều từ cuối năm 2024

Khả năng xảy ra: Cao; Mức độ ảnh hưởng: Cao

Mức độ ưu tiên trong lập kế hoạch ứng phó: Khẩn cấp

## KẾ HOẠCH ỨNG PHÓ VỚI RỦI RO TĂNG THUẾ TTĐB – CĂN CỨ VÀO NGUỒN LỰC VÀ ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN KỊCH BẢN

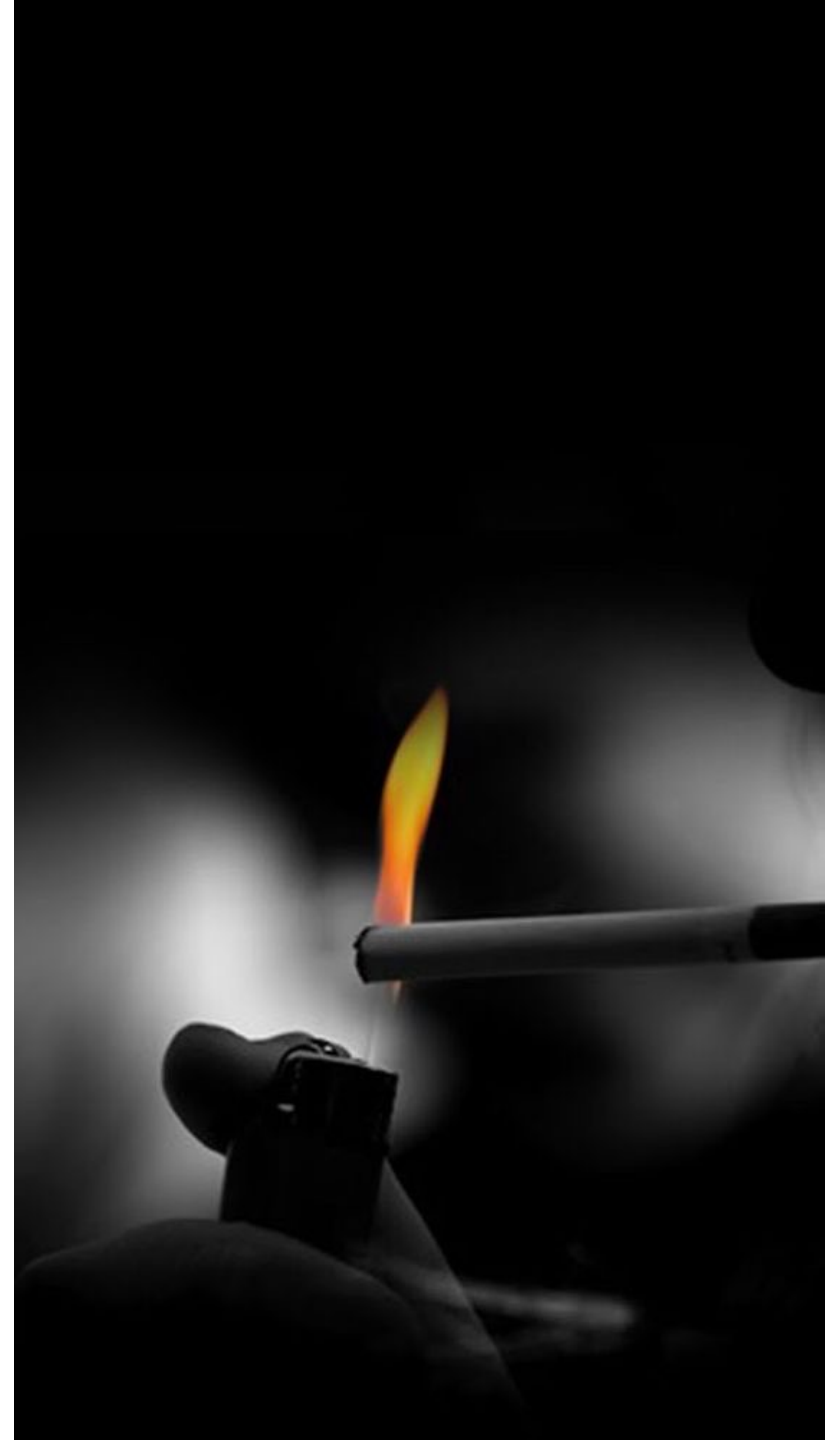
- **Mục tiêu:** Giảm thiểu tác động của việc tăng thuế tiêu thụ đặc biệt.
- **Biện pháp:** Tối ưu hóa chi phí sản xuất, phát triển các sản phẩm không bị ảnh hưởng bởi thuế.
- **Trách nhiệm:** Giám đốc sản xuất, giám đốc tài chính, giám đốc marketing.
- **Nguồn lực:** Ngân sách đầu tư vào công nghệ sản xuất và nghiên cứu phát triển, ngân sách csr.
- **Thời gian:** Thực hiện trong vòng 6-12 tháng.
- **Giám sát và đánh giá:** Báo cáo hàng tháng về hiệu quả tiết kiệm chi phí và doanh thu.

## KỊCH BẢN 1: ỨNG PHÓ BẰNG NGUỒN LỰC HIỆN TẠI

Mục tiêu: giảm thiểu tác động của việc tăng thuế tiêu thụ đặc biệt lên lợi nhuận và doanh thu của Vinataba bằng cách sử dụng các nguồn lực hiện có.

### Tối ưu hóa chi phí sản xuất

- Hoạt động: Rà soát và cắt giảm các chi phí không cần thiết, tối ưu hóa quy trình sản xuất để nâng cao hiệu quả.
- Nguồn lực: Sử dụng đội ngũ hiện có để thực hiện kiểm toán chi phí và đề xuất các biện pháp tiết kiệm.
- Thời gian: thực hiện trong vòng 3-6 tháng.
- Giám sát: báo cáo hàng tháng về các khoản tiết kiệm được và cải tiến quy trình.





## KỊCH BẢN 2: ỨNG PHÓ VỚI SỰ BỔ SUNG NGUỒN LỰC

Mục tiêu: Giảm thiểu tác động của việc tăng thuế tiêu thụ đặc biệt bằng cách **đầu tư vào các nguồn lực bổ sung** để tăng cường năng lực cạnh tranh và phát triển sản phẩm mới.

### Mở rộng thị trường quốc tế

- Hoạt động: **Tìm kiếm và mở rộng sang các thị trường quốc tế mới** nơi thuế tiêu thụ đặc biệt thấp hơn.
- Nguồn lực: **Cần đội ngũ nghiên cứu thị trường và đối tác quốc tế**, cùng với vốn đầu tư cho chiến lược thâm nhập thị trường mới.
- Thời gian: Thực hiện trong vòng **8-12 tháng**.
- Giám sát: **Báo cáo tiến độ thâm nhập thị trường mới** và doanh số bán hàng quốc tế **hàng quý**.

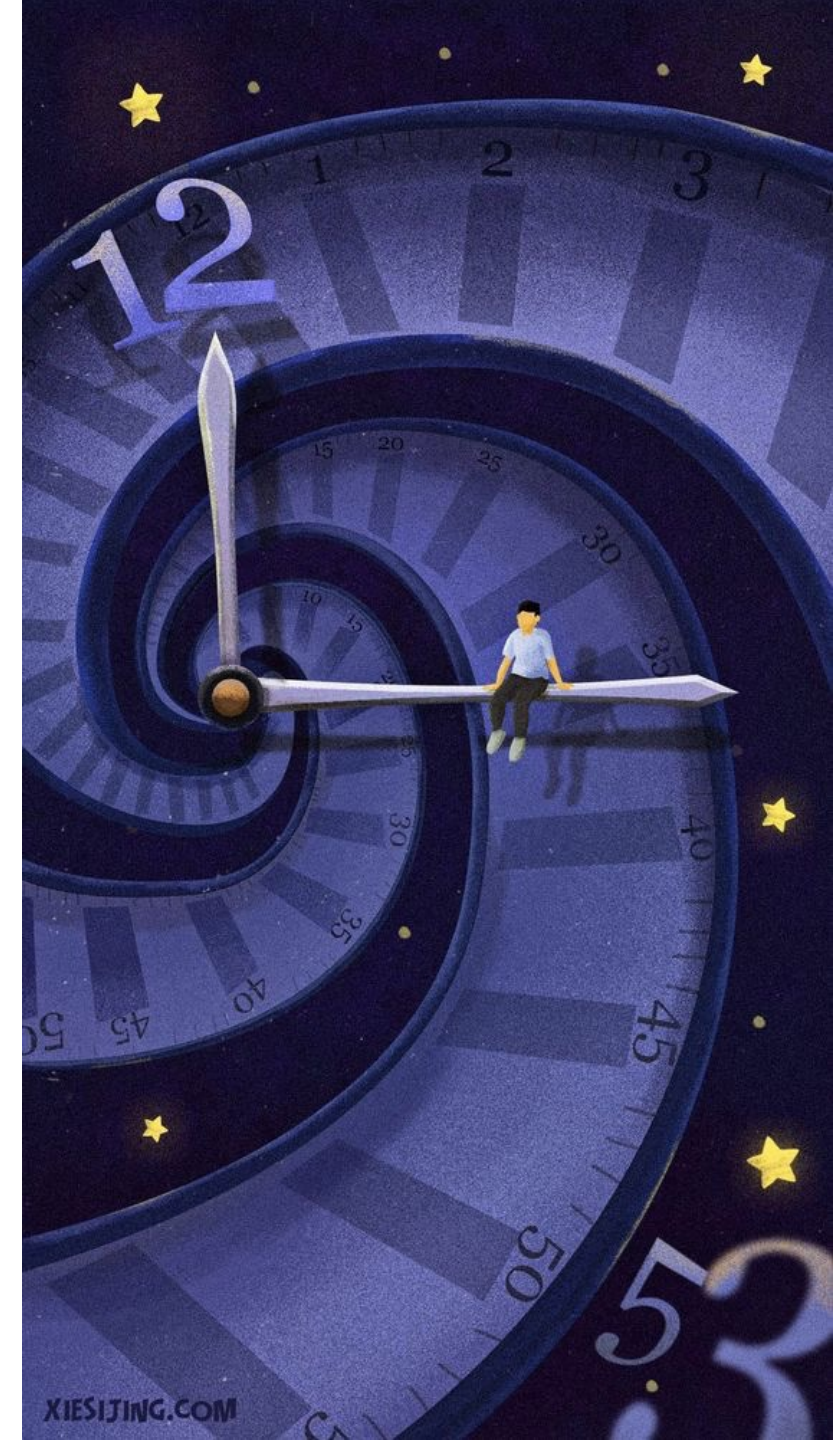
# VÍ DỤ VỀ LẬP KẾ HOẠCH QUẢN TRỊ RỦI RO BẰNG SCENARIOS PLANNING (2)

## KẾ HOẠCH ỨNG PHÓ VỚI RỦI RO TĂNG THUẾ TTĐB – CĂN CỨ MỨC ĐỘ TUYẾN TÍNH CỦA KỊCH BẢN

- **Kịch bản Xấu nhất:** Thuế tăng mạnh hơn dự kiến (10% so với 5% như dự kiến ban đầu), dẫn đến áp lực tăng giá và kéo theo là sụt giảm đáng kể trong doanh số bán hàng và lợi nhuận.
- **Kịch bản Tốt nhất:** Tăng thuế nhưng không đáng kể (2% - thấp hơn mức dự kiến), ít ảnh hưởng đến doanh số bán hàng do mức tăng đã nằm trong dự kiến giao động chi phí đầu vào cho sản phẩm nên có thể công ty sẽ không tăng giá để gây ảnh hưởng đến hành vi mua của khách hàng.
- **Kịch bản Trung bình:** Thuế tăng vừa phải (6% - tương đương với mức dự kiến), gây áp lực nhất định lên giá thành sản phẩm nhưng công ty vẫn có thể duy trì được lượng khách hàng nhất định trung thành. Tuy nhiên việc này chỉ duy trì được trong thời gian ngắn và sẽ có thể phải điều chỉnh giá trong trung hạn.

## KỊCH BẢN XẤU NHẤT: THUẾ TĂNG MẠNH HƠN DỰ KIẾN

- **Đa dạng hóa sản phẩm:** Đầu tư vào nghiên cứu và phát triển các sản phẩm thuốc lá ít hại hơn hoặc các sản phẩm thay thế có mức thuế thấp hơn, như thuốc lá điện tử.
- **Tối ưu hóa chi phí:** Kiểm soát chặt chẽ chi phí sản xuất và phân phối để giảm thiểu tác động của việc tăng thuế đến giá thành sản phẩm.
- **Điều chỉnh giá linh hoạt:** Xem xét cơ cấu giá để có thể điều chỉnh linh hoạt, bao gồm việc cân nhắc giữ nguyên giá đối với các sản phẩm chủ lực hoặc tăng giá đối với các sản phẩm có biên lợi nhuận cao.





## KỊCH BẢN TỐT NHẤT: TĂNG THUẾ KHÔNG ĐÁNG KỂ

- **Giữ ổn định giá cả:** không tăng giá sản phẩm để duy trì hành vi mua hàng của khách hàng, tận dụng lợi thế cạnh tranh để thu hút thị phần từ các đối thủ có thể đã tăng giá.
- **Tăng cường hiệu quả hoạt động:** cải thiện hiệu quả trong sản xuất và phân phối để bù đắp cho chi phí tăng thêm do thuế, nhằm giữ ổn định lợi nhuận mà không cần tăng giá bán.
- **Chú trọng vào chất lượng và dịch vụ:** đầu tư vào chất lượng sản phẩm và dịch vụ khách hàng để củng cố lòng trung thành của khách hàng và thu hút khách hàng mới.

## KỊCH BẢN TRUNG BÌNH: THUẾ TĂNG VÀ PHẢI

- **Chiến lược giá trượt:** Chuẩn bị sẵn sàng để điều chỉnh giá trong trung hạn nếu cần, nhưng ban đầu có thể giữ nguyên giá để quan sát phản ứng của thị trường. Sự thay đổi giá diễn ra từ từ không làm ảnh hưởng đến cảm nhận của khách hàng.
- **Tăng cường vị thế thương hiệu:** Đầu tư vào nhận diện thương hiệu và quảng bá, nhấn mạnh vào giá trị và chất lượng sản phẩm để khách hàng cảm thấy sản phẩm vẫn xứng đáng với giá tiền.
- **Theo dõi và đánh giá thường xuyên:** Thường xuyên theo dõi thị trường và phản ứng của khách hàng để nhanh chóng điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết.





## **HOẠT ĐỘNG 2: XÂY DỰNG KẾ HOẠCH QUẢN TRỊ RỦI RO CHIẾN LƯỢC BẰNG SCENARIOS PLANNING**

- Nhóm làm việc cùng nhau sử dụng các rủi ro đã được xác định ở ma trận rủi ro để lập kịch bản quản trị rủi ro bằng phương pháp Scenarios planning
- Mỗi nhóm xây dựng kịch bản cho tối thiểu 1 rủi ro đã được xác định ở trên bằng 2 phương pháp khác nhau.
- Trình bày trên lớp

Lưu ý: Nhóm 5 người. Thời gian: 60 phút



**TRÂN TRỌNG CẢM ƠN !!!**