HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



PHẠM NGỌC NHƯ QUỲNH

ĐỀ ÁN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

PHẠM NGỌC NHƯ QUỲNH

QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG NHẬP KHẨU TẠI CÔNG TY TNHH AVANTA DIAGNOSTICS

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ : 8.34.01.01

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS NGUYỄN VĂN HẬU

HÀ NỘI - 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Đề án tốt nghiệp với đề tài: *"Quản trị rủi ro trong hoạt động Nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics"* là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi dưới sự hứng dẫn tận tình của PGS. TS Nguyễn Văn Hậu.

Các số liệu, kết quả nêu trong đề án tốt nghiệp là trung thực, đảm bảo tính khoa học, khách quan, và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác mà học viên biết. Toàn bộ tài liệu tham khảo, thông tin trích dẫn trong đề án tốt nghiệp được ghi nguồn gốc rõ ràng.

.

TÁC GIẢ

Phạm Ngọc Như Quỳnh

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành đề án này, tôi xin gửi lời tri ân sâu sắc tới tập thể các thầy, cô giáo Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã tận tình giảng dạy, truyền đạt kiến thức và tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu tại Học viện.

Đặc biệt, tôi xin bày tỏ sự biết ơn đặc biệt tới giảng viên hướng dẫn PGS.TS Nguyễn Văn Hậu đã tận tâm hướng dẫn, theo sát tiến trình nghiên cứu và đưa ra những góp ý quý giá giúp tôi vượt qua các khó khăn, hoàn thiện đề án một cách tốt nhất.

Xin được cảm ơn sự động viên và hỗ trợ từ phía gia đình, bạn bè, đồng nghiệp trong suốt thời gian thực hiện.

Mặc dù đã cố gắng nhiều song do kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn của bản thân còn hạn chế, nên trong quá trình thực hiện không tránh khỏi những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự đóng góp, nhận xét và chỉ dẫn thêm từ Quý Thầy cô để đề án được hoàn thiện hơn.

Trân trọng./.

HỌC VIÊN

Phạm Ngọc Như Quỳnh

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ, CHỮ VIẾT TẮT i

DANH SÁCH BẢNG iii

DANH MỤC HÌNH ẢNH iv

I.MỞ ĐẦU 1

1. Lý do chọn đề tài 1

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu 2

3. Mục đích nghiên cứu 4

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 4

5. Phương pháp nghiên cứu 4

6. Kết cấu của đề án: 8

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN, PHÁP LÝ VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG NHẬP KHẨU TRONG DOANH NGHIỆP 9

1.1. Cở sở lý luận về quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu **..... 9**

1.1.1. Khái niệm, vai trò, quy trình và đặc điểm hoạt động nhập khẩu 9

1.1.2. Các loại rủi ro và quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu 27

1.1.3. Nội dung quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại doanh nghiệp 38

1.2. Cở sở pháp lý về quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu 43

1.3. Cơ sở thực tiễn về quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại các một số doanh nghiệp 48

1.3.1. Quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu của một số doanh nghiệp 48

1.3.2. Bài học kinh nghiệm quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu cho công ty TNHH AVANTA 51

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG NHẬP KHẨU TẠI CÔNG TY TNHH VANTA DIAGNOSTICS.....55

2.1 Giới thiệu tổng quan về công ty TNHH Avanta Diagnostics 55

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển 55

2.1.2 Cơ cấu tổ chức và chức năng quản trị 55

2.1.3 Tình hình kinh doanh, quy trình nhập khẩu và hoạt động liên quan 59

2.2. Thực trạng quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics.....69

2.2.1 Mô tả và đánh giá ma trận rủi ro.....69

2.2.2. Nhận diện và đo lường rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics 70

2.2.3 Phân tích mức độ ảnh hưởng của rủi ro đến hoạt động nhập khẩu của công ty TNHH Avanta Diagnostics 82

2.3. Đánh giá thực trạng quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics.....87

2.3.1. Ưu điểm (điểm mạnh) 89

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân 90

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG NHẬP KHẨU TẠI CÔNG TY TNHH VANTA DIAGNOSTICS 94

3.1. Định hướng hoàn thiện về quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics.....94

3.2. Giải pháp hoàn thiện quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics.....95

3.2.1. Giải pháp 1: Chuẩn hóa quy trình nhận diện và đánh giá rủi ro khoa học 96

3.2.2. Giải pháp 2. Xây dựng hệ thống giám sát rủi ro liên tục và báo cáo tập trung 100

3.2.3 Giải pháp 3: Đa dạng hóa giải pháp cung ứng và tối ưu hóa tồn kho an toàn trong điều kiện hạn chế thay đổi nhà cung cấp 102

3.2.4 Giải pháp 4: Ứng dụng hệ thống ERP Odoo để nâng cao kiểm soát rủi ro nhập khẩu và tích hợp các bộ phận liên quan 108

3.2.5. Giải pháp 5: Nâng cao năng lực con người và thiết lập khuôn khổ quản trị rủi ro gắn với cơ chế ràng buộc trách nhiệm..... 115

3.2.6 Giải pháp 6: Tăng cường quản trị rủi ro tài chính thông qua các công cụ phòng ngừa tỷ giá 120

3.3. Kiến nghị để thực hiện giải pháp hoàn thiện 123

3.3.1. Đối với nhà nước..... 123

3.3.2. Đối với công ty TNHH Avanta Diagnostics 124

III. KẾT LUẬN 127

IV. DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO 129

PHỤ LỤC..... 133

DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ, CHỮ VIẾT TẮT

Viết tắt	Tiếng Anh	Tiết Việt
AISP	ASEAN Integration System of Preferences	Hệ thống Ưu đãi Hội nhập ASEAN
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á
CFS	Certificate of Free Sale	Giấy chứng nhận Lưu hành Tự do
CIF	Cost, Insurance, and Freight	Tiền hàng, Bảo hiểm và Cước phí
CISG	Convention on Contracts for the International Sale of Goods	Công ước về Hợp đồng Mua bán Hàng hóa Quốc tế
CO	Certificate of Origin	Giấy chứng nhận xuất xứ hàng hóa
COA	Certificate of Analysis	Giấy chứng nhận Phân tích
COSO ERM	Enterprise Risk Management	Quản trị Rủi ro Doanh nghiệp
CQ	Certificate of Quality	Giấy chứng nhận chất lượng
DDP	Delivered Duty Paid	Giao hàng đã nộp thuế
DEM	Demurrage charge	Phí lưu container tại bãi,
DET	Detention Charge	phí lưu container tại kho của khách hàng.
ELISA	Enzyme-linked Immunosorbent assay	Xét nghiệm miễn dịch hấp thụ liên kết với Enzyme
ERP	Enterprise Resource Planning	Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp
FDI	Foreign Direct Investment.	Tổ chức kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài
FEFO	First Expired, First Out	Hết hạn trước, Xuất trước
FIFO	First In, First Out	Nhập trước, Xuất trước
FOB	Free On Board	Miễn trách nhiệm trên Boong tàu
HS	Harmonized System	Hệ thống mã hóa và mô tả hàng hóa hài hòa
ICC	International Chamber of Commerce	Phòng Thương mại Quốc tế
ISO	International Organization for Standardization	Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế
KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số đo lường hiệu quả công việc

L/C	(Letter of Credit	Thư tín dụng
NĐ-CP		Nghị định - Chính phủ
QA	Quality Assurance	Đảm bảo chất lượng
QC	Quality Control	Kiểm soát chất lượng
SME	Small and Medium Enterprise	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
T/T	Telegraphic Transfer	Chuyển tiền bằng điện
TNHH		Trách nhiệm hữu hạn
TTBYT		Trang thiết bị y tế
UCP 600	Uniform Customs and Practice for Documentary Credits	Quy tắc và Thực hành Thống nhất về Tín dụng Chứng từ
VAT	World Customs Organization	Thuế GTGT
VCCI	Vietnam Chamber of Commerce and Industry	Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam
VIAC	Vietnam International Arbitration Centre	Trung tâm Trọng tài Quốc tế Việt Nam
VNACCS/VCIS	ietnam Automated Cargo and Port Consolidated System	Hệ thống thông quan tự động và Cơ chế một cửa quốc gia của Hải quan Việt Nam
WCO	World Customs Organization	Tổ chức Hải quan Thế giới

DANH SÁCH BẢNG

Bảng 2.1 Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty Avanta Diagnostics (giai đoạn 2022-2024) 60
Bảng 2.2 Kết quả đánh giá rủi ro thông qua ma trận Risk Assessment Matrix 3x3 ……...65
Bảng 3.1 Ước tính chi phí triển khai hệ thống chuẩn hóa nhận diện – đánh giá rủi ro …….....92
Bảng 3.2 Ước tính chi phí xây dựng hệ thống giám sát rủi ro liên tục 100
Bảng 3.3 Ước tính chi phí đa dạng hóa giải pháp cung ứng và tối ưu hóa tồn kho an toàn trong điều kiện hạn chế thay đổi nhà cung cấp 106
Bảng 3.4 So sánh một số hệ thống ERP nổi bật tại Việt Nam..... 109
Bảng 3.5 Ước tính chi phí khi ứng dụng hệ thống ERP Odoo 110
Bảng 3.6 Dự báo hiệu quả cải thiện hoạt động nhập khẩu 113
Bảng 3.7 Ước tính chi phí khi nâng cao năng lực con người 117
Bảng 3.8 Ước tính chi phí khi triển khai công cụ phòng ngừa rủi ro tỷ giá..... 121

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 0.1 Cơ cấu nhóm chuyên gia tham vấn.....6
Hình 1.1 Sơ đồ quy trình nhập khẩu 11
Hình 1.2 Khung lý thuyết Ma trận rủi ro 3x3 (Risk Assesement matrix 3x3) 44
Hình 2.1 Sơ đồ tổ chức của công ty TNHH Avanta Diagnostics 56
Hình 2.3 Quy trình Nhập khẩu Công ty TNHH Avanta Diagnostics 63
Hình 2.4 Quy trình đăng ký cấp số lưu hành trang thiết bị y tế 66

I. MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, hoạt động nhập khẩu trở thành một trong những mắt xích quan trọng trong chuỗi cung ứng của doanh nghiệp. Nhập khẩu không chỉ giúp doanh nghiệp tiếp cận với các nguồn nguyên vật liệu, thiết bị, công nghệ và sản phẩm chất lượng cao từ thị trường quốc tế mà còn tạo điều kiện cho việc nâng cao năng lực cạnh tranh, cải tiến sản phẩm, tối ưu hóa chi phí và đa dạng hóa nguồn cung. Đặc biệt trong các ngành có yêu cầu cao về chất lượng và độ chính xác như thiết bị y tế, hoạt động nhập khẩu đóng vai trò then chốt trong việc bảo đảm tiến độ sản xuất, duy trì chất lượng dịch vụ và góp phần phục vụ tốt hơn cho các mục tiêu chăm sóc sức khỏe cộng đồng.

Tuy nhiên, đi cùng với những lợi ích đó, hoạt động nhập khẩu cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro khó lường. Các doanh nghiệp phải đối mặt với các yếu tố bất ổn từ môi trường vĩ mô như chính sách thương mại giữa các quốc gia, biến động tỷ giá, chi phí logistics, sự thay đổi trong chính sách kiểm dịch, an toàn sản phẩm và thủ tục hải quan. Đồng thời, trong nội bộ doanh nghiệp, các rủi ro đến từ việc thiếu thông tin thị trường, lựa chọn sai nhà cung cấp, hợp đồng thương mại không chặt chẽ, sai sót trong giao nhận, thanh toán quốc tế và các vấn đề hậu cần cũng có thể gây ra những tổn thất đáng kể. Những rủi ro này nếu không được nhận diện và kiểm soát kịp thời có thể ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí, tiến độ nhập hàng, chất lượng sản phẩm, và từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, phần lớn doanh nghiệp vừa và nhỏ – vốn chiếm tỷ trọng lớn trong nền kinh tế – hiện nay vẫn chưa thực sự có một hệ thống quản trị rủi ro bài bản trong hoạt động nhập khẩu. Việc nhận diện, đánh giá và phản ứng với rủi ro thường mang tính bị động, thiếu công cụ hỗ trợ phân tích định lượng, định tính và chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân của người làm công tác mua hàng. Điều này làm gia tăng tính bất định trong các quyết định và giảm hiệu quả trong quản trị doanh nghiệp. Trong khi đó, yêu cầu thực tế về kiểm soát rủi ro ngày càng trở nên cấp thiết hơn trong bối

cảnh chuỗi cung ứng toàn cầu có xu hướng phức tạp và dễ bị đứt gãy bởi các yếu tố địa chính trị, đại dịch, chiến tranh thương mại hay biến đổi khí hậu.

Từ góc độ lý luận, quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu là một nội dung quan trọng trong lĩnh vực quản trị chuỗi cung ứng và quản trị doanh nghiệp, tuy nhiên lại chưa được nghiên cứu nhiều ở cấp độ doanh nghiệp cụ thể tại Việt Nam. Các nghiên cứu hiện có chủ yếu thiên về lý thuyết hoặc nghiên cứu ngành hàng lớn như dệt may, thủy sản, hoặc các doanh nghiệp quy mô lớn. Vì vậy, một nghiên cứu tập trung vào thực tiễn quản trị rủi ro trong doanh nghiệp vừa – như Công ty TNHH Avanta Diagnostics – có thể đóng góp một góc nhìn thực tiễn, giúp củng cố thêm nền tảng lý luận và gợi mở những định hướng cải tiến phù hợp cho các doanh nghiệp cùng ngành.

Với vai trò là người trực tiếp tham gia vào hoạt động mua hàng nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics – đơn vị chuyên kinh doanh các sản phẩm thiết bị y tế, hóa chất in-vitro – tôi có điều kiện thuận lợi trong việc tiếp cận thông tin thực tế, hiểu rõ quy trình làm việc, từ đó đưa ra các phân tích khách quan và đề xuất giải pháp sát với tình hình thực tiễn. Công ty cũng thể hiện sự sẵn sàng hợp tác, hỗ trợ trong việc cung cấp dữ liệu, phản hồi và kiểm nghiệm các đề xuất nghiên cứu.

Xuất phát từ nhận thức về vai trò quan trọng của quản trị rủi ro và những khó khăn trong thực tiễn triển khai tại các doanh nghiệp Việt Nam, tôi đã lựa chọn đề tài **"Quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics"** làm nội dung nghiên cứu chuyên sâu trong khuôn khổ đề án.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Nghiên cứu về quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu đã nhận được sự quan tâm sâu sắc từ nhiều học giả, với các nghiên cứu tập trung vào việc phân loại rủi ro, xác định các yếu tố tác động và đưa ra các biện pháp giảm thiểu trong bối cảnh chuỗi cung ứng toàn cầu ngày càng biến động.

Trước hết, tác giả Kiều Minh Phương (2023) với đề tài "Quản lý rủi ro trong hoạt động mua hàng tại Công ty TNHH Thiết bị Y tế Phương Đông" đã thực hiện một nghiên cứu rất sát với thực tiễn ngành y tế hiện nay. Tác giả đã hệ thống hóa các loại rủi ro đặc thù trong hoạt động mua hàng quốc tế như: rủi ro về nhà cung cấp, rủi ro

về chất lượng hàng hóa y tế, rủi ro về thanh toán và đặc biệt là rủi ro tuân thủ các quy định quản lý chuyên ngành của Bộ Y tế. Điểm mạnh của nghiên cứu là bám sát bối cảnh pháp lý hiện hành của ngành thiết bị y tế, phản ánh tương đối rõ các khó khăn mà doanh nghiệp phải đối mặt trong thực tiễn vận hành, đặc biệt là trong giai đoạn sau khi các quy định quản lý trang thiết bị y tế được siết chặt.. Tuy nhiên, phạm vi nghiên cứu chủ yếu tập trung vào hoạt động mua hàng nói chung, chưa đi sâu phân tích các rủi ro đặc thù của hoạt động nhập khẩu, đặc biệt là các rủi ro liên quan đến logistics quốc tế, thanh toán quốc tế và biến động tỷ giá. Tiếp đến, việc đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng loại rủi ro đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp mới dừng lại ở mức mô tả định tính, chưa lượng hóa rõ tác động của rủi ro đến chi phí, tiến độ và hiệu quả tài chính.

Bên cạnh nghiên cứu trên, tác giả Nguyễn Ngọc Anh với đề tài "Quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu hàng hóa của Công ty TNHH Việt Quang" lại tiếp cận vấn đề từ góc độ vận hành của một doanh nghiệp nhập khẩu tổng hợp. Tác giả tập trung phân tích thực trạng quản trị rủi ro tại doanh nghiệp, nơi đối mặt với nhiều thách thức trong việc đảm bảo hiệu quả quản lý, kiểm soát gian lận thương mại và tạo thuận lợi cho thương mại hợp pháp. Các nhóm rủi ro nổi bật được chỉ ra bao gồm: rủi ro về mô tả hàng hoá, rủi ro cung cấp giấy tờ pháp lý, rủi ro về nguồn nhân lực và rủi ro khi làm việc với cơ quan quản lý nhà nước. Tác giả đã đưa ra các giải pháp như xây dựng quy trình quản trị rủi ro định kỳ và tăng cường đào tạo nhân sự. Tuy nhiên, hạn chế của nghiên cứu này là chưa xem xét đầy đủ sự tương tác giữa các loại rủi ro và mức độ ảnh hưởng cụ thể của chúng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, đồng thời chưa đặt vấn đề trong bối cảnh ngành hàng có yêu cầu pháp lý và kỹ thuật đặc thù như ngành thiết bị y tế.

Như vậy, các nghiên cứu trong nước đã cung cấp những cơ sở lý luận và thực tiễn quan trọng cho việc nghiên cứu quản trị rủi ro trong hoạt động mua hàng và nhập khẩu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, vẫn còn thiếu các nghiên cứu chuyên sâu kết hợp đồng thời ba khía cạnh: quản trị rủi ro, hoạt động nhập khẩu và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp trong bối cảnh ngành thiết bị y tế, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp

quy mô vừa hoạt động trong môi trường pháp lý và cạnh tranh ngày càng khắt khe. Những câu hỏi như: rủi ro nào có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến hoạt động nhập khẩu thiết bị y tế? Các rủi ro này tác động như thế nào đến chi phí, tiến độ giao hàng và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp? Và đâu là các giải pháp quản trị rủi ro phù hợp với điều kiện thực tế của Công ty TNHH Avanta Diagnostics? vẫn chưa được làm rõ một cách hệ thống.

Xuất phát từ những khoảng trống nghiên cứu nêu trên, đề tài được thực hiện với kỳ vọng đóng góp cả về mặt lý luận và thực tiễn trong lĩnh vực quản trị rủi ro đối với hoạt động nhập khẩu tại các doanh nghiệp Việt Nam, thông qua nghiên cứu trường hợp cụ thể tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics.

3.Mục đích nghiên cứu

Đề xuất các giải pháp có cơ sở khoa học (về cả lý thuyết và thực tiễn) để hoàn thiện việc Quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics

Một số vấn đề cần giải quyết trong đề án thạc sĩ này là:

(1) Cơ sở xây dựng đề án;

(2) Đánh giá được thực trạng về quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics

(3) Đề xuất giải pháp hoàn thiện về quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: các rủi ro phát sinh trong quá trình mua hàng nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics và các biện pháp mà công ty đang áp dụng để quản lý những rủi ro này.

Thời gian nghiên cứu: dữ liệu thứ cấp được thu thập từ năm 2022-2024

Không gian nghiên cứu: được thực hiện trong bối cảnh hoạt động nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics, bao gồm các bộ phận liên quan như bộ phận mua hàng, bộ phận kế toán và dịch vụ Logistics. Nghiên cứu tập trung vào quy trình quản

lý rủi ro trong mua hàng nhập khẩu của công ty mà không mở rộng sang các hoạt động sản xuất, kinh doanh hoặc phân phối sản phẩm.

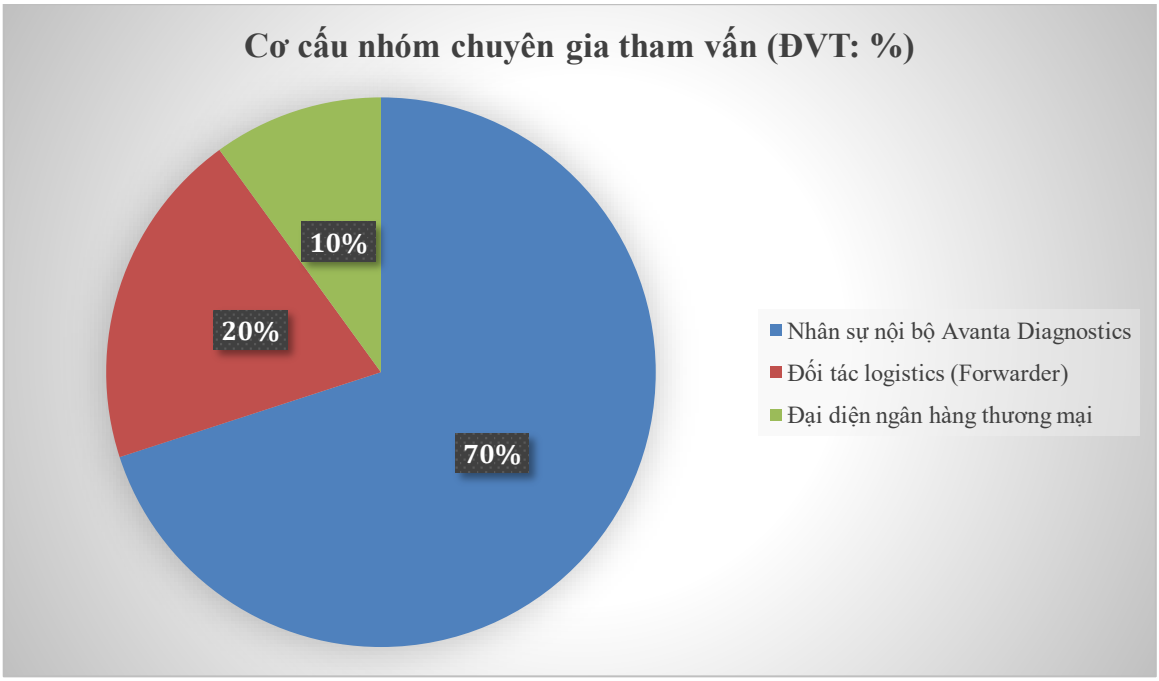
5. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp phân tích dữ liệu thứ cấp, nhằm nhận diện và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics. Cách tiếp cận này phù hợp với mục tiêu nghiên cứu tập trung vào một doanh nghiệp cụ thể, đồng thời cho phép phân tích sâu các rủi ro phát sinh trong bối cảnh thực tiễn hoạt động nhập khẩu của công ty.

Phương pháp thu thập dữ liệu: Dữ liệu được thu thập từ hai nguồn chính: dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp.

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phương pháp tham vấn ý kiến chuyên gia và cán bộ chủ chốt đang trực tiếp tham gia hoặc có liên quan đến hoạt động nhập khẩu của công ty. Đối tượng tham vấn bao gồm cán bộ thuộc bộ phận mua hàng, logistics, kế toán – tài chính, quản lý, cùng với một số đối tác cung cấp dịch vụ logistics và đối tác nước ngoài có quan hệ hợp tác thường xuyên với công ty. Đây là những đối tượng có hiểu biết thực tiễn về các rủi ro phát sinh trong quá trình nhập khẩu và tác động của các rủi ro này đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu áp dụng phương pháp lấy mẫu có chủ đích (Purposive Sampling) nhằm lựa chọn những cá nhân có kinh nghiệm và am hiểu sâu về hoạt động nhập khẩu. Trên cơ sở quy mô nhân sự của công ty và phạm vi nghiên cứu, số lượng ý kiến tham vấn được thực hiện với 20 cán bộ và đối tác liên quan. Nhóm chuyên gia tham vấn bao gồm cả đối tượng nội bộ và đối tác bên ngoài của doanh nghiệp nhằm hạn chế thiên lệch chủ quan và tăng tính khách quan cho kết quả nghiên cứu. Cụ thể, nhóm nội bộ gồm các nhân sự thuộc các bộ phận quản lý, bộ phận mua hàng – nhập khẩu, kế toán, kho vận và quản lý cấp trung của công ty; nhóm bên ngoài bao gồm đại diện đối tác logistics (forwarder) và ngân hàng thương mại, những đơn vị có kinh nghiệm trực tiếp trong xử lý rủi ro vận chuyển và thanh toán quốc tế.

Hình I-1 Cơ cấu nhóm chuyên gia tham vấn



Do mục tiêu của nghiên cứu không nhằm suy rộng thống kê mà tập trung vào việc tổng hợp nhận định chuyên môn, quy mô mẫu này được xem là phù hợp để phản ánh thực trạng rủi ro trong bối cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Nhóm chuyên gia tham vấn trong nghiên cứu bao gồm 70% là nhân sự nội bộ Công ty TNHH Avanta Diagnostics, 20% là đại diện đối tác logistics và 10% là đại diện ngân hàng thương mại có kinh nghiệm trong thanh toán quốc tế. Việc lựa chọn tỷ lệ này xuất phát từ đặc thù nghiên cứu tập trung vào hoạt động nhập khẩu tại một doanh nghiệp cụ thể, trong đó nhân sự nội bộ là những người trực tiếp tham gia và hiểu rõ nhất quy trình vận hành, các rủi ro phát sinh và cách thức xử lý thực tế. Đồng thời, để giảm thiểu tính chủ quan trong đánh giá, nghiên cứu đã bổ sung ý kiến từ các đối tác bên ngoài doanh nghiệp, bao gồm đơn vị logistics và ngân hàng thương mại, nhằm cung cấp góc nhìn độc lập liên quan đến rủi ro vận chuyển, thanh toán và phối hợp liên chuỗi. Việc kết hợp ý kiến từ cả nội bộ và bên ngoài giúp kết quả đánh giá rủi ro phản ánh sát thực tiễn vận hành, đồng thời tăng mức độ khách quan của nghiên cứu trong điều kiện nguồn lực khảo sát có hạn.

Nội dung tham vấn tập trung vào việc đánh giá khả năng xảy ra, mức độ tác động của từng loại rủi ro trong hoạt động nhập khẩu, mức độ kiểm soát hiện tại của doanh nghiệp, cũng như cảm nhận của người tham gia về ảnh hưởng của các rủi ro này đối với hiệu quả hoạt động nhập khẩu. Các ý kiến thu thập được được tổng hợp, đối chiếu và chuẩn hóa nhằm phục vụ cho việc xây dựng ma trận đánh giá rủi ro.

Trên cơ sở tổng hợp ý kiến chuyên môn, nghiên cứu sử dụng ma trận đánh giá rủi ro (Risk Assessment Matrix 3x3) để phân loại mức độ rủi ro. Việc chấm điểm trong ma trận không phản ánh kết quả đo lường định lượng thuần túy, mà là kết quả tổng hợp đánh giá chuyên gia kết hợp với phân tích dữ liệu thực tế của doanh nghiệp trong giai đoạn nghiên cứu. Ma trận này đánh giá rủi ro dựa trên hai tiêu chí chính với thang điểm như sau:

- Khả năng xảy ra (Likelihood): Cao (3đ): Rủi ro có khả năng xảy ra thường xuyên; Trung bình (2đ): Rủi ro xảy ra với tần suất không thường xuyên; Thấp (1đ): Rủi ro hiếm khi xảy ra.

- Mức độ tác động (Impact): Cao (3đ): Gây ảnh hưởng nghiêm trọng; Trung bình (2đ): Có ảnh hưởng đáng kể nhưng có thể kiểm soát được; Thấp (1đ): Ảnh hưởng nhỏ, ít tác động đến công ty

- Ta có công thức:

MỨC ĐỘ RỦI RO = MỨC ĐỘ TÁC ĐỘNG x XÁC XUẤT XẢY RA

Theo đó:

+ 9 điểm (Cao - Đỏ): Cần ưu tiên xử lý ngay.

+ 4 - 6 điểm (Trung bình - Vàng): Cần có biện pháp kiểm soát.

+ 1 - 3 điểm (Thấp - Xanh): Theo dõi, đánh giá định kỳ.

Song song với dữ liệu sơ cấp, nghiên cứu còn sử dụng dữ liệu thứ cấp bao gồm các báo cáo nội bộ, hợp đồng nhập khẩu, biên bản giao nhận hàng hóa, hồ sơ khiếu nại và các tài liệu xử lý sai sót trong quá trình vận hành. Các văn bản pháp lý liên quan đến nhập khẩu và thiết bị y tế cũng được nghiên cứu để đảm bảo cơ sở lý luận vững chắc cho việc phân loại rủi ro và đánh giá mức độ tác động. Việc kết hợp đa

dạng nguồn dữ liệu này giúp tác giả xây dựng được một danh mục rủi ro đầy đủ và phản ánh đúng đặc thù hoạt động của công ty.

Phương pháp phân tích dữ liệu:

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích mô tả, phân tích so sánh và phân tích tổng hợp để xử lý dữ liệu thu thập được. Phân tích mô tả được sử dụng nhằm tổng hợp các ý kiến tham vấn, phân loại các nhóm rủi ro và xác định mức độ rủi ro tương đối của từng yếu tố trong ma trận rủi ro. Phân tích so sánh được áp dụng để đối chiếu mức độ ảnh hưởng giữa các nhóm rủi ro vi mô và vĩ mô, từ đó xác định nhóm rủi ro có tác động lớn hơn đến hoạt động nhập khẩu của công ty.

Bên cạnh đó, phương pháp phân tích tổng hợp được sử dụng để liên kết kết quả đánh giá rủi ro từ ma trận với các dữ liệu thực tế như chứng từ nhập khẩu, báo cáo sự cố, chi phí phát sinh và các tình huống rủi ro đã xảy ra trong quá trình nhập khẩu. Cách tiếp cận này giúp đảm bảo rằng việc đánh giá rủi ro không chỉ dựa trên nhận định chủ quan mà còn có cơ sở từ thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp.

6. Kết cấu của đề án:

Với mục đích, đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu đã được xác định, đề án này dự kiến được thiết kế thành 3 Chương, đi từ lý thuyết đến thực tiễn, cụ thể như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận, pháp lý và thực tiễn về quản trị rủi ro hoạt động nhập khẩu trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng về quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics;

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện về quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN, PHÁP LÝ VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG NHẬP KHẨU TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Cở sở lý luận về quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu

1.1.1. Khái niệm, vai trò, quy trình và đặc điểm hoạt động nhập khẩu

1.1.1.1 Khái niệm nhập khẩu

Sự phát triển của các quốc gia trong lịch sử luôn gắn liền với quá trình hội nhập và giao thương quốc tế. Trong nền kinh tế hiện đại, các quốc gia tồn tại trong mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, nơi hợp tác kinh tế trở thành động lực chính cho sự thịnh vượng chung. Ngược lại, chủ nghĩa bảo hộ và việc đóng cửa nền kinh tế thường dẫn đến những hệ quả tiêu cực, kìm hãm sự phát triển. Do đó, việc xây dựng các liên minh kinh tế thông qua các hiệp định thương mại tự do song phương và đa phương là một xu thế tất yếu, phản ánh nhu cầu và lợi ích của các bên tham gia. Ở đó, hoạt động nhập khẩu đóng vai trò then chốt, tạo điều kiện cho dòng chảy hàng hóa xuyên biên giới, từ đó thúc đẩy giao thương và kết nối các thị trường.

Về khái niệm nhập khẩu, theo Từ điển Tiếng Việt, nhập khẩu là đưa hàng hoá hay tư bản của nước ngoài vào nước mình; phân biệt với xuất khẩu. Như vậy, có thể hiểu nhập khẩu là một hoạt động mà hàng hóa hay tư bản được đưa vào lãnh thổ một quốc gia nào khác và có yếu tố nước ngoài.

Theo tác giả Bùi Xuân Lưu, thì "Nhập khẩu là mua hàng hoá, dịch vụ của nước ngoài". Đó là khâu cơ bản của hoạt động ngoại thương. Nhập khẩu là hoạt động kinh doanh, buôn bán diễn ra trên phạm vi toàn thế giới với nhiều cấp độ khác nhau. Nhập khẩu không chỉ thể hiện đối với hoạt động trao đổi, buôn bán riêng lẻ mà là một hệ thống các quan hệ mua bán trong một nền kinh tế có tổ chức bên trong và bên ngoài. Nhập khẩu còn thể hiện sự phụ thuộc lẫn nhau giữa nền kinh tế quốc gia với nền kinh tế thế giới, đặc biệt trong tình hình thế giới hiện nay xu hướng liên kết toàn cầu và khu vực làm cho mức độ ảnh hưởng, tác động của từng quốc gia đối với nhau và của từng khu vực kinh tế thế giới ngày một tăng.

Theo quy định tại Khoản 2 Điều 28 Luật thương mại 2005 thì "Nhập khẩu hàng hoá là việc hàng hoá được đưa vào lãnh thổ Việt Nam từ nước ngoài hoặc từ khu vực đặc biệt nằm trên lãnh thổ Việt Nam được coi là khu vực hải quan riêng theo quy định của pháp luật".

Như vậy, nhập khẩu có thể hiểu là hoạt động thương mại, theo đó hàng hóa được dịch chuyển vào lãnh thổ hải quan của một nước khác, được cơ quan hải quan và các cơ quan chức năng tiến hành kiểm soát theo đúng quy định theo một trình tự, thủ tục thống nhất.

1.1.1.2 Vai trò của hoạt động nhập khẩu

Hoạt động nhập khẩu đóng vai trò quan trọng trong cơ cấu ngoại thương của một quốc gia, không chỉ đơn thuần là việc mua hàng hóa từ nước ngoài mà còn là một yếu tố then chốt tác động đến sản xuất, đời sống kinh tế và sự phát triển bền vững trong nước. Nhập khẩu thực hiện chức năng bổ sung các loại hàng hóa mà trong nước chưa sản xuất được hoặc sản xuất không đáp ứng đủ nhu cầu tiêu dùng, từ đó giúp cân đối nền kinh tế và duy trì ổn định xã hội.

Trước hết, nhập khẩu giúp bổ sung kịp thời các hàng hóa thiết yếu còn thiếu trong nước, đặc biệt là các nguyên liệu đầu vào, máy móc, thiết bị công nghệ và các sản phẩm mà năng lực sản xuất nội địa chưa đáp ứng. Điều này không chỉ đảm bảo nguồn cung phục vụ sản xuất và tiêu dùng mà còn góp phần làm giảm các biến động kinh tế do thiếu hụt hàng hóa, giúp nền kinh tế vận hành trơn tru và ổn định.

Thứ hai, nhập khẩu thúc đẩy quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa nền kinh tế. Thông qua việc tiếp nhận công nghệ, thiết bị kỹ thuật tiên tiến và nguyên vật liệu chất lượng cao từ nước ngoài, nhập khẩu góp phần nâng cao năng lực sản xuất trong nước, cải thiện cơ sở vật chất kỹ thuật và tạo điều kiện chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa. Quá trình này giúp các doanh nghiệp trong nước nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và sức cạnh tranh, từ đó rút ngắn khoảng cách phát triển so với các nước tiên tiến.

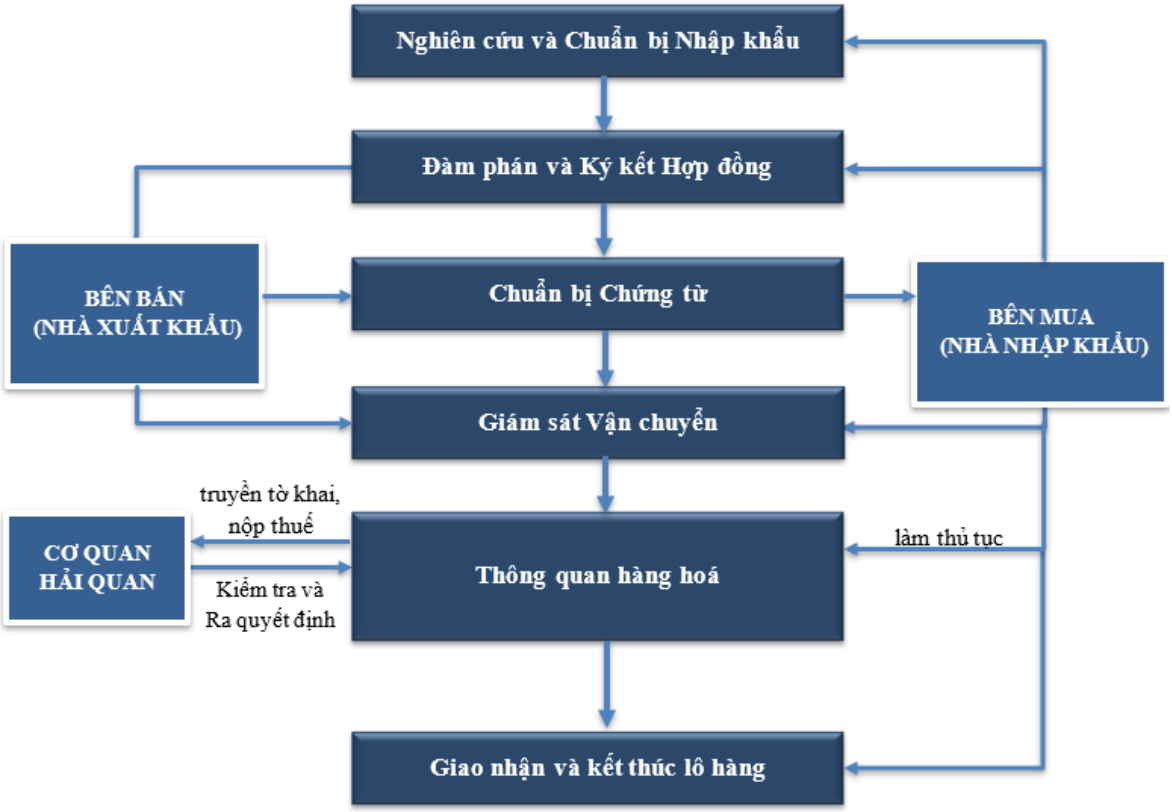
Thứ ba, nhập khẩu có tác động tích cực tới nâng cao mức sống của người dân. Việc nhập khẩu các sản phẩm tiêu dùng đa dạng, chất lượng cao và giá cả hợp lý

giúp đáp ứng nhu cầu đa dạng của xã hội, cải thiện đời sống vật chất và tinh thần, đồng thời mở rộng sự lựa chọn cho người tiêu dùng.

Cuối cùng, nhập khẩu cũng hỗ trợ và thúc đẩy xuất khẩu. Bằng cách cung cấp các nguyên liệu, máy móc, công nghệ và sản phẩm trung gian cần thiết, nhập khẩu tạo điều kiện cho các ngành sản xuất trong nước phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường quốc tế, từ đó tăng cường khả năng xuất khẩu và đóng góp vào cân đối thương mại quốc gia.

1.1.1.3 Quy trình hoạt động nhập khẩu

Hình 1.1 Sơ đồ quy trình nhập khẩu



Bước 1: Nghiên cứu và Chuẩn bị nhập khẩu

Đây là bước khởi đầu và có tính chất nền tảng, quyết định đến sự thành công hay thất bại của toàn bộ quá trình nhập khẩu. Hoạt động này đòi hỏi doanh nghiệp phải có tầm nhìn chiến lược, sự am hiểu sâu sắc về thị trường, pháp luật trong nước và quốc tế, cũng như đặc tính của mặt hàng kinh doanh. Bước này bao gồm các nội dung cốt lõi sau:

a. Nghiên cứu thị trường và thẩm định nhà cung cấp:

Trong hoạt động nhập khẩu, nghiên cứu thị trường và thẩm định nhà cung cấp được xem là bước khởi đầu có vai trò quyết định đối với tính khả thi của toàn bộ quy trình. Trước hết, doanh nghiệp cần tiến hành phân tích thị trường nội địa nhằm xác định rõ nhu cầu thực tế đối với mặt hàng dự kiến nhập khẩu. Việc phân tích này không chỉ dừng lại ở việc ước lượng quy mô và tiềm năng tiêu thụ, mà còn phải tính đến sự biến động của xu hướng tiêu dùng, sự dịch chuyển trong hành vi khách hàng và khả năng cạnh tranh của các sản phẩm thay thế trong nước. Đồng thời, việc nghiên cứu thị trường cũng giúp doanh nghiệp nhận diện được các phân khúc khách hàng mục tiêu, dự báo cơ hội phát triển trong dài hạn và đánh giá những thách thức có thể gặp phải.

Song song với phân tích nhu cầu, việc nghiên cứu đối thủ cạnh tranh giữ vai trò quan trọng trong việc xác định lợi thế cạnh tranh của sản phẩm nhập khẩu. Khi tìm hiểu các sản phẩm đang hiện diện trên thị trường, doanh nghiệp có thể so sánh về chất lượng, giá cả, kênh phân phối cũng như chính sách hậu mãi để từ đó làm rõ điểm mạnh và điểm yếu của các đối thủ. Thông qua đó, doanh nghiệp có cơ sở để xây dựng chiến lược nhập khẩu phù hợp, chẳng hạn như tập trung vào lợi thế về giá, cải tiến về chất lượng hoặc gia tăng giá trị dịch vụ đi kèm.

Trên cơ sở nghiên cứu thị trường, doanh nghiệp cần tiếp tục tiến hành tìm kiếm và thẩm định nhà cung cấp tiềm năng ở nước ngoài. Quá trình này thường được triển khai thông qua nhiều kênh khác nhau, chẳng hạn như các sàn thương mại điện tử quốc tế, hội chợ triển lãm chuyên ngành, sự giới thiệu từ đối tác hoặc các thương vụ xuất khẩu... Tuy nhiên, việc lựa chọn đối tác không chỉ dựa trên thông tin bề nổi mà phải được thẩm định kỹ lưỡng. Các khía cạnh cốt lõi thường bao gồm năng lực pháp lý và tài chính, quy mô và công nghệ sản xuất, mức độ ổn định và chất lượng sản phẩm, cũng như uy tín trong giao dịch thương mại. Việc thẩm định này giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro ngay từ khâu đầu vào, đảm bảo nguồn cung hàng hóa vừa ổn định vừa tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế.

Có thể thấy, nghiên cứu thị trường và thẩm định nhà cung cấp không phải là hai hoạt động tách biệt mà có mối quan hệ bổ sung và hỗ trợ lẫn nhau. Nghiên cứu thị trường giúp doanh nghiệp xác định rõ "nhập cái gì" và "nhập cho ai", trong khi thẩm định nhà cung cấp lại trả lời câu hỏi "nhập từ đâu" và "nhập từ ai". Nếu một trong hai khâu này bị xem nhẹ, doanh nghiệp có thể đối diện với những rủi ro như nhập hàng không phù hợp với nhu cầu, chi phí cao hơn dự kiến hoặc hợp tác với đối tác thiếu uy tín. Chính vì vậy, việc triển khai song hành hai hoạt động này theo một quy trình khoa học, logic và khách quan sẽ góp phần tạo nền tảng vững chắc cho các bước tiếp theo trong quy trình nhập khẩu, từ đàm phán ký kết hợp đồng cho đến vận chuyển, thông quan và phân phối sản phẩm ra thị trường.

b. Kiểm tra chính sách quản lý mặt hàng nhập khẩu

Trước khi tiến hành nhập khẩu, doanh nghiệp cần phân loại hàng hóa của mình để áp dụng đúng quy trình và thủ tục theo quy định hiện hành. Không phải tất cả hàng hóa đều được phép nhập khẩu hoặc áp dụng cùng một cơ chế, nên việc xác định trước loại hàng là bước quan trọng nhằm tránh rủi ro pháp lý. Cụ thể, doanh nghiệp cần lưu ý ba nhóm hàng hóa chính:

(1) Hàng cấm nhập khẩu: Một số sản phẩm bị nghiêm cấm, chẳng hạn vũ khí, ma túy, hóa chất nguy hại, hoặc hàng đã qua sử dụng. Danh mục các mặt hàng cấm này được quy định chi tiết tại Phụ lục I – Nghị định 69/2018/NĐ-CP.

(2) Hàng hóa thuộc diện kiểm tra chuyên ngành: Một số loại sản phẩm trước khi được nhập khẩu phải trải qua kiểm tra chất lượng hoặc an toàn theo quy định của cơ quan chức năng. Doanh nghiệp cần xác định xem sản phẩm mình nhập có thuộc diện này không để thực hiện đăng ký kiểm tra trước khi hàng về cảng, đảm bảo hàng hóa hợp pháp và được phép lưu thông.

(3) Hàng hóa yêu cầu giấy phép nhập khẩu hoặc đáp ứng điều kiện: Một số sản phẩm chỉ được phép nhập khi doanh nghiệp có giấy phép do cơ quan nhà nước có thẩm quyền cấp, hoặc khi đáp ứng các điều kiện kỹ thuật và pháp lý quy định. Có những sản phẩm được cấp phép tự động, một số khác không, tùy theo loại mặt hàng.

Một số sản phẩm chỉ cần đáp ứng điều kiện mà không cần xin giấy phép. Chi tiết các danh mục này được nêu trong Phụ lục III – Nghị định 69/2018/NĐ-CP.

Các bước đăng ký và cấp phép: Trước tiên, doanh nghiệp cần đăng ký chữ ký số với nhà cung cấp được Bộ Thông tin và Truyền thông cấp phép, sau đó sử dụng chữ ký này để khai hải quan điện tử trên cổng của Tổng cục Hải quan. Nếu hàng hóa thuộc diện kiểm tra chuyên ngành, doanh nghiệp phải đăng ký với cơ quan chức năng tương ứng. Trường hợp sản phẩm cần giấy phép nhập khẩu, hồ sơ sẽ được nộp tới cơ quan cấp phép có thẩm quyền.

Một bước quan trọng khác là xác định mã HS (Harmonized System) cho hàng hóa, vì mã này quyết định mức thuế và các nghĩa vụ pháp lý đi kèm. Theo chuẩn WCO (Tổ chức Hải quan thế giới), 6 số đầu của mã HS được quốc tế thống nhất, nhưng các số tiếp theo có thể khác nhau giữa các nước.

Khi đã xác định mã HS, doanh nghiệp sẽ biết các loại thuế phải nộp, bao gồm:

- Thuế nhập khẩu: bên nhập khẩu sẽ căn cứ vào điều kiện cụ thể của hàng hóa để chọn thuế quan phù hợp và có lợi nhất cho mình.

- Thuế giá trị gia tăng hàng nhập khẩu (VAT): Hầu hết hàng hóa chịu VAT 10% hoặc 8%, một số chỉ 5%. Nếu hàng nhập khẩu là nguyên liệu sản xuất, VAT sẽ được khấu trừ khi hoàn thuế.

- Thuế tiêu thụ đặc biệt: Áp dụng cho mặt hàng như rượu, bia, thuốc lá, ô tô… Mức thuế khác nhau tùy loại sản phẩm.

- Thuế bảo vệ môi trường: Dành cho các sản phẩm có tác động xấu đến môi trường, ví dụ xăng dầu, than đá, thuốc bảo vệ thực vật.

- Thuế chống bán phá giá, thuế chống trợ cấp và thuế tự vệ: Một số hàng hóa nhập khẩu bị điều tra và áp dụng thuế bổ sung theo quy định Việt Nam.

Việc nắm rõ các loại hàng, phân loại HS và thực hiện đầy đủ thủ tục giúp doanh nghiệp tuân thủ pháp luật, giảm rủi ro về thủ tục hải quan và tối ưu chi phí nhập khẩu.

Bước 2: Đàm phán và Ký kết Hợp đồng

Khi doanh nghiệp đã lựa chọn được nhà cung cấp phù hợp, giai đoạn đàm phán và ký kết hợp đồng ngoại thương sẽ đóng vai trò như chiếc cầu nối từ khâu chuẩn bị

sang khâu thực thi. Bản chất của quá trình đàm phán không chỉ đơn thuần là thương lượng giá cả, mà còn là sự trao đổi toàn diện nhằm thống nhất ý chí của hai bên trong một khuôn khổ pháp lý cụ thể. Nếu coi nghiên cứu thị trường là giai đoạn "xác định cơ hội", thì đàm phán hợp đồng chính là giai đoạn "chốt giao dịch" và đảm bảo cơ hội đó được hiện thực hóa.

Trong nội dung đàm phán, yếu tố đầu tiên và thường được chú trọng nhất là giá cả. Giá nhập khẩu cần phản ánh sự cân bằng giữa lợi ích của bên bán và khả năng cạnh tranh của bên mua trên thị trường nội địa. Tuy nhiên, giá cả không thể được xem xét tách rời mà luôn gắn liền với các điều khoản khác, đặc biệt là điều kiện giao hàng theo Incoterms. Việc lựa chọn các điều kiện như FOB, CIF, hay DDP,… không chỉ tác động đến chi phí vận tải và bảo hiểm, mà còn quyết định rủi ro pháp lý phát sinh trong suốt quá trình vận chuyển. Một doanh nghiệp thiếu kinh nghiệm có thể bị bất lợi nếu lựa chọn điều kiện Incoterms không phù hợp, bởi họ có thể phải gánh chịu những chi phí ngoài dự kiến hoặc rủi ro nằm ngoài khả năng kiểm soát.

Bên cạnh điều kiện giao hàng, phương thức và điều kiện thanh toán cũng là chủ đề quan trọng trong quá trình đàm phán. Các phương thức như tín dụng chứng từ (Letter of Credit), chuyển tiền điện tử (Telegraphic Transfer) hay nhờ thu chứng từ (Documentary Collection) đều có những ưu điểm và hạn chế nhất định. Chẳng hạn, L/C thường mang lại độ an toàn cao cho cả hai bên, nhưng lại đòi hỏi chi phí ngân hàng và thủ tục phức tạp, trong khi T/T linh hoạt và nhanh chóng nhưng tiềm ẩn rủi ro về việc bên mua hoặc bên bán không thực hiện đúng cam kết. Do đó, doanh nghiệp cần cân nhắc kỹ lưỡng giữa tính an toàn, chi phí và mức độ tin cậy của đối tác để lựa chọn phương thức tối ưu.

Không kém phần quan trọng, thời gian giao hàng và điều khoản liên quan đến trách nhiệm giao – nhận phải được quy định cụ thể. Thời gian giao hàng ảnh hưởng trực tiếp đến kế hoạch kinh doanh, khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường và chi phí lưu kho bãi. Một hợp đồng có thời hạn giao hàng mơ hồ thường dễ dẫn đến tranh chấp, đặc biệt trong trường hợp thị trường biến động hoặc hàng hóa mang tính thời

vụ. Do đó, các bên cần thỏa thuận rõ ràng về thời điểm giao hàng, địa điểm giao hàng cũng như trách nhiệm khi giao hàng chậm trễ.

Ngoài những điều khoản cốt lõi, hợp đồng ngoại thương còn bao gồm nhiều nội dung bổ trợ nhằm bảo vệ quyền lợi cho cả hai bên. Chẳng hạn, điều khoản về kiểm tra chất lượng và khiếu nại quy định trách nhiệm của bên bán trong việc cung cấp hàng hóa đúng tiêu chuẩn, đồng thời tạo cơ sở pháp lý cho bên mua nếu phát hiện khiếm khuyết. Tương tự, điều khoản về phạt vi phạm và bồi thường thiệt hại đóng vai trò như cơ chế răn đe, giúp hạn chế tình trạng vi phạm hợp đồng. Các quy định về trọng tài hoặc tòa án trong giải quyết tranh chấp cũng cần được xác định rõ ràng nhằm đảm bảo tính minh bạch và khả năng thực thi.

Khi toàn bộ các điều khoản đã đạt được sự đồng thuận, việc ký kết hợp đồng ngoại thương chính là sự cụ thể hóa bằng văn bản, mang giá trị pháp lý ràng buộc. Hợp đồng này không chỉ là "cam kết thương mại" mà còn là công cụ pháp lý quan trọng, đảm bảo cho sự ổn định và bền vững của mối quan hệ hợp tác. Nếu thực hiện tốt, bước này sẽ đặt nền tảng vững chắc cho các khâu tiếp theo như chuẩn bị chứng từ, vận chuyển và thông quan, đồng thời giảm thiểu tối đa nguy cơ phát sinh tranh chấp trong tương lai.

Bước 3: Chuẩn bị Chứng từ

Sau khi hợp đồng ngoại thương đã được ký kết, giai đoạn tiếp theo mà doanh nghiệp nhập khẩu phải thực hiện là chuẩn bị chứng từ. Đây được xem là một trong những khâu có tính chất kỹ thuật và pháp lý quan trọng nhất trong toàn bộ quy trình nhập khẩu, bởi chứng từ không chỉ là cơ sở để thực hiện thanh toán quốc tế mà còn là công cụ bắt buộc trong thủ tục thông quan. Có thể nói, chất lượng và độ chính xác của bộ chứng từ sẽ quyết định đến sự suôn sẻ của cả quá trình nhập khẩu.

Về bản chất, bộ chứng từ ngoại thương là tập hợp các tài liệu pháp lý, thương mại và vận tải phản ánh toàn bộ giao dịch giữa bên mua và bên bán. Trong đó, hóa đơn thương mại (Commercial Invoice) đóng vai trò như chứng từ tài chính, thể hiện giá trị hợp đồng, điều kiện giao hàng, điều kiện thanh toán và là căn cứ để tính thuế nhập khẩu. Kèm theo đó, bảng kê chi tiết hàng hóa (Packing List) cung cấp thông tin cụ

thể về số lượng, trọng lượng, quy cách đóng gói, qua đó hỗ trợ công tác kiểm tra thực tế hàng hóa tại cửa khẩu. Vận đơn (Bill of Lading) hay chứng từ vận tải khác là bằng chứng xác nhận việc người chuyên chở đã tiếp nhận hàng hóa để vận chuyển, đồng thời đóng vai trò như chứng từ sở hữu hàng hóa trong nhiều trường hợp.

Ngoài các chứng từ cơ bản, tùy vào đặc thù mặt hàng và yêu cầu pháp lý của quốc gia nhập khẩu, doanh nghiệp còn phải chuẩn bị thêm các giấy tờ khác. Ví dụ, giấy chứng nhận xuất xứ (Certificate of Origin – C/O) là điều kiện để hưởng ưu đãi thuế quan trong các hiệp định thương mại tự do, trong khi giấy chứng nhận chất lượng hoặc chứng nhận kiểm định lại đảm bảo rằng hàng hóa đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật, an toàn và vệ sinh. Đối với các ngành hàng đặc thù như dược phẩm hay thiết bị y tế, các chứng từ bắt buộc như giấy phép nhập khẩu, càng trở nên thiết yếu, bởi nếu thiếu chúng, lô hàng sẽ không thể được thông quan.

Không chỉ dừng lại ở việc tập hợp đầy đủ, quá trình chuẩn bị chứng từ còn đòi hỏi sự chính xác tuyệt đối trong từng chi tiết. Một sai sót nhỏ trong mô tả hàng hóa, mã HS code, tên doanh nghiệp hoặc chữ ký, con dấu đều có thể dẫn đến việc chậm thông quan, bị phạt hoặc thậm chí từ chối nhập khẩu. Đặc biệt, trong trường hợp doanh nghiệp thanh toán bằng phương thức tín dụng chứng từ (L/C), yêu cầu về sự phù hợp giữa bộ chứng từ và điều khoản của L/C lại càng nghiêm ngặt. Chỉ cần có sự sai lệch, dù nhỏ, ngân hàng có quyền từ chối thanh toán, gây thiệt hại trực tiếp cho doanh nghiệp nhập khẩu.

Có thể thấy, việc chuẩn bị chứng từ không chỉ đơn giản là một thủ tục hành chính, mà còn là bước then chốt mang tính quyết định đối với hiệu quả của hoạt động nhập khẩu. Nó đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa nhiều bên liên quan: nhà cung cấp nước ngoài, đơn vị vận tải, ngân hàng và cơ quan chức năng. Một doanh nghiệp chuyên nghiệp sẽ luôn xây dựng quy trình kiểm tra chứng từ nhiều lớp, đồng thời đào tạo nhân sự am hiểu về pháp lý và nghiệp vụ ngoại thương để hạn chế tối đa sai sót. Nếu thực hiện tốt, giai đoạn này sẽ giúp doanh nghiệp rút ngắn thời gian thông quan, giảm chi phí phát sinh và nâng cao uy tín trong giao dịch quốc tế.

Bước 4: Giám sát Vận chuyển (Shipping Monitoring)

Khi bộ chứng từ đã được chuẩn bị đầy đủ, doanh nghiệp nhập khẩu bước sang giai đoạn giám sát vận chuyển hàng hóa. Đây là khâu mang tính chất điều phối và kiểm soát quá trình thực thi hợp đồng, nhằm đảm bảo rằng hàng hóa được vận chuyển đúng tiến độ, đúng điều kiện và trong trạng thái an toàn. Nếu như khâu ký kết hợp đồng và chuẩn bị chứng từ thiên về yếu tố pháp lý, thì giai đoạn giám sát vận chuyển lại gắn nhiều hơn với yếu tố kỹ thuật và quản trị logistics.

Trước hết, doanh nghiệp cần lựa chọn phương thức vận tải phù hợp với đặc điểm của hàng hóa, khoảng cách địa lý và chi phí dự kiến. Vận tải đường biển thường được sử dụng phổ biến đối với các lô hàng số lượng lớn, chi phí thấp nhưng thời gian dài. Ngược lại, vận tải hàng không phù hợp cho các mặt hàng giá trị cao, cần giao gấp hoặc có yêu cầu bảo quản đặc biệt, song chi phí lại cao hơn đáng kể. Ngoài ra, trong trường hợp giao dịch với các quốc gia láng giềng, vận tải đường bộ hoặc đường sắt có thể mang lại lợi thế về tốc độ và tính linh hoạt. Sự lựa chọn này thường đã được thống nhất ngay trong hợp đồng, nhưng việc theo dõi và điều chỉnh chi tiết vẫn thuộc trách nhiệm của doanh nghiệp nhập khẩu trong giai đoạn giám sát.

Trong quá trình vận chuyển, doanh nghiệp cần duy trì liên lạc thường xuyên với các bên liên quan như hãng tàu, hãng hàng không, công ty vận tải đa phương thức hoặc đơn vị giao nhận (freight forwarder). Thông qua đó, doanh nghiệp có thể nắm bắt tình hình di chuyển của lô hàng, cập nhật lịch trình tàu, thời gian dự kiến đến cảng và xử lý kịp thời các sự cố phát sinh như chậm trễ, thay đổi lịch trình hoặc rủi ro do thời tiết. Đặc biệt, trong bối cảnh ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý chuỗi cung ứng, việc sử dụng các hệ thống theo dõi hàng hóa trực tuyến (tracking systems) giúp doanh nghiệp nâng cao tính minh bạch và khả năng kiểm soát.

Một khía cạnh quan trọng khác của giám sát vận chuyển là bảo đảm an toàn cho hàng hóa trong suốt hành trình. Doanh nghiệp cần kiểm tra xem bên vận tải đã thực hiện đúng các yêu cầu về đóng gói, bảo quản và xếp dỡ hay chưa. Đối với những mặt hàng dễ hư hỏng hoặc đòi hỏi điều kiện đặc biệt như hàng đông lạnh, dược phẩm hoặc thiết bị y tế, việc kiểm soát nhiệt độ, độ ẩm và cách thức vận chuyển phải được theo dõi chặt chẽ để tránh tổn thất chất lượng. Song song với đó, bảo hiểm hàng hóa (Cargo

Insurance) cũng đóng vai trò như một công cụ quản trị rủi ro, giúp giảm thiểu thiệt hại trong trường hợp xảy ra tai nạn, cháy nổ hoặc mất mát trên hành trình.

Có thể nói, giám sát vận chuyển vừa mang tính phòng ngừa, vừa mang tính khắc phục. Nó giúp doanh nghiệp không chỉ đảm bảo rằng lô hàng được đưa về đúng thời gian và chi phí dự kiến, mà còn giảm thiểu các rủi ro tiềm ẩn có thể phát sinh từ hoạt động logistics quốc tế vốn rất phức tạp. Thực hiện tốt khâu này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho bước tiếp theo là thông quan hải quan, bởi lô hàng đã được quản lý và kiểm soát chặt chẽ ngay từ khâu vận chuyển.

Bước 5: Thông quan Hải quan

Sau khi hàng hóa đã đến cửa khẩu nhập, bước tiếp theo trong quy trình nhập khẩu là tiến hành thủ tục thông quan hải quan. Đây là giai đoạn mang tính pháp lý và hành chính, nhằm đảm bảo rằng hàng hóa nhập khẩu tuân thủ đúng các quy định của pháp luật Việt Nam về quản lý ngoại thương, thuế quan và các biện pháp kỹ thuật. Có thể nói, thông quan hải quan là cánh cửa bắt buộc mà bất kỳ lô hàng nào cũng phải đi qua trước khi được chính thức lưu thông trên thị trường nội địa.

Về bản chất, thông quan là quá trình khai báo, kiểm tra và xác nhận của cơ quan hải quan đối với lô hàng nhập khẩu. Doanh nghiệp nhập khẩu trước tiên cần lập và nộp tờ khai hải quan điện tử thông qua hệ thống VNACCS/VCIS. Tờ khai này phải phản ánh chính xác các thông tin chủ yếu như tên hàng, mã HS, trị giá, số lượng, xuất xứ và điều kiện giao hàng. Việc xác định đúng mã HS có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, bởi đây là căn cứ để tính thuế nhập khẩu, thuế giá trị gia tăng và các loại phí khác. Sai sót trong khâu này không chỉ dẫn đến chậm trễ trong thủ tục mà còn tiềm ẩn nguy cơ bị xử phạt hành chính hoặc truy thu thuế.

Sau khi khai báo, lô hàng sẽ được phân luồng để quyết định mức độ kiểm tra của cơ quan hải quan. Nếu được phân luồng xanh, hàng hóa có thể thông quan ngay sau khi hoàn thành nghĩa vụ thuế; nếu phân luồng vàng, doanh nghiệp phải xuất trình thêm chứng từ để cơ quan hải quan đối chiếu; còn đối với luồng đỏ, hàng hóa sẽ bị kiểm tra thực tế, đồng nghĩa với thời gian thông quan kéo dài hơn. Sự khác biệt giữa các luồng phản ánh mức độ tin cậy mà cơ quan hải quan dành cho doanh nghiệp, do

đó việc xây dựng hồ sơ pháp lý minh bạch và uy tín lâu dài cũng là một lợi thế cho doanh nghiệp nhập khẩu.

Ngoài khâu khai báo và kiểm tra, doanh nghiệp còn phải thực hiện nghĩa vụ tài chính với Nhà nước. Cụ thể, thuế nhập khẩu, thuế giá trị gia tăng (VAT), và trong một số trường hợp là thuế tiêu thụ đặc biệt hoặc thuế bảo vệ môi trường, cần được nộp đầy đủ, đúng thời hạn. Đây là yếu tố vừa mang tính bắt buộc, vừa ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí và hiệu quả kinh doanh. Bên cạnh đó, đối với những mặt hàng thuộc diện quản lý chuyên ngành, doanh nghiệp phải xuất trình thêm các giấy phép nhập khẩu, chứng nhận kiểm tra chất lượng, kiểm dịch động thực vật hoặc kiểm định an toàn kỹ thuật. Việc chuẩn bị sẵn sàng những giấy tờ này ngay từ khâu chứng từ sẽ giúp quá trình thông quan diễn ra nhanh chóng, hạn chế phát sinh chi phí lưu kho bãi và phí demurrage tại cảng.

Có thể khẳng định rằng, thủ tục thông quan hải quan là khâu không thể đơn giản hóa, nhưng hoàn toàn có thể được tối ưu hóa nếu doanh nghiệp có sự chuẩn bị kỹ lưỡng và tuân thủ nghiêm túc quy định pháp luật. Thực hiện tốt bước này không chỉ giúp hàng hóa nhanh chóng được lưu hành trên thị trường, mà còn góp phần nâng cao hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp trong mắt đối tác và cơ quan quản lý. Hơn thế nữa, một quy trình thông quan trơn tru sẽ tạo nền tảng thuận lợi để doanh nghiệp bước sang giai đoạn cuối cùng của quy trình nhập khẩu, đó là giao nhận và kết thúc lô hàng.

Bước 6: Giao nhận và Kết thúc Lô hàng

Khi lô hàng đã hoàn tất thủ tục thông quan, quá trình nhập khẩu chuyển sang giai đoạn cuối cùng là giao nhận và kết thúc lô hàng. Đây là bước hiện thực hóa toàn bộ những thỏa thuận đã được xác lập trong hợp đồng ngoại thương, đồng thời đánh dấu sự chuyển giao quyền sở hữu hàng hóa từ người bán sang người mua theo các điều kiện đã thống nhất. Nếu như các giai đoạn trước thiên về pháp lý và thủ tục, thì giai đoạn này lại gắn nhiều hơn với yếu tố thực tiễn trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nhập khẩu.

Trước hết, doanh nghiệp cần tổ chức việc nhận hàng từ cảng hoặc kho ngoại quan, phối hợp với đơn vị vận tải nội địa để đưa hàng hóa về kho của mình. Hoạt động này

đòi hỏi sự giám sát chặt chẽ nhằm tránh các rủi ro phát sinh như mất mát, hư hỏng trong quá trình bốc dỡ hoặc vận chuyển. Các chứng từ vận tải như vận đơn (Bill of Lading), phiếu giao nhận container (Delivery Order) hay phiếu xuất kho bãi (EIR – Equipment Interchange Receipt) sẽ được sử dụng để xác nhận việc bàn giao hàng hóa giữa các bên liên quan. Việc quản lý đúng, đủ và kịp thời các chứng từ này có ý nghĩa quan trọng, bởi chúng không chỉ phục vụ cho quá trình giao nhận mà còn là cơ sở pháp lý để xử lý tranh chấp (nếu có).

Sau khi hàng đã được đưa về kho, doanh nghiệp cần tiến hành kiểm tra kỹ lưỡng về số lượng và chất lượng thực tế. Việc kiểm tra này nhằm đối chiếu giữa chứng từ và hàng hóa thực nhập, qua đó phát hiện sớm các sai lệch có thể phát sinh. Trong trường hợp có sự không phù hợp về chất lượng, số lượng hoặc chủng loại, doanh nghiệp cần nhanh chóng lập biên bản, thu thập bằng chứng và liên hệ với nhà cung cấp hoặc hãng vận tải để thực hiện quyền khiếu nại theo hợp đồng. Đây là bước quan trọng để bảo vệ quyền lợi kinh tế của doanh nghiệp, đồng thời thể hiện sự chuyên nghiệp trong việc xử lý các tình huống phát sinh.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp còn phải hoàn tất nghĩa vụ tài chính cuối cùng liên quan đến hợp đồng, bao gồm việc thanh toán phần còn lại của giá trị hợp đồng (nếu áp dụng phương thức thanh toán trả chậm), chi trả phí dịch vụ logistics, phí lưu kho bãi và các chi phí nội địa khác. Khi các nghĩa vụ này được hoàn tất, hợp đồng ngoại thương coi như đã được thanh lý, đánh dấu sự kết thúc về mặt pháp lý của giao dịch. Quá trình thanh lý không chỉ mang tính hình thức mà còn là cơ sở để doanh nghiệp đánh giá toàn diện hiệu quả của thương vụ nhập khẩu.

Quan trọng hơn, giai đoạn giao nhận và kết thúc lô hàng còn là thời điểm thích hợp để doanh nghiệp tiến hành tổng kết, rút kinh nghiệm cho những giao dịch tiếp theo. Thông qua việc phân tích các chỉ số như chi phí thực tế, thời gian nhập khẩu, mức độ an toàn hàng hóa và sự hợp tác từ phía nhà cung cấp, doanh nghiệp có thể xác định những điểm mạnh cần phát huy cũng như những hạn chế cần khắc phục. Đây chính là cơ sở để tối ưu hóa quy trình nhập khẩu trong tương lai, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Như vậy, giai đoạn giao nhận và kết thúc lô hàng không chỉ là bước cuối cùng về mặt thủ tục, mà còn là bước mở ra chu kỳ mới trong hoạt động thương mại quốc tế của doanh nghiệp. Nó khép lại một quy trình nhập khẩu hoàn chỉnh, đồng thời cung cấp những dữ liệu và kinh nghiệm quý giá cho các quyết định chiến lược trong tương lai.

1.1.1.3. Đặc điểm hoạt động nhập khẩu

Nhập khẩu diễn ra trong môi trường đa dạng và phức tạp

Hoạt động nhập khẩu diễn ra trong một môi trường đa dạng và phức tạp, bởi lẽ nó không chỉ đơn thuần là sự di chuyển hàng hóa từ quốc gia này sang quốc gia khác, mà còn là sự giao thoa của nhiều yếu tố kinh tế, chính trị, văn hóa và pháp lý. Trước hết, tính đa dạng thể hiện rõ ở sự khác biệt về thị trường tiêu thụ. Cùng một mặt hàng nhưng yêu cầu về chất lượng, quy cách kỹ thuật, bao bì, nhãn mác và dịch vụ kèm theo có thể khác biệt rất lớn giữa các quốc gia. Doanh nghiệp nhập khẩu không thể áp dụng một chuẩn mực duy nhất cho mọi thị trường, mà buộc phải thích ứng linh hoạt với tiêu chuẩn và kỳ vọng cụ thể của từng đối tượng khách hàng nội địa, đồng thời vẫn đảm bảo tuân thủ quy định của quốc gia xuất khẩu. Sự phức tạp còn thể hiện ở khía cạnh quản lý nhà nước. Mỗi quốc gia đều có chính sách kiểm soát hàng hóa nhập khẩu riêng, thông qua hệ thống giấy phép, kiểm dịch, kiểm tra chất lượng hay quy định về thuế quan. Điều này khiến cho cùng một lô hàng, doanh nghiệp có thể phải đáp ứng đồng thời nhiều loại thủ tục, từ xin cấp phép nhập khẩu, chuẩn bị chứng từ phù hợp, cho đến thực hiện khai báo hải quan theo quy định. Khi phạm vi thương mại mở rộng sang nhiều quốc gia khác nhau, mức độ chồng chéo của các quy định quản lý càng cao, buộc doanh nghiệp phải có sự chuẩn bị kỹ lưỡng về mặt pháp lý và thủ tục hành chính. Một khía cạnh quan trọng khác tạo nên tính phức tạp của nhập khẩu là số lượng chủ thể tham gia. Khác với giao dịch nội địa vốn có thể chỉ diễn ra trực tiếp giữa người bán và người mua, trong nhập khẩu, doanh nghiệp phải làm việc với một hệ thống đa tác nhân, bao gồm nhà sản xuất nước ngoài, công ty giao nhận (forwarder), hãng tàu, ngân hàng, cơ quan hải quan, cơ quan cấp giấy chứng nhận và thậm chí cả đơn vị kiểm định độc lập. Mỗi chủ thể này hoạt động theo quy trình, lợi

ích và chuẩn mực riêng, khiến việc phối hợp trở thành một nhiệm vụ đòi hỏi kỹ năng quản lý và điều phối liên tục. Ngoài ra, tính đa dạng và phức tạp còn đến từ yếu tố khoảng cách địa lý và khác biệt văn hóa, thể chế. Giao dịch nhập khẩu thường diễn ra trong bối cảnh các bên có ngôn ngữ, tập quán kinh doanh, cách thức đàm phán và ứng xử thương mại không giống nhau. Điều này không chỉ tạo ra thách thức trong trao đổi thông tin, mà còn ảnh hưởng đến việc thiết lập lòng tin và duy trì quan hệ hợp tác. Từ góc độ quản trị, doanh nghiệp không thể chỉ tập trung vào khía cạnh thương mại thuần túy, mà phải quan tâm cả đến sự tương thích văn hóa và khả năng thích nghi với môi trường quốc tế.

Nhập khẩu chịu sự điều tiết của đồng thời nhiều nguồn luật

Nhập khẩu chịu sự điều tiết đồng thời của nhiều nguồn luật, đây chính là một trong những đặc điểm làm nên sự khác biệt căn bản của hoạt động này so với giao dịch nội địa. Trước hết, mọi giao dịch nhập khẩu đều phải tuân thủ pháp luật quốc gia nơi doanh nghiệp đặt trụ sở, bao gồm hệ thống quy định về quản lý ngoại thương, thuế quan, kiểm dịch, tiêu chuẩn chất lượng và an toàn sản phẩm. Chỉ riêng trong phạm vi một quốc gia, khung pháp lý này đã bao gồm nhiều tầng nấc khác nhau, từ luật hải quan, luật thương mại, đến các nghị định và thông tư chuyên ngành, đòi hỏi doanh nghiệp phải nắm chắc và thực thi đầy đủ. Tuy nhiên, tính chất xuyên biên giới của nhập khẩu khiến doanh nghiệp không thể chỉ dừng lại ở luật pháp trong nước. Song song với đó, họ còn phải tuân thủ luật pháp và quy định của quốc gia xuất khẩu, nhất là khi hàng hóa thuộc nhóm có điều kiện, như thực phẩm, dược phẩm hay thiết bị y tế. Nhà cung cấp nước ngoài thường phải đáp ứng các quy chuẩn bắt buộc trước khi được phép xuất khẩu, và việc doanh nghiệp nhập khẩu hiểu rõ những quy chuẩn đó giúp cho hợp đồng ngoại thương vận hành trôi chảy, giảm thiểu khả năng phát sinh tranh chấp. Ngoài luật pháp của từng quốc gia, hoạt động nhập khẩu còn chịu sự chi phối mạnh mẽ của luật pháp và thông lệ quốc tế. Các công ước quốc tế như Công ước Viên 1980 về Hợp đồng mua bán hàng hóa quốc tế (CISG), các quy tắc Incoterms do ICC ban hành, hay UCP 600 liên quan đến tín dụng chứng từ, đều đóng vai trò khung pháp lý và chuẩn mực điều chỉnh cách thức giao dịch, vận chuyển, và thanh

toán giữa các bên. Chúng không chỉ tạo ra một ngôn ngữ chung giúp doanh nghiệp ở các quốc gia khác nhau hiểu và tuân thủ, mà còn cung cấp cơ chế giải quyết tranh chấp khi có vấn đề phát sinh. Sự đa nguồn trong hệ thống điều tiết này tạo nên một đặc điểm nổi bật của nhập khẩu: tính chồng chéo và tính đồng thời. Một hợp đồng ngoại thương không thể chỉ căn cứ trên một bộ luật duy nhất, mà thường là kết quả của sự kết hợp giữa luật quốc gia, quy định quốc tế và cả những thoả thuận riêng giữa các bên. Do đó, doanh nghiệp nhập khẩu cần có khả năng "đọc" và "diễn giải" các lớp pháp lý khác nhau, từ đó bảo đảm rằng mọi điều khoản trong hợp đồng cũng như quá trình thực thi đều không xung đột với bất kỳ nguồn luật nào.

Các đối tác trong nhập khẩu có quốc tịch khác nhau

Các đối tác tham gia thường có quốc tịch khác nhau, điều này tạo nên sự khác biệt rõ rệt so với giao dịch thương mại trong nước. Khi tiến hành nhập khẩu, doanh nghiệp phải làm việc với một mạng lưới đối tác đa quốc gia, từ nhà cung cấp, hãng tàu, công ty bảo hiểm, ngân hàng phát hành và thanh toán, cho đến các cơ quan kiểm định và chứng nhận. Mỗi đối tác này hoạt động trong một môi trường thể chế, kinh tế và văn hóa riêng, vì vậy cách thức phối hợp, tiêu chuẩn công việc và thậm chí kỳ vọng về quan hệ hợp tác đều không đồng nhất. Sự khác biệt về quốc tịch kéo theo những rào cản ngôn ngữ và giao tiếp. Dù tiếng Anh thường được sử dụng như ngôn ngữ thương mại quốc tế, nhưng mức độ thành thạo và cách diễn đạt của mỗi bên có thể khác nhau, dẫn đến nguy cơ hiểu nhầm hoặc diễn giải sai trong quá trình đàm phán và ký kết hợp đồng. Không chỉ ngôn ngữ, mà cả phong cách thương lượng, tập quán kinh doanh và quan niệm về chuẩn mực ứng xử cũng có sự chênh lệch đáng kể. Ví dụ, một đối tác châu Á có thể coi trọng quan hệ lâu dài và sự linh hoạt, trong khi một đối tác châu Âu lại đặt ưu tiên vào việc tuân thủ hợp đồng nghiêm ngặt và minh bạch ngay từ đầu. Ngoài yếu tố văn hóa, sự khác biệt về quốc tịch còn phản ánh sự khác biệt trong hệ thống pháp luật và môi trường kinh doanh. Nhà cung cấp đến từ một quốc gia có nền kinh tế phát triển thường quen với các chuẩn mực quốc tế nghiêm ngặt và thủ tục hành chính minh bạch, trong khi nhà cung cấp ở một nền kinh tế đang phát triển có thể linh hoạt hơn nhưng lại thiếu sự chuẩn hóa về chứng từ hoặc quy

trình. Điều này buộc doanh nghiệp nhập khẩu phải có sự chuẩn bị kỹ càng, từ việc lựa chọn đối tác phù hợp, đến việc xây dựng điều khoản hợp đồng đủ rõ ràng để dung hòa các khác biệt. Bên cạnh đó, yếu tố niềm tin và uy tín thương mại cũng trở thành vấn đề then chốt khi làm việc với các đối tác khác quốc tịch. Do thiếu sự quen thuộc và khó tiếp cận thông tin trực tiếp, doanh nghiệp thường phải dựa vào cơ chế trung gian như ngân hàng, bảo hiểm hoặc dịch vụ kiểm định để đảm bảo an toàn. Đây chính là hệ quả tất yếu của việc hợp tác xuyên biên giới, nơi mà sự khác biệt về quốc tịch vừa mở ra cơ hội mở rộng mạng lưới, vừa đòi hỏi nỗ lực lớn hơn trong quản trị quan hệ và phối hợp tác nghiệp.

Phương thức giao dịch gián tiếp và từ xa đóng vai trò chủ yếu

Một đặc điểm nổi bật khác của hoạt động nhập khẩu là các giao dịch phần lớn được tiến hành theo phương thức gián tiếp và từ xa, thay vì tiếp xúc trực tiếp như trong thương mại nội địa. Điều này xuất phát từ bản chất xuyên biên giới của nhập khẩu, nơi mà khoảng cách địa lý, chi phí di chuyển, và sự khác biệt về múi giờ khiến cho việc gặp gỡ trực tiếp trở thành điều khó khả thi. Trong bối cảnh đó, phần lớn quá trình giao dịch được thực hiện thông qua các phương tiện gián tiếp như email, mạng xã hội, nền tảng thương mại điện tử B2B, điện thoại, hội nghị trực tuyến, và hệ thống trao đổi chứng từ điện tử. Tính gián tiếp này khiến cho chứng từ và hợp đồng trở thành "cầu nối" quan trọng giữa các bên. Khi không thể đối thoại trực diện để giải quyết mọi khúc mắc, các điều khoản văn bản, từ hợp đồng ngoại thương, hóa đơn thương mại, đến vận đơn và chứng từ bảo hiểm, đều có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc xác định quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm pháp lý. Nói cách khác, trong môi trường giao dịch từ xa, chứng từ chính là công cụ thay thế sự hiện diện trực tiếp, vừa làm căn cứ thực thi hợp đồng, vừa làm cơ sở giải quyết tranh chấp khi có phát sinh. Hơn nữa, việc giao dịch từ xa làm gia tăng mức độ phụ thuộc vào các trung gian thương mại. Các đơn vị như ngân hàng, công ty giao nhận (forwarder), hãng tàu, hoặc tổ chức giám định quốc tế trở thành mắt xích không thể thiếu trong chuỗi giao dịch nhập khẩu. Doanh nghiệp nhập khẩu ít khi có điều kiện tự mình kiểm chứng toàn bộ quá trình sản xuất, đóng gói hay vận chuyển, mà phải dựa vào các chứng nhận và báo

cáo do bên thứ ba cung cấp. Điều này làm nổi bật vai trò của hệ thống dịch vụ hỗ trợ ngoại thương, đồng thời cũng đòi hỏi doanh nghiệp phải lựa chọn trung gian uy tín để hạn chế rủi ro. Đặc điểm giao dịch gián tiếp còn ảnh hưởng đến nhịp độ đàm phán và ra quyết định. Việc thương lượng qua nhiều kênh trực tuyến có thể kéo dài thời gian xử lý do chênh lệch múi giờ hoặc do sự chậm trễ trong xác minh thông tin. Bên cạnh đó, thiếu vắng sự tiếp xúc trực tiếp cũng khiến cho việc xây dựng lòng tin và gắn kết quan hệ trở nên khó khăn hơn, nhất là khi hai bên chưa từng hợp tác trước đó. Chính vì vậy, doanh nghiệp nhập khẩu thường phải kết hợp giữa giao dịch từ xa trong giai đoạn đầu và những tiếp xúc trực tiếp thông qua hội chợ quốc tế hoặc chuyến thăm nhà máy để củng cố quan hệ khi đã bước vào hợp tác lâu dài.

Hàng hoá và chứng từ liên quan phải chuyển giao trong thời gian dài và cự ly xa

Do hàng hóa phải vận chuyển qua các tuyến đường quốc tế, từ nước xuất khẩu đến nước nhập khẩu, nên thời gian giao nhận có thể kéo dài từ vài tuần đến vài tháng tùy thuộc vào phương thức vận tải (đường biển, đường hàng không, đường bộ hay đường sắt). Quá trình này đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa nhiều bên, bao gồm nhà cung cấp, công ty vận tải, ngân hàng, cơ quan hải quan và các cơ quan liên quan khác. Song song với hàng hóa, chứng từ và giấy tờ liên quan đến nhập khẩu như hợp đồng, hóa đơn thương mại, vận đơn, giấy chứng nhận xuất xứ, giấy phép nhập khẩu cũng phải được chuẩn bị và chuyển giao đầy đủ, chính xác và đúng thời hạn. Việc này nhằm đảm bảo quá trình thông quan thuận lợi, tránh sai sót và đảm bảo tính pháp lý trong giao dịch quốc tế. Đặc điểm này làm nổi bật tính phức tạp và liên kết đa bên trong nhập khẩu. Không chỉ đơn giản là mua hàng, hoạt động nhập khẩu còn bao gồm việc quản lý luồng thông tin, chứng từ, và kiểm soát tiến độ giao nhận, đồng thời yêu cầu doanh nghiệp phải có năng lực lập kế hoạch, giám sát và điều phối hiệu quả. Nhờ đó, việc nhập khẩu mới đáp ứng được nhu cầu sản xuất và tiêu dùng trong nước, đồng thời góp phần đảm bảo sự vận hành ổn định của nền kinh tế.

Hoạt động thanh toán phải trải qua bước chuyển đổi từ đồng tiền này sang đồng tiền khác

Một đặc điểm nổi bật khác của hoạt động nhập khẩu là hoạt động thanh toán thường phải thực hiện thông qua việc chuyển đổi từ đồng tiền này sang đồng tiền khác. Trong giao dịch quốc tế, bên mua và bên bán thường sử dụng đồng tiền của nước xuất khẩu hoặc một đồng tiền quốc tế phổ biến (như USD, EUR) để thanh toán. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp nhập khẩu phải thực hiện các giao dịch đổi tiền và tuân thủ các quy định về ngoại hối, đồng thời phải quản lý rủi ro tỷ giá để tránh ảnh hưởng tiêu cực đến chi phí nhập khẩu và lợi nhuận. Quá trình thanh toán quốc tế bao gồm nhiều hình thức như thanh toán trả trước, thư tín dụng (L/C), thanh toán trả chậm, mỗi phương thức đều yêu cầu sự phối hợp giữa ngân hàng, doanh nghiệp và đối tác nước ngoài, đảm bảo đúng thời hạn, chính xác và minh bạch. Việc thanh toán qua bước chuyển đổi tiền tệ cũng khiến doanh nghiệp phải lập kế hoạch dòng tiền cẩn trọng, dự báo biến động tỷ giá và lựa chọn phương thức thanh toán phù hợp nhằm tối ưu hóa chi phí và giảm rủi ro tài chính.

1.1.2. Các loại rủi ro và quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu

1.1.2.1 Khái niệm rủi ro và quản trị rủi ro

a. Khái niệm rủi ro

Trong tâm thức nhân loại, sự may rủi luôn được coi là một yếu tố khách quan, tồn tại song hành và có tác động sâu sắc đến mọi mặt của đời sống. Những biến cố ngoài dự tính có thể mang lại hệ quả đa chiều: nếu đem lại lợi ích thì được coi là vận may, ngược lại, nếu gây ra tác động xấu thì chính là rủi ro.

Về cơ bản, rủi ro là những sự kiện bất ngờ, nằm ngoài mong đợi và có thể phát sinh trong bất kỳ lĩnh vực nào. Khi rủi ro xảy ra, thực thể chịu tác động thường phải đối mặt với những tổn thất khó dự đoán trước. Tuy nhiên, tùy vào từng trường phái lý thuyết, khái niệm này được định nghĩa theo những cách khác nhau:

- Quan điểm truyền thống (gắn liền với tổn thất): Người Á Đông thường đồng nhất rủi ro với sự không may, những điềm xấu hoặc mất mát bất ngờ. Cách nhìn nhận này có sự tương đồng với quan điểm của John Haynes (1995) và Irving Pfeffer (1956), khi coi rủi ro thuần túy là "khả năng xuất hiện tổn thất". Theo đó, đối với một đơn vị kinh tế, rủi ro chỉ mang hàm ý tiêu cực, gây hại cho kết quả kinh doanh cuối cùng.

- Quan điểm định lượng (Góc độ xác xuất): Theo Frank H. Knight (1997), rủi ro được định nghĩa là ”sự bất định có thể đo lường được”. Dưới lăng kính toán học, một sự kiện được coi là rủi ro khi xác suất xảy ra của nó nằm trong khoảng từ (0 đến 1) – tức là không hoàn toàn chắc chắn nhưng cũng không phải là không thể. Chính tính chất này cho phép con người sử dụng các công cụ thống kê để định lượng rủi ro.

- Quan điểm hiện đại (tính hai mặt của rủi ro): Thay vì chỉ nhìn nhận rủi ro như một mối đe dọa, các khung quản trị hiện đại như ISO 31000 hay COSO ERM lại coi rủi ro là "tác động của sự không chắc chắn lên các mục tiêu". Ở góc độ này, rủi ro luôn gắn liền với mục tiêu cụ thể: nếu mục tiêu thay đổi, rủi ro cũng thay đổi theo. Đặc biệt, quan điểm này nhấn mạnh tính hai mặt: rủi ro vừa có thể là nguy cơ (đe dọa) nhưng cũng có thể là cơ hội (mang lại lợi ích) nếu được kiểm soát tốt.

Tổng hòa các quan điểm trên, ta có thể định nghĩa rủi ro là những biến cố bất định, mà khi hiện hữu, chúng sẽ gây ra những thiệt hại hoặc tác động không mong muốn cho các cá nhân và tổ chức.

b. Khái niệm quản trị rủi ro

Quản trị rủi ro không chỉ đơn thuần là việc xử lý sự cố mà là một hệ thống các hoạt động có tổ chức. Tùy thuộc vào phạm vi nghiên cứu, khái niệm này được nhìn nhận dưới nhiều góc độ khác nhau, các hướng tiếp cận chính có thể kể đến như sau:

- Dưới góc độ kỹ thuật quản lý: Nguyễn Quang Thu (2008) nhấn mạnh rằng quản trị rủi ro là một chuỗi hoạt động bao gồm nhận diện, định lượng và điều tiết các tác nhân gây nguy hại đến tài sản và nguồn thu cốt lõi của đơn vị kinh doanh. Tương tự, Olaf Passenheim (2010) cụ thể hóa quy trình này qua bốn bước then chốt: nhận dạng, phân tích, phản ứng và kiểm soát rủi ro.

- Dưới góc độ chiến lược hệ thống: Theo khung tiêu chuẩn COSO ERM (2004), đây là một quy trình mang tính toàn diện, chịu sự điều phối từ cấp lãnh đạo cao nhất đến mọi nhân viên. Quy trình này được tích hợp ngay từ khâu hoạch định chiến lược nhằm kiểm soát các biến cố trong giới hạn cho phép, đảm bảo doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đề ra một cách bền vững.

- Dưới góc độ chủ động và toàn diện: Đoàn Thị Hồng Vân cùng các cộng sự (2013), trên cơ sở ủng hộ quan điểm của Kloman và Haims, đã nâng tầm quản trị rủi ro thành một phương thức tiếp cận khoa học và liên tục. Điểm đặc biệt của quan điểm này là không chỉ dừng lại ở việc phòng ngừa hay giảm thiểu thiệt hại, mà còn hướng tới việc tận dụng rủi ro để chuyển hóa thành những lợi thế cạnh tranh và cơ hội thành công.

Từ việc tổng hợp các học thuyết trên, quản trị rủi ro có thể được khái quát hóa qua ba nhóm nhiệm vụ chính: đầu tiên là đánh giá, thực hiện nhận diện, đo lường và phân cấp các nguy cơ hiện hữu hoặc tiềm tàng. Thứ hai là điều tiết thông qua việc thiết lập và vận hành các kịch bản kiểm soát rủi ro dựa trên nguồn lực và đặc thù riêng của tổ chức. Thứ ba là tài trợ bằng cách xây dựng các phương án tài chính dự phòng như mua bảo hiểm, lập quỹ rủi ro hoặc huy động sự hỗ trợ từ các bên liên quan để đảm bảo khả năng phục hồi sau biến cố.

Áp dụng vào lĩnh vực kinh tế đối ngoại, quản trị rủi ro nhập khẩu được xác định là một tiến trình rà soát đa chiều trên tất cả các công đoạn của chuỗi cung ứng xuất khẩu. Mục đích sau cùng là phát hiện sớm và chế ngự các rủi ro tiềm ẩn, từ đó tối ưu hóa an toàn tài chính và bảo vệ hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp trên thị trường quốc tế.

1.1.2.2 Phân loại rủi ro trong hoạt động kinh doanh nhập khẩu

Hoạt động nhập khẩu được phân loại theo nguồn gốc của rủi ro, gồm nguồn gốc từ môi trường vĩ mô và nguồn gốc từ môi trường vi mô, cụ thể như sau:

Các rủi ro có nguồn gốc từ môi trường vĩ mô: Các rủi ro đến từ môi trường bên ngoài doanh nghiệp, mang tính hệ thống và ảnh hưởng đến toàn bộ nền kinh tế hoặc ngành. Doanh nghiệp hầu như không thể kiểm soát mà chỉ có thể phòng ngừa và ứng phó, các rủi ro có nguồn gốc từ môi trường vĩ mô bao gồm: biến động tỷ giá hối đoái, biến động chi phí vận chuyển, thay đổi từ thị trường, rủi ro từ cơ quan quản lý công

a. Biến động tỷ giá hối đoái

Trong quá trình nhập khẩu trang thiết bị y tế, doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều rủi ro tài chính có thể ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí, lợi nhuận và dòng tiền của công ty.

Các giao dịch nhập khẩu chủ yếu được thực hiện bằng ngoại tệ, phổ biến nhất là USD. Sự thay đổi tỷ giá giữa VND và loại tiền này có thể gây tác động lớn đến chi phí nhập khẩu. Khi đồng VND mất giá so với ngoại tệ, doanh nghiệp sẽ phải bỏ ra số tiền lớn hơn để thanh toán cho các đơn hàng nhập khẩu, làm tăng giá vốn hàng hóa và ảnh hưởng đến lợi nhuận. Ngược lại, nếu doanh nghiệp không có chiến lược quản lý rủi ro tỷ giá tốt, việc biến động tỷ giá có thể khiến công ty gặp khó khăn trong việc dự báo và kiểm soát chi phí. Một số tình huống cụ thể mà doanh nghiệp có thể gặp phải bao gồm: Khi tỷ giá USD/VND tăng cao, chi phí nhập khẩu đội lên, ảnh hưởng đến giá bán và khả năng cạnh tranh trên thị trường. Nếu doanh nghiệp ký hợp đồng nhập khẩu với điều khoản thanh toán chậm nhưng không có biện pháp phòng ngừa rủi ro tỷ giá, có thể phát sinh khoản lỗ do tỷ giá thay đổi bất lợi giữa thời điểm ký hợp đồng và thời điểm thanh toán. Một số nhà cung cấp quốc tế chấp nhận thanh toán bằng nhiều loại tiền tệ khác nhau. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp không đánh giá kỹ lưỡng, có thể lựa chọn phương thức thanh toán bất lợi do chênh lệch tỷ giá.

b. Biến động chi phí vận chuyển

Chi phí vận chuyển hàng hóa nhập khẩu chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố như giá nhiên liệu, tình trạng tắc nghẽn cảng biển, thiếu hụt container, chi phí bốc dỡ, bảo hiểm hàng hóa và các khoản phụ phí từ hãng tàu. Trong những giai đoạn thị trường biến động, chi phí vận chuyển có thể tăng đột biến, làm ảnh hưởng đến giá thành sản phẩm và khả năng sinh lời của doanh nghiệp. Những rủi ro cụ thể về chi phí vận chuyển có thể kể đến như: thứ nhất là biến động giá cước vận tải. Trong những năm gần đây, giá cước vận chuyển quốc tế có những thời điểm tăng gấp 3-5 lần do ảnh hưởng của đại dịch, khủng hoảng chuỗi cung ứng hoặc căng thẳng địa chính trị. Nếu doanh nghiệp không có kế hoạch dự phòng, sẽ gặp khó khăn trong việc kiểm soát chi phí. Thứ hai là chi phí phụ trội từ hãng tàu và đơn vị vận chuyển, các hãng tàu có thể áp dụng thêm các khoản phụ phí như phí mùa cao điểm, phí điều chỉnh nhiên liệu,

phí lưu container tại cảng (demurrage), phí lưu bãi (detention)… Nếu không theo dõi sát sao, doanh nghiệp có thể bị đội chi phí ngoài dự kiến. Thứ ba là sự gián đoạn trong chuỗi cung ứng: Một số sự kiện như đình công tại cảng, tắc nghẽn hàng hóa, thiếu hụt container hoặc thay đổi chính sách nhập khẩu có thể làm chậm trễ quá trình vận chuyển, dẫn đến phát sinh chi phí lưu kho và bảo quản.

c. *Thay đổi thị trường: công nghệ, nhu cầu khách hàng và cạnh tranh*

Trong lĩnh vực trang thiết bị y tế, nhu cầu thị trường có thể thay đổi nhanh chóng do sự phát triển của công nghệ mới và xu hướng xét nghiệm hiện đại. Các sản phẩm nhập khẩu nếu không được cập nhật kịp thời có thể bị lỗi thời, dẫn đến tình trạng hàng tồn kho kéo dài. Điều này không chỉ làm gia tăng chi phí lưu kho mà còn ảnh hưởng đến khả năng quay vòng vốn của doanh nghiệp. Ví dụ, một loại máy xét nghiệm sinh hóa mới có tốc độ xử lý nhanh hơn và tích hợp nhiều tính năng tự động hóa có thể khiến các dòng sản phẩm cũ trở nên kém hấp dẫn đối với bệnh viện và phòng xét nghiệm.

Các bệnh viện, phòng xét nghiệm và cơ sở y tế là khách hàng chính của doanh nghiệp nhập khẩu trang thiết bị y tế. Tuy nhiên, quyết định mua hàng của họ có thể thay đổi theo chính sách đấu thầu, ngân sách y tế hoặc các chương trình ưu đãi của nhà cung cấp khác. Một số bệnh viện có thể chuyển sang ưu tiên mua sắm sản phẩm nội địa do các chính sách khuyến khích của chính phủ, làm giảm nhu cầu đối với hàng nhập khẩu. Ngoài ra, sự thay đổi trong quy trình đấu thầu mua sắm thiết bị y tế cũng có thể ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp nhập khẩu.

Thị trường nhập khẩu trang thiết bị y tế ngày càng có nhiều doanh nghiệp tham gia, tạo ra áp lực cạnh tranh lớn. Các đối thủ có thể giảm giá bán, đưa ra chính sách hậu mãi tốt hơn hoặc xây dựng mối quan hệ vững chắc với các bệnh viện để giành thị phần. Nếu doanh nghiệp không có chiến lược giá cả và dịch vụ hợp lý, nguy cơ mất khách hàng là rất cao. Ngoài ra, sự xuất hiện của các nhà phân phối mới với các sản phẩm cải tiến từ các thương hiệu quốc tế cũng là một thách thức lớn.

d. Rủi ro từ cơ quan quản lý công

Đây là nhóm rủi ro mang tính thể chế (institutional risk), xuất phát từ sự thay đổi chính sách của các cơ quan quản lý, đặc biệt là Bộ Y tế trong lĩnh vực trang thiết bị y tế. Ngành trang thiết bị y tế chịu sự quản lý chặt chẽ của Bộ Y tế, và quy trình nhập khẩu có thể bị ảnh hưởng nếu có sự thay đổi về chính sách cấp phép. Một số sản phẩm trước đây có thể nhập khẩu theo dạng công bố tiêu chuẩn (loại A, B), nhưng sau khi có chính sách mới, chúng có thể bị xếp vào danh mục yêu cầu giấy phép nhập khẩu (loại C, D). Khi đó, doanh nghiệp phải thực hiện thêm các thủ tục đăng ký lưu hành hoặc xin giấy phép nhập khẩu, làm kéo dài thời gian nhập hàng và tăng chi phí hành chính. Nhiều thiết bị y tế in-vitro được mua sắm thông qua đấu thầu trong các bệnh viện công lập. Tuy nhiên, chính sách đấu thầu có thể thay đổi theo từng năm, ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận thị trường của doanh nghiệp. Nếu chính sách ưu tiên nhà cung cấp trong nước hoặc thay đổi các tiêu chí kỹ thuật của sản phẩm đấu thầu, doanh nghiệp nhập khẩu có thể bị loại khỏi danh sách nhà cung cấp, dẫn đến mất doanh thu.

Các rủi ro có nguồn gốc vi mô: Rủi ro vi mô tuy xuất phát từ cấp độ doanh nghiệp, nhưng không chỉ bao gồm rủi ro nội bộ mà còn bao gồm các rủi ro liên quan trực tiếp đến tác nhân tham gia hoạt động nhập khẩu, như nhà cung cấp, đơn vị vận chuyển, đại lý hải quan và đối tác ký kết hợp đồng. Doanh nghiệp có thể kiểm soát hoặc tác động một phần đến các rủi ro này. Các rủi ro có nguồn gốc vi mô bao gồm: sản phẩm không đạt chất lượng, thủ tục nhập khẩu, rủi ro vận chuyển gây hư hỏng, mất mác, chậm trễ và hàng hoá, rủi ro pháp lý.

a. Sản phẩm không đạt chất lượng:

Một trong những rủi ro phổ biến nhất là sản phẩm nhập khẩu không đáp ứng được tiêu chuẩn chất lượng theo yêu cầu của Bộ Y tế hoặc có sự khác biệt so với hồ sơ đăng ký. Những vấn đề này có thể phát sinh do nhiều nguyên nhân như: Nhà cung cấp thay đổi nguyên vật liệu, quy trình sản xuất nhưng không thông báo trước, sản phẩm bị lỗi trong quá trình sản xuất nhưng không được kiểm tra kỹ lưỡng trước khi xuất xưởng, sản phẩm bị hư hỏng trong quá trình vận chuyển do điều kiện bảo quản không đảm bảo, đặc biệt là với các sản phẩm nhạy cảm như hóa chất, sinh phẩm xét

nghiệm. Nhà cung cấp gửi hàng không đúng mẫu đã đăng ký với Bộ Y tế, dẫn đến việc hàng hóa bị từ chối thông quan hoặc bị thu hồi sau khi nhập khẩu.

Nếu sản phẩm kém chất lượng được đưa ra thị trường mà không được phát hiện kịp thời, có thể gây hậu quả nghiêm trọng, làm ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín của doanh nghiệp. Những rủi ro cụ thể bao như phản hồi tiêu cực từ khách hàng, các cơ sở y tế, phòng xét nghiệm và người dùng cuối sẽ phản ánh nếu thiết bị hoặc sinh phẩm xét nghiệm không cho kết quả chính xác, gây mất niềm tin vào thương hiệu. Thậm chí, nếu bị phát hiện vi phạm tiêu chuẩn chất lượng, doanh nghiệp có thể bị cơ quan chức năng xử phạt, thậm chí bị thu hồi giấy phép nhập khẩu hoặc lưu hành sản phẩm. Điều này không chỉ gây thiệt hại tài chính mà còn ảnh hưởng nghiêm trọng đến khả năng hoạt động lâu dài của công ty. Sau đó sẽ mất cơ hội hợp tác với đối tác lớn như bệnh viện, phòng xét nghiệm có yêu cầu rất cao về chất lượng thiết bị y tế. Nếu doanh nghiệp không đảm bảo chất lượng sản phẩm, có thể mất cơ hội hợp tác và đánh mất thị phần vào tay đối thủ cạnh tranh.

Hơn nữa, trong lĩnh vực y tế, một sản phẩm không đạt tiêu chuẩn có thể gây ra hậu quả nghiêm trọng, không chỉ ở mức độ kinh tế mà còn ảnh hưởng đến sức khỏe cộng đồng. Ví dụ sinh phẩm xét nghiệm kém chất lượng có thể cho kết quả sai lệch, dẫn đến chẩn đoán sai, ảnh hưởng đến việc điều trị bệnh nhân.

b. Rủi ro trong thủ tục nhập khẩu

Trong quá trình nhập khẩu trang thiết bị y tế, doanh nghiệp cần chuẩn bị và kiểm tra đầy đủ bộ chứng từ nhập khẩu để đảm bảo hàng hóa được thông quan suôn sẻ. Các chứng từ quan trọng bao gồm hóa đơn thương mại (Commercial Invoice), phiếu đóng gói (Packing List), vận đơn (Bill of Lading/Airway Bill), giấy chứng nhận xuất xứ (Certificate of Origin – C/O), giấy chứng nhận chất lượng (Certificate of Analysis – C/A), và giấy phép nhập khẩu. Tuy nhiên, một số rủi ro phổ biến liên quan đến chứng từ hàng hóa có thể xảy ra, gây ảnh hưởng đến quá trình nhập khẩu: Thứ nhất là sai sót hoặc thiếu chứng từ, một số nhà cung cấp quốc tế có thể cung cấp chứng từ không đầy đủ hoặc có sai sót về thông tin (sai tên sản phẩm, số lô, xuất xứ, ngày phát hành, chữ ký, dấu xác nhận…), nhưng nhân viên phụ trách nhập khẩu không kiểm tra

kỹ khiến lô hàng bị chậm trễ hoặc bị từ chối thông quan. Thứ hai là sự không nhất quán giữa chứng từ và thực tế hàng hóa, cụ thể là hàng hóa thực tế nhập khẩu có thể khác với thông tin trên chứng từ về số lượng, quy cách đóng gói hoặc mô tả sản phẩm, khiến hải quan yêu cầu bổ sung hoặc điều chỉnh chứng từ, gây chậm trễ trong quá trình thông quan. Thứ ba là chậm trễ trong việc phát hành chứng từ gốc, một số nhà cung cấp gửi chứng từ gốc muộn hoặc có vấn đề trong quá trình chuyển phát, dẫn đến việc doanh nghiệp không thể hoàn tất thủ tục hải quan đúng thời gian dự kiến. Những rủi ro này có thể làm kéo dài thời gian nhập khẩu, phát sinh chi phí lưu kho, lưu bãi, thậm chí dẫn đến việc không kịp cung ứng hàng hóa theo yêu cầu của khách hàng.

Bên cạnh đó, Mã HS (Harmonized System Code) là hệ thống mã số phân loại hàng hóa được sử dụng trong thương mại quốc tế để xác định mức thuế nhập khẩu và chính sách quản lý đối với từng loại sản phẩm. Trong ngành trang thiết bị y tế, việc xác định mã HS chính xác là một thách thức lớn do đặc thù sản phẩm và sự khác biệt trong cách phân loại của từng quốc gia. Đầu tiên nguyên nhân chính là sự khác biệt trong cách diễn giải mã HS giữa doanh nghiệp và cơ quan hải quan, một số thiết bị y tế có thể được phân loại vào nhiều nhóm mã HS khác nhau tùy theo cách hiểu của cơ quan hải quan. Nếu mã HS mà doanh nghiệp áp dụng không trùng khớp với cách phân loại của hải quan, lô hàng có thể bị yêu cầu giải trình, điều chỉnh mã, thậm chí bị áp thuế cao hơn hoặc từ chối thông quan. Thứ hai là sự thay đổi trong quy định về mã HS, hệ thống mã HS quốc tế thường được cập nhật định kỳ, đồng nghĩa với việc một số mã HS có thể thay đổi hoặc bị áp dụng chính sách thuế suất mới. Nếu doanh nghiệp không cập nhật kịp thời, có thể bị áp dụng sai thuế suất hoặc gặp khó khăn trong việc hoàn tất thủ tục nhập khẩu. Thứ ba là ảnh hưởng của mã HS đến chính sách quản lý nhập khẩu, một số mã HS có thể nằm trong danh mục hàng hóa bị kiểm soát đặc biệt hoặc yêu cầu giấy phép nhập khẩu từ Bộ Y tế, trong khi một số mã khác có thể được nhập khẩu thông thường. Nếu doanh nghiệp khai báo mã HS không chính xác, có thể gặp rắc rối trong quá trình xin giấy phép hoặc thông quan. Rủi ro liên quan đến mã HS có thể dẫn đến tranh chấp với cơ quan hải quan, gây chậm trễ trong việc

nhập hàng, phát sinh chi phí lưu kho và có nguy cơ bị truy thu thuế hoặc xử phạt hành chính.

c. Rủi to vận chuyển gây hư hỏng, mất mát, chậm trễ hàng hoá

Rủi ro trong vận chuyển hàng hoá quốc tế có thể xảy ra do yếu tố thiên nhiên, con người và cơ sở vật chất dẫn đến nhiều trường hợp hàng hoá bị hư hại hay thất lạc trong quá trình vận chuyển từ nước này sang nước khác. Vì thời gian vận chuyển lâu hơn và hàng hoá đi giữa biển nên tình trạng lô hàng bị hư hại xuất hiện nhiều hơn ở vận chuyển đường biển. Dù vận chuyển bằng đường biển hay đường hàng không thì cả hai hình thức này vẫn thường xảy ra tình trạng hàng hoá tới Việt Nam bị hư hại hoặc chỉ bị ướt, rách, bọp méo thùng carton bên ngoại hoặc hư hại từ thùng carton bên ngoài, vỏ hộp chứa đến cả các sản phẩm kit test bên trong. Trong trường hợp có tình trạng hàng hoá bị hư hại khi tới Việt Nam, công ty khai thác hàng ở sân bay sẽ lập Biên bản hàng hoá bất thường hoặc công ty giám định ở cảng biển như Vinacontrol sẽ lập Biên bản giám định. Hai loại biên bản này mô tả tình trạng hàng hoá bị hư, số lượng thùng carton bị hư hại cũng như thời gian giám định để làm bằng chứng cho nhà nhập khẩu hoặc nhà xuất khẩu khiếu nại với hãng vận chuyển. Bên cạnh việc hàng hoá bị hư hại, thì trường hợp thất lạc một phần lô hàng cũng có thể xảy ra ở cả cảng biển và đường hàng không. Đầu tiên là tại các cảng biển, hàng hóa thường phải trải qua quá trình bốc dỡ và lưu kho trước khi được vận chuyển đến địa điểm cuối cùng. Trong quá trình này, việc thất lạc một phần lô hàng có thể xảy ra do sai sót trong quản lý kho bãi hoặc do nhầm lẫn trong việc ghi nhận số lượng hàng hóa. Hoặc thất lạc cũng có thể là do trộm cắp trong quá trình lưu kho. Việc thất lạc một phần lô hàng dẫn đến thiệt hại tài chính đáng kể cho công ty. Công ty không chỉ mất đi giá trị của phần hàng hóa bị thất lạc mà còn phải chịu các chi phí bổ sung để bù đắp số lượng hàng hóa thiếu hụt. Uy tín của công ty cũng bị ảnh hưởng khi khách hàng không nhận đủ số lượng hàng hóa như cam kết. Điều này đặc biệt nguy hiểm trong lĩnh vực y tế, nơi mà sự tin tưởng và độ tin cậy là yếu tố then chốt.

Rủi ro chậm trễ trong vận chuyển quốc tế do vấn đề logistics có thể gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến tiến độ giao hàng, làm gián đoạn chuỗi cung ứng và gia tăng

chi phí cho doanh nghiệp. Một trong những nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng này là sự tắc nghẽn tại các cảng biển, sân bay hoặc điểm trung chuyển. Khi lượng hàng hóa lưu thông tăng đột biến, đặc biệt trong các mùa cao điểm hoặc trong bối cảnh bất ổn như đại dịch COVID-19, các cảng không đủ năng lực xử lý kịp thời, dẫn đến hàng hóa bị tồn đọng, thời gian giải phóng container kéo dài. Ngoài ra, các quy trình kiểm tra hải quan cũng có thể là nguyên nhân gây chậm trễ nếu có sai sót trong khai báo chứng từ hoặc hàng hóa thuộc danh mục cần kiểm tra đặc biệt. Bên cạnh đó, việc thiếu hụt phương tiện vận chuyển cũng là một vấn đề lớn. Khi nhu cầu vận tải vượt quá nguồn cung, doanh nghiệp có thể gặp khó khăn trong việc đặt chỗ trên tàu biển, máy bay hoặc xe tải, khiến thời gian vận chuyển kéo dài. Điển hình như trong giai đoạn 2021-2022, ngành logistics toàn cầu đối mặt với tình trạng thiếu container nghiêm trọng do sự mất cân bằng giữa cung và cầu, làm chi phí vận tải tăng cao và kéo dài thời gian giao hàng. Ngoài ra, tình trạng thiếu tài xế xe tải tại một số quốc gia cũng góp phần làm trầm trọng hơn vấn đề chậm trễ trong vận chuyển nội địa sau khi hàng cập cảng. Một rủi ro khác không thể bỏ qua là các sự cố liên quan đến vận tải và giao nhận. Hỏng hóc tàu biển, máy bay, tai nạn giao thông, hoặc các yếu tố bất khả kháng như thiên tai, bão lũ có thể làm gián đoạn lịch trình vận chuyển trong thời gian dài. Đặc biệt, khi hàng hóa cần vận chuyển qua nhiều điểm trung chuyển, chỉ cần một sự cố nhỏ ở một mắt xích cũng có thể kéo theo hệ lụy dây chuyền, làm toàn bộ kế hoạch giao hàng bị trì hoãn. Hơn nữa, các cuộc đình công của nhân viên tại cảng biển, sân bay hay hãng vận tải cũng là nguyên nhân phổ biến gây ra sự chậm trễ khi hàng hóa không thể được xử lý theo đúng tiến độ.

d. Rủi ro pháp lý:

Trong lĩnh vực thương mại quốc tế, đặc biệt là hoạt động nhập khẩu, các rào cản pháp lý luôn là một thách thức đầy biến động và phức tạp. Đối với các đơn vị kinh doanh tại Việt Nam, sự hạn chế về kinh nghiệm thực tiễn trong việc xử lý các xung đột pháp lý với các chủ thể nước ngoài (như đơn vị sản xuất, nhà cung ứng hay đại lý vận tải) thường dẫn đến những bất lợi lớn.

Việc theo đuổi các vụ kiện tụng tại các trọng tài quốc tế hoặc tòa án nước ngoài không chỉ đòi hỏi quy trình phức tạp mà còn tiêu tốn chi phí cực kỳ đắt đỏ. Chính vì vậy, sự thận trọng ngay từ giai đoạn thương thảo và soạn thảo hợp đồng là "chìa khóa" cốt lõi. Thiết lập một bản hợp đồng chặt chẽ, minh bạch sẽ giúp doanh nghiệp chủ động ngăn ngừa các tranh chấp phát sinh, bảo vệ quyền lợi hợp pháp và đảm bảo quá trình vận hành nhập khẩu diễn ra thông suốt.

Quy định về thời gian giao hàng: Thời gian giao hàng là một điều khoản quan trọng trong hợp đồng nhập khẩu, nhưng trên thực tế, nhiều hợp đồng chỉ quy định khoảng thời gian dự kiến mà không có chế tài rõ ràng khi nhà cung cấp giao hàng chậm. Điều này dẫn đến rủi ro lớn cho doanh nghiệp nhập khẩu, đặc biệt là trong các ngành yêu cầu thời gian giao hàng chính xác như y tế hoặc đấu thầu công. Ví dụ, đối với các sản phẩm kit test cung cấp cho bệnh viện theo hợp đồng đấu thầu, công ty nhập khẩu phải đảm bảo giao hàng đúng thời hạn quy định. Nếu hàng hóa về trễ, bệnh viện có thể không có đủ sản phẩm để sử dụng, buộc phải mua từ nhà cung cấp khác. Điều này không chỉ khiến doanh nghiệp mất hợp đồng mà còn có thể bị phạt do vi phạm điều khoản cam kết trong hợp đồng thầu. Ngoài ra, một số nhà cung cấp nước ngoài viện lý do bất khả kháng như đình công tại cảng, thời tiết xấu hoặc gián đoạn vận tải để biện minh cho sự chậm trễ mà không chịu trách nhiệm bồi thường. Trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp nhập khẩu gặp khó khăn khi yêu cầu bồi thường do không có điều khoản ràng buộc cụ thể trong hợp đồng.

Quy định về phí ngân hàng của các khoản thanh toán: Các khoản phí ngân hàng liên quan đến thanh toán quốc tế cũng là một rủi ro pháp lý đáng kể đối với công ty. Trong quá trình nhập khẩu trang thiết bị y tế, công ty thường phải thực hiện các giao dịch thanh toán quốc tế thông qua ngân hàng. Các giao dịch thanh toán quốc tế thường phát sinh nhiều loại phí ngân hàng như phí chuyển tiền, phí xử lý chứng từ, phí xác nhận thư tín dụng (L/C) hoặc phí chuyển đổi ngoại tệ. Tuy nhiên, nếu hợp đồng không quy định rõ ràng bên nào chịu trách nhiệm thanh toán các khoản phí này, doanh nghiệp có thể phải gánh thêm các chi phí ngoài dự tính, làm tăng tổng chi phí nhập khẩu.. Ví dụ, trong một số trường hợp, công ty đã phải trả thêm phí chuyển đổi ngoại

tệ do tỷ giá biến động mạnh, làm tăng chi phí tổng thể của đơn hàng. Ngoài ra, việc không thỏa thuận rõ ràng về việc ai sẽ chịu trách nhiệm thanh toán các khoản phí này cũng dẫn đến tranh chấp giữa công ty và nhà cung cấp, gây chậm trễ trong quá trình thanh toán và nhận hàng.

Quy định về in mẫu nhãn: Trong hoạt động nhập khẩu trang thiết bị y tế in-vitro, một trong những rủi ro pháp lý phổ biến là sự thay đổi hoặc không tuân thủ quy định về nhãn sản phẩm. Theo quy định tại Nghị định 98/2021/NĐ-CP và các văn bản hướng dẫn từ Bộ Y tế, nhãn sản phẩm nhập khẩu phải đáp ứng đầy đủ các nội dung bằng tiếng Việt, bao gồm tên sản phẩm, số lưu hành, thông tin nhà sản xuất, số lô, hướng dẫn sử dụng, cảnh báo an toàn và thông tin về đơn vị nhập khẩu. Tuy nhiên, trên thực tế, nhiều nhà sản xuất nước ngoài không in nhãn riêng cho thị trường Việt Nam mà sử dụng nhãn chung cho nhiều quốc gia khác nhau. Điều này có thể dẫn đến tình trạng nhãn sản phẩm thiếu một số thông tin bắt buộc theo quy định của Việt Nam. Trong trường hợp này, doanh nghiệp nhập khẩu buộc phải thực hiện các biện pháp bổ sung như in nhãn phụ hoặc dán tem bổ sung, gây mất thêm thời gian và chi phí. Ngoài ra, khi có sự thay đổi về quy định nhãn từ Bộ Y tế, nếu doanh nghiệp không kịp thời cập nhật, lô hàng nhập khẩu có thể bị cơ quan hải quan giữ lại do không đáp ứng yêu cầu. Điều này không chỉ làm gián đoạn quá trình kinh doanh mà còn có thể dẫn đến việc phải tái xuất hoặc tiêu hủy hàng hóa trong trường hợp vi phạm nghiêm trọng.

1.1.3. Nội dung quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại doanh nghiệp

Nội dung quản trị rủi ro bao gồm các thành phần cốt lõi sau đây:

Nhận dạng rủi ro (Risk Identification): Đây là bước rà soát mang tính hệ thống và xuyên suốt nhằm phát hiện mọi nguy cơ tiềm tàng đối với hoạt động của đơn vị. Trọng tâm của giai đoạn này là xây dựng một danh mục các biến cố có khả năng phát sinh, từ đó thực hiện phân nhóm và đặc biệt lưu tâm đến những mối đe dọa có mức độ nguy hiểm cao đối với sự tồn tại của doanh nghiệp.

Phân tích rủi ro (Risk Analysis): Giai đoạn này tập trung vào việc nghiên cứu sâu các tác nhân gây ra hiểm họa và đo lường hệ quả của chúng. Nhà quản trị cần sử

dụng các phương pháp định lượng để dự báo xác suất xảy ra cũng như quy mô thiệt hại dự kiến. Kết quả từ việc phân tích này là cơ sở quan trọng để thiết lập các kịch bản ứng phó, từ đó lựa chọn giải pháp ngăn ngừa, loại bỏ hoặc giảm thiểu tối đa tác động tiêu cực của rủi ro.

Kiểm soát rủi ro (Risk Control): 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 kiểm sóat rủi ro tập trung vào hai vấn đề cơ bản là: né tránh rủi ro và phòng ngừa rủi ro. Trong bối cảnh hiện đại, việc kiểm soát rủi ro không còn chỉ dựa vào các biện pháp hành chính thủ công mà đã chuyển dịch mạnh mẽ sang việc ứng dụng các giải pháp công nghệ tiên tiến. Trong đó, chuyển đổi số trong các doanh nghiệp nhập khẩu đóng vai trò là nền tảng cốt lõi để xây dựng một hệ thống phòng ngừa chủ động. Chuyển đổi số không chỉ đơn thuần là việc số hóa các chứng từ ngoại thương mà là sự thay đổi về phương thức quản lý, cho phép doanh nghiệp thiết lập các cơ chế kiểm soát tự động đối với các rủi ro về tuân thủ pháp luật, biến động thị trường và đứt gãy chuỗi cung ứng. Đặc biệt, việc ứng dụng hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) trong quản trị chuỗi cung ứng đã trở thành công cụ kiểm soát rủi ro hữu hiệu nhất. Hệ thống ERP cho phép tích hợp toàn bộ các quy trình từ đặt hàng, thanh toán quốc tế, theo dõi lộ trình hàng hóa đến thông quan và nhập kho vào một nền tảng dữ liệu duy nhất. Thông qua ERP, doanh nghiệp có thể thực hiện kỹ thuật "phòng ngừa rủi ro" bằng cách thiết lập các rào cản kỹ thuật tự động; ví dụ, hệ thống sẽ cảnh báo hoặc ngăn chặn các giao dịch nhập khẩu khi số lưu hành của trang thiết bị y tế sắp hết hạn hoặc hồ sơ pháp lý chưa đáp ứng các quy định mới nhất của Chính phủ (như Nghị định 98/2021/NĐ-CP và Nghị định 07/2023/NĐ-CP). Bên cạnh đó, vai trò của ERP còn thể hiện rõ nét trong việc giảm thiểu rủi ro thông qua khả năng truy xuất nguồn gốc và quản lý dữ liệu theo thời gian thực. Khi dữ liệu được liên thông giữa các bộ phận, rủi ro sai lệch thông tin giữa khâu mua hàng, khai báo hải quan và kế toán kho được triệt tiêu, giúp doanh nghiệp né tránh các sai sót dẫn đến phạt vi phạm hành chính hoặc chậm trễ thông quan. Sự kết hợp giữa quy trình quản trị rủi ro truyền thống và sức mạnh của công nghệ ERP tạo

nên một hệ thống kiểm soát đa tầng, giúp doanh nghiệp không chỉ ứng phó kịp thời với các biến động pháp lý mà còn tối ưu hóa chi phí và bảo toàn dòng vốn trong các giao dịch nhập khẩu phức tạp.

Tài trợ rủi ro (Risk Financing): Đây là bước chuẩn bị các nguồn lực tài chính cần thiết để khắc phục các biến cố sau khi chúng xảy ra. Các hoạt động trong giai đoạn này bao gồm việc thiết lập các quỹ dự phòng rủi ro, tìm kiếm các công cụ bù đắp tổn thất và phân bổ ngân sách cho các chương trình bảo vệ tài sản. Mục tiêu cuối cùng là đảm bảo tính ổn định về tài chính và tối ưu hóa các kết quả tích cực ngay cả trong bối cảnh bất định.

1.1.3.1 Vai trò của quản trị rủi ro nhập khẩu

Hoạt động nhập khẩu có vai trò đặc biệt quan trọng trong nền kinh tế quốc dân, bởi nó góp phần bổ sung các nguồn lực thiết yếu cho sản xuất và tiêu dùng, từ nguyên vật liệu, linh kiện, thiết bị, công nghệ cho đến hàng hóa tiêu dùng thành phẩm. Tuy nhiên, đi kèm với cơ hội phát triển, hoạt động nhập khẩu cũng tiềm ẩn rất nhiều rủi ro như biến động giá cả và tỷ giá hối đoái, thay đổi chính sách thương mại, rào cản kỹ thuật, chậm trễ vận chuyển, mất mát hàng hóa, tranh chấp hợp đồng hay rủi ro trong thanh toán quốc tế. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng, các rủi ro này ngày càng phức tạp và khó lường hơn, đòi hỏi doanh nghiệp phải có hệ thống quản trị rủi ro chặt chẽ và hiệu quả.

Trên thực tế, tại Việt Nam, nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ khi tham gia nhập khẩu thường chưa chú trọng đúng mức đến công tác quản trị rủi ro. Một phần do thiếu kinh nghiệm, nguồn lực hạn chế, một phần do tư duy "đối phó" hơn là "phòng ngừa" rủi ro. Kết quả là khi rủi ro xảy ra, doanh nghiệp thường bị động, chịu tổn thất lớn về tài chính và uy tín. Ngược lại, ở các quốc gia phát triển, quản trị rủi ro trong nhập khẩu được xem là một bộ phận trọng yếu của quản trị chiến lược, là điều kiện tiên quyết để đảm bảo sự phát triển bền vững. Điều này cho thấy, việc nhận thức và áp dụng quản trị rủi ro trong nhập khẩu ở các doanh nghiệp Việt Nam là vô cùng cần thiết và cấp bách. Có thể khái quát vai trò của quản trị rủi ro trong nhập khẩu qua các khía cạnh cơ bản sau:

Thứ nhất, quản trị rủi ro nhập khẩu giúp doanh nghiệp nhận diện, ngăn ngừa và kiểm soát các yếu tố bất định trong quá trình nhập khẩu: Ngay từ giai đoạn đầu tiên như lựa chọn nhà cung cấp, đàm phán hợp đồng, doanh nghiệp đã có thể gặp những rủi ro về chất lượng hàng hóa, độ tin cậy của đối tác hoặc sự thay đổi điều kiện thương mại quốc tế. Thông qua việc thiết lập cơ chế quản trị rủi ro, doanh nghiệp có thể nhận diện sớm các nguy cơ tiềm ẩn, từ đó xây dựng các biện pháp phòng ngừa như kiểm tra năng lực đối tác, áp dụng điều khoản Incoterms phù hợp, hay mua bảo hiểm cho lô hàng. Điều này không chỉ hạn chế khả năng rủi ro xảy ra mà còn tạo ra một môi trường kinh doanh ổn định, an toàn hơn cho doanh nghiệp.

Thứ hai, quản trị rủi ro đóng vai trò "lá chắn" giúp doanh nghiệp giảm thiểu thiệt hại và khắc phục hậu quả khi rủi ro xảy ra: Trong hoạt động nhập khẩu, có nhiều rủi ro mang tính khách quan mà doanh nghiệp khó tránh như thiên tai, dịch bệnh, biến động chính sách thương mại quốc tế, hay khủng hoảng chuỗi cung ứng toàn cầu. Khi các tình huống này xảy ra, quản trị rủi ro sẽ cung cấp cho doanh nghiệp những phương án ứng phó tối ưu: từ cơ chế dự phòng nguồn hàng thay thế, chính sách dự trữ an toàn, đến việc sử dụng công cụ tài chính để phòng ngừa rủi ro tỷ giá. Nhờ vậy, doanh nghiệp có thể nhanh chóng phục hồi, duy trì hoạt động sản xuất – kinh doanh và bảo vệ uy tín trên thị trường.

Thứ ba, quản trị rủi ro nhập khẩu hỗ trợ doanh nghiệp đạt được các mục tiêu chiến lược và nâng cao hiệu quả quản trị: Một doanh nghiệp có hệ thống quản trị rủi ro bài bản sẽ có khả năng triển khai các kế hoạch nhập khẩu một cách đồng bộ, tuân thủ quy định pháp luật, và gắn liền với mục tiêu phát triển dài hạn. Việc này góp phần tối ưu hóa nguồn lực, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sử dụng vốn. Đồng thời, quản trị rủi ro giúp ban lãnh đạo có thông tin đầy đủ hơn để đưa ra quyết định chính xác, tránh tình trạng ra quyết định cảm tính hoặc bị động trước biến động thị trường quốc tế.

Thứ tư, quản trị rủi ro không chỉ là công cụ phòng ngừa mà còn tạo điều kiện để doanh nghiệp tận dụng cơ hội kinh doanh: Khi nắm rõ các loại rủi ro và cách ứng phó, doanh nghiệp sẽ tự tin hơn trong việc khai thác các thị trường mới, thương lượng

các điều khoản thương mại có lợi, hoặc áp dụng chiến lược tài chính linh hoạt nhằm tiết kiệm chi phí. Ví dụ, doanh nghiệp có thể biến biến động tỷ giá thành lợi thế khi ký kết hợp đồng bằng đồng tiền phù hợp, hoặc chủ động đặt hàng trước khi chính sách thuế nhập khẩu thay đổi.

Thứ năm, quản trị rủi ro nhập khẩu góp phần củng cố uy tín, bảo vệ thương hiệu và nâng cao năng lực cạnh tranh. Trong quan hệ với đối tác quốc tế, một doanh nghiệp có hệ thống quản trị rủi ro hiệu quả sẽ được đánh giá cao về tính chuyên nghiệp và độ tin cậy. Điều này không chỉ giúp duy trì mối quan hệ bền vững với nhà cung cấp, mà còn nâng cao vị thế và khả năng cạnh tranh trên thị trường. Thậm chí, uy tín được củng cố nhờ quản trị rủi ro tốt có thể trở thành một lợi thế cạnh tranh đặc biệt, giúp doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận các đối tác mới, mở rộng thị trường và thu hút nguồn vốn đầu tư.

1.1.3.2. Nhận diện rủi ro trong hoạt động nhập khẩu

Để có cái nhìn toàn diện về các mối đe dọa tiềm tàng, quy trình nhận diện rủi ro của nhà quản trị cần tập trung vào các trụ cột sau:

Phân tích căn nguyên rủi ro: Đây là bước khảo sát các yếu tố tác động từ đa phía. Doanh nghiệp cần bóc tách rủi ro từ môi trường vĩ mô (biến động kinh tế - chính trị), các đặc thù mang tính quy luật của ngành và những sơ hở phát sinh từ chính nội tại tổ chức. Việc hiểu rõ nguồn gốc giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong khâu phòng ngừa.

Xác định đối tượng chịu tác động*:* Nhà quản trị cần xác định cụ thể các đối tượng có khả năng bị xâm hại bởi rủi ro. Các đối tượng này không chỉ giới hạn ở giá trị vật chất như tài chính, hàng hóa hay trang thiết bị, mà còn bao gồm cả nguồn lực nhân sự và những lợi thế cạnh tranh, cơ hội thị trường mà doanh nghiệp đang theo đuổi.

Hệ thống hóa bằng danh mục rủi ro*:* Sau khi đã khảo sát nguồn gốc và đối tượng, bước cuối cùng là xây dựng một bảng liệt kê chi tiết. Việc lập danh mục này phải đảm bảo tính khoa học và logic, giúp doanh nghiệp có một "bản đồ rủi ro" toàn cảnh để làm cơ sở cho các bước định lượng và xử lý tiếp theo.

1.1.3.3 Đo lường rủi ro trong nhập khẩu

Đo lường rủi ro là công đoạn then chốt nhằm xác định tính trọng yếu của các mối đe dọa và dự báo mức độ tổn thất về mặt tài chính hoặc vận hành. Thông qua việc đánh giá này, lãnh đạo doanh nghiệp sẽ có cơ sở khoa học để lựa chọn giữa việc tự chấp nhận rủi ro hay thực hiện các biện pháp chuyển giao. Một trong những công cụ được sử dụng phổ biến trong đo lường rủi ro là ma trận rủi ro (Risk Assessment Matrix).

Ma trận rủi ro (Risk Assessment Matrix) là một công cụ được sử dụng phổ biến trong đo lường và đánh giá rủi ro. Ma trận rủi ro được hiểu là một bảng hai chiều thể hiện mối quan hệ giữa khả năng xảy ra rủi ro và mức độ tác động của rủi ro, qua đó xác định mức độ rủi ro tổng hợp của từng rủi ro cụ thể. Thông qua việc kết hợp hai tiêu chí này, ma trận rủi ro cho phép doanh nghiệp đánh giá rủi ro một cách hệ thống và trực quan, đồng thời hỗ trợ quá trình ra quyết định trong quản trị rủi ro.

Khả năng xảy ra rủi ro phản ánh mức độ thường xuyên hoặc xác suất rủi ro có thể phát sinh trong thực tế hoạt động nhập khẩu, trong khi mức độ tác động thể hiện mức độ ảnh hưởng của rủi ro đến tiến độ, chi phí, chất lượng hàng hóa và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Việc xem xét đồng thời hai tiêu chí này giúp doanh nghiệp tránh đánh giá rủi ro một chiều, chẳng hạn chỉ dựa vào mức độ tác động mà bỏ qua khả năng xảy ra hoặc ngược lại.

Trong nghiên cứu và thực tiễn quản trị doanh nghiệp, ma trận rủi ro thường được xây dựng dưới dạng ma trận 3×3 hoặc 5×5 thiết kế theo dạng lưới, trong đó mỗi trục đại diện cho một tiêu chí đánh giá rủi ro. Trục dọc thường biểu thị xác suất xảy ra rủi ro, được chia thành các mức như thấp, trung bình và cao; trục ngang biểu thị mức độ tác động nếu rủi ro xảy ra, cũng được chia tương tự theo các mức độ từ nhẹ đến nghiêm trọng . Khi một rủi ro được đánh giá theo cả hai tiêu chí này và được đặt vào một ô xác định trong ma trận, ta có. Khi một rủi ro được đánh giá theo cả hai tiêu chí này và được đặt vào một ô xác định trong ma trận, ta có thể xác định mức độ rủi ro tổng hợp, ví dụ như rủi ro thấp, rủi ro trung bình hay rủi

ro cao, từ đó ưu tiên các rủi ro cần có biện pháp xử lý cấp bách hơn.

Hình 1.1 Khung lý thuyết Ma trận rủi ro 3x3 (Risk Assesement matrix 3x3)



Ta có công thức đánh giá rủi ro:

MỨC ĐỘ RỦI RO = MỨC ĐỘ TÁC ĐỘNG x XÁC XUẤT XẢY RA

(RISK = IMPACT x LIKELIHOOD)

Theo đó, thang điểm của mức độ rủi ro sẽ được gắn với từng hành động như sau:

+ 9 điểm (Cao - Đỏ): Cần ưu tiên xử lý ngay.

+ 4 - 6 điểm (Trung bình - Vàng): Cần có biện pháp kiểm soát.

+ 1 - 3 điểm (Thấp - Xanh): Theo dõi, đánh giá định kỳ.

Dựa trên sự kết hợp giữa hai tiêu chí mức độ tác động và xác xuất xảy ra, mức độ rủi ro được phân loại thành các nhóm khác nhau, giúp doanh nghiệp xác định những rủi ro trọng yếu cần được ưu tiên kiểm soát và những rủi ro có thể chấp nhận hoặc theo dõi.

Quản trị rủi ro tốt đồng nghĩa với việc doanh nghiệp kiểm soát tốt các tác động và khả năng xảy ra của các rủi ro, ít bị ảnh hưởng bởi các tác động không lường trước và có khả năng triển khai các giải pháp ứng phó kịp thời, hạn chế thấp nhất thiệt hại do rủi ro gây ra. Như vậy, ma trận rủi ro không chỉ giúp xếp hạng rủi ro

theo mức độ ưu tiên mà còn tạo ra "bản đồ rủi ro", giúp người quản lý nhìn thấy rõ rủi ro nào có xác suất và tác động đồng thời cao, và cần được xử lý trước. Điều này đặc biệt hữu ích trong các hoạt động phức tạp như nhập khẩu hàng hóa, nơi rủi ro có thể phát sinh từ nhiều nguồn khác nhau.

1.2. Cở sở pháp lý về quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, hệ thống luật pháp đóng vai trò là hành lang an toàn và công cụ kiểm soát cốt lõi đối với luồng hàng hóa qua biên giới. Việc tự do hóa thương mại thông qua các hiệp định song phương và đa phương đòi hỏi một hệ thống pháp lý không chỉ minh bạch, thuận tiện mà còn phải tương thích với các chuẩn mực hải quan quốc tế. Đối với doanh nghiệp, việc nắm vững các quy định này là nền tảng để giảm thiểu rủi ro pháp lý và tận dụng tối đa các ưu đãi thuế quan.

Hệ thống văn bản pháp lý quản lý hoạt động nhập khẩu tại Việt Nam được phân cấp một cách chặt chẽ từ Trung ương đến các Bộ chuyên ngành:

Hệ thống văn bản cấp Chính phủ (Nền tảng vĩ mô): Đây là các văn bản mang tính định hướng và quy định chung, thiết lập khung khổ cho toàn bộ hoạt động thương mại quốc tế, bao gồm:

- Luật chuyên ngành: Điển hình là Luật Thương mại và Luật Hải quan.

- Nghị định hướng dẫn: Quy định chi tiết về phân loại hàng hóa, cơ chế cấp phép nhập khẩu, hậu kiểm sau thông quan (kiểm tra sau thông quan) và các lộ trình triển khai hải quan số/điện tử.

Hệ thống văn bản cấp Bộ và Cơ quan ngang Bộ (Quy định thực thi): Mỗi cơ quan quản lý sẽ ban hành các thông tư, hướng dẫn riêng biệt theo lĩnh vực phụ trách để điều tiết chi tiết các hoạt động nghiệp vụ:

- Bộ Tài chính & Tổng cục Hải quan: Tập trung vào các chính sách về thuế, lệ phí, hạch toán kế toán và các quy trình nghiệp vụ thông quan đối với hàng hóa, dịch vụ.

- Bộ Công Thương (trước đây là Bộ Thương mại): Quy định về danh mục hàng hóa, hạn ngạch thuế quan, các chương trình ưu đãi hội nhập (như AISP trong ASEAN) và quản lý hoạt động gia công của khối doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI).

- Bộ Kế hoạch và Đầu tư: Điều chỉnh các thủ tục về đăng ký kinh doanh, cấp phép đầu tư và các hướng dẫn liên ngành về nhập khẩu linh kiện đặc thù (như CKD).

- Các Bộ quản lý chuyên ngành khác: Tùy thuộc vào bản chất mặt hàng, doanh nghiệp phải tuân thủ thêm các tiêu chuẩn kỹ thuật từ Bộ Y tế, Bộ Văn hóa - Thể thao và Du lịch, Bộ Công Thương, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn... để đảm bảo điều kiện lưu hành.

Đối với lĩnh vực đặc thù như trang thiết bị y tế (TTBYT) – nhóm hàng hóa ảnh hưởng trực tiếp đến tính mạng và sức khỏe con người – cơ sở pháp lý không chỉ dừng lại ở việc tạo hành lang thương mại mà còn là công cụ để Nhà nước quản lý rủi ro về chất lượng, giá cả và an toàn vận hành. Giai đoạn 2021-2024 ghi nhận sự thay đổi mang tính bước ngoặt trong tư duy quản lý của Chính phủ Việt Nam: Chuyển dịch mạnh mẽ từ phương thức "tiền kiểm" (cấp phép nhập khẩu cho từng chuyến hàng) sang "hậu kiểm" (cấp số lưu hành dài hạn và tăng cường kiểm tra sau thông quan).

Thứ nhất, hệ thống văn bản quy phạm pháp luật trong nước bao gồm khung pháp lý nền tảng về ngoại thương và hải quan, tập hợp quy định này quy định về quy trình, thủ tục và các biện pháp cưỡng chế nhằm giảm thiểu rủi ro gian lận thương mại và thất thu thuế như Luật Hải quan số 54/2014/QH13 - Là văn bản pháp lý cao nhất điều chỉnh hoạt động thông quan. Luật quy định rõ về cơ chế kiểm tra theo dòng hàng (luồng Xanh, Vàng, Đỏ) dựa trên đánh giá rủi ro đối với từng doanh nghiệp; Luật Quản lý ngoại thương số 05/2017/QH14 - Quy định các biện pháp quản lý hành chính đối với hàng hóa nhập khẩu, các biện pháp phòng vệ thương mại và quản lý theo giấy phép.; Thông tư 38/2015/TT-BTC và Thông tư 39/2018/TT-BTC - Hướng dẫn chi tiết về thủ tục hải quan, kiểm tra, giám sát hải quan; thuế xuất khẩu, thuế nhập khẩu và quản lý thuế đối với hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu.

Thứ hai hệ thống văn bản chuyên ngành về quản lý trang thiết bị y tế, đây là nhóm văn bản quan trọng nhất mà doanh nghiệp cần tuân thủ để tránh rủi ro đình chỉ hoạt động hoặc tịch thu hàng hóa:

Nghị định 98/2021/NĐ-CP (có hiệu lực từ 01/01/2022): Thay thế toàn bộ các quy định cũ, xác lập cơ chế quản lý TTBYT theo mức độ rủi ro (chia làm 4 loại A, B, C,

D). Nghị định này buộc doanh nghiệp phải thực hiện Công bố tiêu chuẩn áp dụng (đối với loại A, B) hoặc Đăng ký lưu hành (đối với loại C, D) trước khi nhập khẩu.

Nghị định 07/2023/NĐ-CP (Ban hành ngày 03/03/2023): Đây là văn bản mang tính chất "giải cứu" thị trường y tế trước các ách tắc về thủ tục. Nghị định 07 đã gia hạn hiệu lực các giấy phép nhập khẩu cũ đến hết 31/12/2024, đồng thời thay đổi quy định về kê khai giá để kiểm soát rủi ro về "nâng khống giá trị hàng hóa" thiết bị y tế.

Thông tư 05/2022/TT-BYT: Quy định chi tiết danh mục TTBYT phải cấp phép nhập khẩu và quy trình phân loại rủi ro. Sai lệch trong công tác phân loại mức độ rủi ro thiết bị (chẳng hạn hạ bậc từ C xuống B) cấu thành một rủi ro pháp lý trọng yếu, không chỉ dẫn đến các chế tài xử phạt hành chính mà còn gây đình trệ dây chuyền cung ứng ngay tại cửa khẩu.

Thông tư 14/2023/TT-BYT: Quy định trình tự, thủ tục xây dựng giá gói thầu mua sắm TTBYT tại các cơ sở y tế công lập. Đối với các doanh nghiệp nhập khẩu để cung ứng cho bệnh viện, đây là cơ sở pháp lý để quản trị rủi ro về thanh toán và đấu thầu.

Trong bối cảnh hội nhập, việc quản trị rủi ro nhập khẩu không thể tách rời các quy định quốc tế nhằm đảm bảo tính đồng bộ trong giải quyết tranh chấp và vận chuyển, Pháp luật và tập quán thương mại Quốc tế bao gồm:

- Các công ước quốc tế

- Tập quán thương mại quốc tế như Incoterms 2020 (ICC): Thay thế cho các phiên bản cũ, Incoterms 2020 cung cấp 11 điều kiện thương mại chuẩn hóa. Việc lựa chọn điều kiện (như CIF, FOB, hay DAP) quy định rõ thời điểm chuyển giao rủi ro về hư hỏng hoặc mất mát hàng hóa từ người bán sang người mua trong quá trình vận tải biển/hàng không quốc tế.

Quy tắc thực hành thống nhất về Tín dụng chứng từ (UCP 600): Là cơ sở pháp lý để quản trị rủi ro thanh toán. Trong nhập khẩu thiết bị y tế giá trị cao, việc tuân thủ UCP 600 giúp doanh nghiệp đảm bảo an toàn tài chính thông qua phương thức thanh toán L/C.

Các Hiệp định thương mại tự do (FTA) thế hệ mới (EVFTA, CPTPP, RCEP): Quy định về quy tắc xuất xứ (C/O). Việc không hiểu rõ các tiêu chí xuất xứ trong các

hiệp định này có thể dẫn đến rủi ro doanh nghiệp bị truy thu thuế hoặc không được hưởng ưu đãi thuế quan đặc biệt.

1.3. Cơ sở thực tiễn về quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại các một số doanh nghiệp

1.3.1. Quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu của một số doanh nghiệp

1.3.1.1 Những kết quả đạt được

Thứ nhất, công tác quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu đã nhận được sự quan tâm, chỉ đạo và hỗ trợ tích cực từ phía Nhà nước và các cơ quan quản lý vĩ mô. Trong những năm gần đây, Chính phủ và các Bộ ngành liên quan như Bộ Công Thương, Bộ Tài chính, Bộ Y tế, Tổng cục Hải quan… đã ban hành và điều chỉnh nhiều chính sách, quy định nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong hoạt động nhập khẩu hàng hóa. Các văn bản hướng dẫn về thủ tục hải quan điện tử, quản lý xuất xứ, kiểm tra chất lượng, và an toàn sản phẩm nhập khẩu ngày càng minh bạch và nhất quán, giúp giảm thiểu rủi ro về pháp lý và hành chính cho doanh nghiệp. Đồng thời, các cơ quan xúc tiến thương mại và Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) thường xuyên phối hợp tổ chức hội thảo, tập huấn, và cảnh báo doanh nghiệp về các rủi ro có thể xảy ra trong quá trình nhập khẩu như lừa đảo quốc tế, thay đổi chính sách thương mại, hay biến động tỷ giá. Những hoạt động này góp phần giúp doanh nghiệp nâng cao nhận thức, có biện pháp phòng ngừa và phản ứng linh hoạt hơn khi rủi ro xảy ra.

Thứ hai, các doanh nghiệp nhập khẩu ngày càng chủ động hơn trong việc tiếp cận và áp dụng các phương pháp quản lý rủi ro. Nếu trước đây, doanh nghiệp thường xử lý rủi ro khi sự cố đã phát sinh thì nay, nhiều doanh nghiệp đã chuyển sang tư duy "phòng ngừa rủi ro trước khi rủi ro xảy ra". Họ bắt đầu xây dựng quy trình kiểm soát rủi ro trong từng khâu nhập khẩu – từ lựa chọn nhà cung cấp, ký kết hợp đồng, thanh toán quốc tế đến khâu vận chuyển và thông quan hàng hóa. Một số doanh nghiệp lớn thậm chí còn ứng dụng phần mềm quản lý đơn hàng và đánh giá rủi ro nhà cung cấp nhằm theo dõi lịch sử giao dịch, chất lượng hàng hóa và mức độ tuân thủ. Nhờ đó,

việc nhận diện sớm và kiểm soát rủi ro trở nên hiệu quả hơn, giúp giảm thiểu thiệt hại phát sinh.

Đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ, dù chưa có điều kiện triển khai hệ thống bài bản, nhưng ý thức về rủi ro đã được nâng cao rõ rệt. Nhiều đơn vị đã xây dựng các quy trình nội bộ đơn giản nhưng thiết thực, như yêu cầu xác minh thông tin đối tác trước giao dịch, tham khảo ý kiến tư vấn pháp lý, hoặc mua bảo hiểm hàng hóa nhập khẩu.

Thứ ba, việc tăng cường quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu đã mang lại những kết quả tích cực, góp phần giảm thiểu tổn thất và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trên thị trường quốc tế. Các doanh nghiệp nhập khẩu hiện nay có xu hướng thận trọng hơn trong việc đàm phán và thực hiện hợp đồng. Nhiều doanh nghiệp đã giảm đáng kể số vụ tranh chấp thương mại do hợp đồng mập mờ hoặc chứng từ giả mạo. Đồng thời, việc ứng dụng công nghệ và tuân thủ quy định về tiêu chuẩn, kiểm định hàng hóa nhập khẩu giúp hoạt động nhập khẩu ngày càng chuyên nghiệp và hiệu quả hơn.

Nhờ sự chủ động và cải tiến trong quản trị rủi ro, doanh nghiệp Việt Nam không chỉ hạn chế được các thiệt hại về tài chính mà còn nâng cao uy tín với đối tác nước ngoài, củng cố vị thế cạnh tranh trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Như vậy, công tác quản trị rủi ro nhập khẩu đã và đang trở thành một phần quan trọng trong chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp.

1.3.1.2 Những hạn chế và nguyên nhân

Mặc dù công tác quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu của các doanh nghiệp Việt Nam đã có nhiều chuyển biến tích cực, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập sâu rộng với nền kinh tế thế giới, song nhìn chung hiệu quả đạt được vẫn chưa tương xứng với tiềm năng và yêu cầu thực tiễn. Một số doanh nghiệp lớn đã hình thành hệ thống quản trị rủi ro bài bản, có khả năng dự báo và ứng phó linh hoạt, nhưng phần lớn các doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn còn đối phó mang tính bị động, thiếu công cụ và nguồn lực chuyên biệt. Nhiều doanh nghiệp tuy ý thức được tầm quan trọng của quản trị rủi ro,

nhưng do những nguyên nhân khách quan và chủ quan, công tác này vẫn chưa thực sự đi vào chiều sâu.

Những hạn chế chủ yếu có thể được nhận diện qua các khía cạnh sau:

Thứ nhất, môi trường pháp lý cho hoạt động nhập khẩu còn nhiều bất cập. Cơ sở pháp lý để quản lý và điều hành hoạt động nhập khẩu của các doanh nghiệp Việt Nam về cơ bản là đầy đủ và chi tiết. Tuy nhiên, hệ thống pháp luật về doanh nghiệp vẫn còn phân tách và áp dụng khác nhau cho từng loại hình doanh nghiệp. Điều này dẫn đến sự khác biệt về thủ tục, điều kiện tham gia thị trường và cơ chế "xin-cho" hay phê duyệt. Những khiếm khuyết này hạn chế khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp và không hoàn toàn đáp ứng được yêu cầu phát triển kinh tế và hội nhập quốc tế. Thêm vào đó, nhiều văn bản hướng dẫn vẫn còn chậm cập nhật, chồng chéo hoặc chưa phù hợp với thực tế thương mại quốc tế, gây khó khăn trong việc thực hiện các thủ tục hải quan, thuế, kế toán… mặc dù có cải thiện nhưng chưa đạt mức nhanh chóng như các nước trong khu vực. Hệ thống pháp luật đa dạng có thể là cơ hội nếu doanh nghiệp hiểu và áp dụng đúng, nhưng cũng là rủi ro nếu doanh nghiệp hiểu sai, áp dụng tùy tiện.

Thứ hai, nhận thức và tuân thủ các nguyên tắc quản trị rủi ro tại doanh nghiệp nhập khẩu còn hạn chế. Trên thực tế, hầu hết doanh nghiệp chưa tuân thủ triệt để bốn nguyên tắc cơ bản của quản trị rủi ro: (i) không có rủi ro thì không có lợi nhuận; (ii) phân tách người chấp nhận rủi ro và người kiểm soát rủi ro; (iii) công khai rủi ro có thể phát sinh; (iv) tuyệt đối tuân thủ quy định.

- Về nguyên tắc "không có rủi ro thì không có lợi nhuận", nhiều doanh nghiệp còn e dè trong việc đầu tư vào thị trường, sản phẩm hoặc nguồn cung mới, dẫn đến rủi ro mất cơ hội kinh doanh. Ngược lại, một số doanh nghiệp chủ quan, nhập khẩu mà chưa nghiên cứu kỹ nhà cung cấp, chính sách nước sở tại hoặc điều kiện vận chuyển, dẫn đến thất thoát do hàng hóa không đạt chuẩn hoặc lừa đảo.

- Về nguyên tắc phân tách, quyết định nhập khẩu thường tập trung vào một hoặc hai cá nhân, chưa có bộ phận kiểm soát độc lập, gia tăng rủi ro đạo đức và sai sót chủ quan.

- Về nguyên tắc công khai rủi ro, tỷ lệ doanh nghiệp chia sẻ thông tin rủi ro nội bộ là rất thấp. Nhiều doanh nghiệp chưa có cơ chế báo cáo sự cố hoặc tổng kết bài học, khiến lỗi lặp lại ở các đơn hàng sau.

- Về nguyên tắc tuân thủ, nhiều doanh nghiệp nhỏ chưa xây dựng mô tả công việc rõ ràng hay bộ quy trình chuẩn, khiến việc kiểm soát và đánh giá tuân thủ gần như bị bỏ ngỏ.

Thứ ba, hạn chế về công cụ, dữ liệu và công nghệ. Phần lớn doanh nghiệp nhập khẩu, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ, vẫn quản lý dữ liệu, hợp đồng và chứng từ thủ công, qua file Excel hoặc email riêng lẻ, chưa có hệ thống ERP hay phần mềm tích hợp theo dõi rủi ro. Điều này gây khó khăn trong giám sát tiến độ, đối chiếu chứng từ và truy xuất nguyên nhân rủi ro. Các dữ liệu về hải quan, thuế, logistics, thanh toán quốc tế… chưa được kết nối liên thông. Khi rủi ro xảy ra, doanh nghiệp mất nhiều thời gian xác định nguyên nhân và quy trách nhiệm. Chi phí đầu tư phần mềm quản trị, đào tạo nhân viên, hoặc thuê tư vấn chuyên môn còn cao so với khả năng tài chính của doanh nghiệp vừa và nhỏ, nên nhiều doanh nghiệp chưa thể triển khai công nghệ quản trị rủi ro hiện đại.

Thứ tư, hạn chế về văn hóa quản trị rủi ro. Nhận thức chưa đầy đủ của lãnh đạo và nhân viên khiến rủi ro thường được xem là "việc hi hữu", "trách nhiệm cá nhân" thay vì một quy trình hệ thống. Văn hóa báo cáo rủi ro còn yếu, nhân viên e ngại bị quy trách nhiệm nên không chủ động thông tin khi phát hiện sai sót. Nhiều doanh nghiệp chỉ đánh giá rủi ro khi sự cố đã xảy ra và gây thiệt hại, chưa xem đó là quy trình cần thiết trước khi ký hợp đồng nhập khẩu. Thói quen "làm theo kinh nghiệm" vẫn phổ biến, đặc biệt trong doanh nghiệp gia đình hoặc doanh nghiệp tư nhân nhỏ, khiến việc áp dụng các quy trình quản lý rủi ro khoa học trở nên khó khăn.

1.3.2. Bài học kinh nghiệm quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu cho công ty TNHH AVANTA

Thứ nhất, công tác quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu phải được xem là một bộ phận cấu thành quan trọng của quản trị doanh nghiệp, chứ không chỉ là nhiệm vụ mang tính phản ứng khi có sự cố xảy ra. Kinh nghiệm từ các doanh nghiệp khác

cho thấy, việc nhận thức đúng đắn tầm quan trọng của quản trị rủi ro giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong mọi khâu của quá trình nhập khẩu, từ lựa chọn nhà cung cấp, đàm phán hợp đồng, vận chuyển, đến khâu thanh toán và thông quan. Với Avanta, bài học này có ý nghĩa đặc biệt bởi công ty hoạt động trong lĩnh vực y tế, nơi mọi sai sót nhỏ đều có thể gây tổn thất lớn về tài chính và uy tín. Do đó, công ty cần xem quản trị rủi ro là nền tảng để đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững lâu dài.

Thứ hai, kinh nghiệm thực tiễn cho thấy vai trò của Nhà nước và các cơ quan quản lý vĩ mô là rất quan trọng trong việc hỗ trợ doanh nghiệp nhập khẩu giảm thiểu rủi ro. Chính sách ổn định, quy định minh bạch, và thông tin thị trường kịp thời từ Bộ Công Thương, Bộ Tài chính, hay Tổng cục Hải quan giúp doanh nghiệp định hướng và ra quyết định chính xác hơn. Bài học đặt ra cho Avanta là cần chủ động theo dõi và cập nhật thường xuyên các chính sách, quy định liên quan đến hoạt động nhập khẩu thiết bị y tế, đồng thời tận dụng sự hỗ trợ của các cơ quan như VCCI, VIAC hay các chương trình xúc tiến thương mại quốc tế để được cung cấp thông tin, tư vấn và cảnh báo sớm về rủi ro trong thương mại quốc tế.

Thứ ba, từ thực tế của nhiều doanh nghiệp khác cho thấy, việc xây dựng quy trình quản trị rủi ro bài bản và mang tính hệ thống là yếu tố quyết định đến hiệu quả kiểm soát rủi ro nhập khẩu. Thay vì xử lý rủi ro theo cảm tính, doanh nghiệp cần thiết lập quy trình nhận diện, đánh giá và ứng phó với rủi ro dựa trên dữ liệu, kinh nghiệm và các công cụ quản trị hiện đại. Avanta có thể rút ra bài học rằng, dù quy mô công ty chưa lớn, nhưng vẫn có thể thiết lập các quy trình chuẩn trong quản lý đơn hàng, kiểm tra hồ sơ nhập khẩu, đánh giá năng lực nhà cung cấp, từ đó giảm thiểu các rủi ro liên quan đến chứng từ, chậm tiến độ hay không phù hợp tiêu chuẩn kỹ thuật của hàng hóa.

Thứ tư, một bài học quan trọng khác là cần tăng cường năng lực nhân sự trong công tác quản trị rủi ro. Nhiều doanh nghiệp nhập khẩu gặp rủi ro chủ yếu do nhân viên thiếu kiến thức về nghiệp vụ quốc tế, hợp đồng ngoại thương hay các quy định hải quan. Kinh nghiệm từ các doanh nghiệp thành công cho thấy họ thường xuyên đào tạo, cập nhật kỹ năng cho nhân viên, giúp họ có thể phát hiện và xử lý tình huống

phát sinh kịp thời. Đối với Avanta, đây là bài học cần được quan tâm, đặc biệt khi đội ngũ mua hàng và logistics hiện nay khá mỏng. Việc đào tạo định kỳ về nghiệp vụ nhập khẩu, phân tích rủi ro và kỹ năng đàm phán quốc tế sẽ giúp công ty chủ động hơn trong quản trị rủi ro.

Thứ năm, công tác quản trị rủi ro nhập khẩu cần được kết hợp hài hòa giữa yếu tố con người, quy trình và công nghệ. Nhiều doanh nghiệp đã ứng dụng phần mềm quản trị chuỗi cung ứng hoặc hệ thống ERP để theo dõi và kiểm soát rủi ro trong từng khâu nhập khẩu. Dù Avanta chưa cần đầu tư ở quy mô lớn, nhưng có thể học hỏi cách các doanh nghiệp khác sử dụng các công cụ đơn giản như bảng kiểm (checklist), phần mềm theo dõi tiến độ giao hàng, cảnh báo hạn thanh toán… để phát hiện sớm dấu hiệu rủi ro. Điều này giúp tăng tính chính xác và minh bạch trong toàn bộ quá trình nhập khẩu.

Thứ sáu, kinh nghiệm cho thấy, quan hệ hợp tác bền vững với nhà cung cấp là biện pháp phòng ngừa rủi ro hiệu quả. Các doanh nghiệp duy trì quan hệ lâu dài, minh bạch và dựa trên sự tin tưởng với đối tác nước ngoài thường ít gặp rủi ro hơn so với những doanh nghiệp thay đổi nhà cung cấp liên tục. Avanta có thể rút ra bài học rằng việc lựa chọn đối tác uy tín, thường xuyên đánh giá năng lực và duy trì liên lạc chặt chẽ sẽ giúp công ty giảm thiểu rủi ro về chất lượng, giao hàng trễ hoặc tranh chấp hợp đồng.

Thứ bảy, bài học cuối cùng là luôn duy trì tâm thế "sống chung với rủi ro" trong hoạt động nhập khẩu. Rủi ro là yếu tố không thể loại bỏ hoàn toàn, mà chỉ có thể quản trị và kiểm soát ở mức tối thiểu. Do đó, Avanta cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng đến tư duy phòng ngừa, nơi mỗi nhân viên đều có ý thức nhận diện rủi ro trong công việc của mình. Việc hình thành thói quen thận trọng trong kiểm tra chứng từ, xác nhận thông tin đối tác, hay lập kế hoạch dự phòng cho từng tình huống là minh chứng cho năng lực quản trị rủi ro chuyên nghiệp và trưởng thành của doanh nghiệp.

Kết luận chương 1:

Chương 1 đã hệ thống hóa những cơ sở lý luận và thực tiễn liên quan đến quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu của doanh nghiệp. Trên cơ sở tổng hợp các quan

điểm nghiên cứu trong và ngoài nước, chương này đã làm rõ các khái niệm cơ bản về nhập khẩu, rủi ro và quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu, đồng thời phân loại các nhóm rủi ro chủ yếu thường phát sinh trong quá trình nhập khẩu của doanh nghiệp, bao gồm rủi ro vĩ mô và rủi ro vi mô.

Bên cạnh đó, chương 1 đã trình bày các nội dung cốt lõi của quản trị rủi ro trong nhập khẩu như quy trình nhận diện rủi ro, đánh giá mức độ ảnh hưởng của rủi ro, cũng như các công cụ và phương pháp thường được sử dụng để kiểm soát và giảm thiểu rủi ro. Việc làm rõ mối quan hệ giữa rủi ro và hiệu quả hoạt động nhập khẩu giúp khẳng định rằng quản trị rủi ro không chỉ mang ý nghĩa phòng ngừa sự cố, mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa chi phí, đảm bảo tiến độ nhập khẩu và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp.

Ngoài ra, chương 1 cũng đã tổng hợp kinh nghiệm quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu của một số doanh nghiệp, qua đó rút ra những bài học tham khảo có giá trị thực tiễn, đặc biệt đối với các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ hoạt động trong lĩnh vực có yêu cầu cao về chất lượng và tuân thủ pháp lý như thiết bị y tế.

Những nội dung lý luận và thực tiễn được trình bày trong chương 1 là cơ sở khoa học quan trọng để làm nền tảng cho các phân tích ở các chương tiếp theo. Trên cơ sở khung lý thuyết và các tiêu chí đánh giá rủi ro đã được xây dựng, Chương 2 sẽ tập trung phân tích thực trạng hoạt động nhập khẩu và công tác quản trị rủi ro tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics, từ đó nhận diện các rủi ro trọng yếu và đánh giá mức độ ảnh hưởng của chúng đến hiệu quả hoạt động nhập khẩu của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG NHẬP KHẨU TẠI CÔNG TY TNHH VANTA DIAGNOSTICS

2.1 Giới thiệu tổng quan về công ty TNHH Avanta Diagnostics

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty TNHH Avanta Diagnostics được thành lập vào năm 2010, có trụ sở chính 286 Giải Phóng, Phường Phương Liệt, Quận Thanh Xuân, Thành phố Hà Nội, Việt Nam. Với mục tiêu trở thành một trong những đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực nhập khẩu, sản xuất và phân phối trang thiết bị y tế, vật tư y tế, sản phẩm chăm sóc sức khỏe. Xuất phát điểm là một doanh nghiệp nhỏ với chỉ vài nhân sự, công ty đã không ngừng phát triển và mở rộng, trở thành một thương hiệu uy tín trên thị trường y tế Việt Nam.

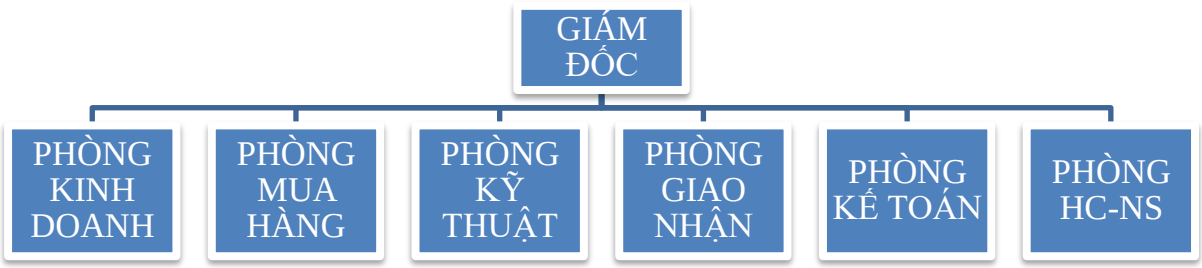
Ngay từ những ngày đầu thành lập, Avanta đã xác định sứ mệnh của mình là mang đến những sản phẩm có tính ứng dụng cao, chất lượng vượt trội và giá cả hợp lý. Công ty liên tục mở rộng mạng lưới phân phối và hợp tác với các đối tác uy tín trên toàn cầu, từ các quốc gia tiên tiến trong lĩnh vực y tế như Mỹ, Đức, Nhật Bản đến các thị trường mới nổi như Hàn Quốc, Trung Quốc và Ấn Độ. Avanta cam kết cung cấp các sản phẩm và dịch vụ y tế đạt tiêu chuẩn quốc tế, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường. Không chỉ dừng lại ở việc nhập khẩu và phân phối, công ty còn tập trung vào nghiên cứu, cải tiến công nghệ nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm. Nhờ chiến lược kinh doanh bền vững, Avanta Diagnostics đã trở thành đối tác tin cậy của nhiều bệnh viện, phòng khám và hệ thống nhà thuốc trên toàn quốc.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức và chức năng quản trị

2.1.2.1 Cơ cấu tổ chức và chức năng của các phòng ban

Công ty TNHH Avanta Diagnostics được tổ chức theo mô hình chuyên nghiệp với các phòng ban và bộ phận chính như sau:

Hình 2.1 Sơ đồ tổ chức của công ty TNHH Avanta Diagnostics



(Nguồn: Tài liệu nội bộ Công ty TNHH Avanta Diagnostics)

Nhiệm vụ và chức năng của các phòng ban:

Giám đốc: là người điều hành mọi hoạt động của Công ty, quyết định cũng như tổ chức thực hiện các hoạt động kinh doanh của Công ty, ban hành quy chế nội bộ Công ty, bổ nhiệm, miễn nhiệm các chức danh quản lí. Trực tiếp quản lí các phòng ban trong Công ty.

Phòng Kinh doanh: Chịu trách nhiệm nghiên cứu thị trường, tìm kiếm khách hàng, phát triển các kênh phân phối và đàm phán hợp đồng. Phòng kinh doanh đóng vai trò quan trọng trong việc mở rộng thị trường, xây dựng thương hiệu và nâng cao doanh số bán hàng của công ty.

Phòng Mua hàng: Đảm nhiệm việc tìm kiếm, đánh giá và làm việc với các nhà cung cấp trong và ngoài nước, đảm bảo nguồn hàng ổn định, chất lượng. Phòng mua hàng cũng chịu trách nhiệm thương thảo hợp đồng, tối ưu hóa chi phí và duy trì mối quan hệ lâu dài với các đối tác cung ứng. Xử lý các thủ tục liên quan đến nhập khẩu, thông quan hàng hóa, làm việc với hải quan và các cơ quan chức năng. Ngoài ra, phòng nhập khẩu còn có nhiệm vụ theo dõi tình trạng vận chuyển hàng hóa, đảm bảo tiến độ nhập hàng và phân phối.

Phòng Kỹ thuật: Hỗ trợ về mặt chuyên môn và kỹ thuật cho khách hàng, kiểm tra chất lượng sản phẩm, hướng dẫn sử dụng và bảo trì thiết bị. Đây là bộ phận quan trọng giúp đảm bảo sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng trước khi đưa ra thị trường.

Phòng Tài chính - Kế toán: Quản lý dòng tiền, báo cáo tài chính, thực hiện các nghĩa vụ thuế và kiểm soát chi phí hoạt động của công ty. Việc duy trì sức khỏe tài chính ổn định là yếu tố quan trọng để công ty phát triển bền vững.

Phòng Hành chính - Nhân sự: Phụ trách công tác tuyển dụng, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực và đảm bảo chế độ phúc lợi cho nhân viên. Công ty luôn chú trọng đến việc xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, tạo điều kiện để nhân viên phát triển sự nghiệp lâu dài.

Sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban giúp công ty vận hành hiệu quả, nâng cao năng lực cạnh tranh và đáp ứng nhanh chóng nhu cầu thị trường.

Chức năng quản trị đang áp dụng tại công ty:

Quản trị tài chính: Công ty Avanta thực hiện quản trị tài chính thông qua việc tối ưu dòng tiền và kiểm soát chi phí nhập khẩu, đảm bảo nguồn vốn lưu động ổn định để duy trì hoạt động kinh doanh. Với đặc thù là doanh nghiệp nhập khẩu trang thiết bị y tế, công ty áp dụng mô hình quản lý tài chính tập trung, trong đó mọi khoản thanh toán quốc tế đều phải tuân theo quy trình xét duyệt ba cấp: bộ phận mua hàng, kế toán và ban giám đốc. Công ty cũng thực hiện chính sách quản lý công nợ chặt chẽ bằng cách đàm phán với nhà cung cấp nước ngoài để kéo dài thời hạn thanh toán lên 45-60 ngày, trong khi đó, công ty chỉ cho phép khách hàng trong nước nợ tối đa 30 ngày. Điều này giúp công ty duy trì dòng tiền dương và giảm rủi ro tài chính. Ngoài ra, Avanta còn tận dụng các gói tài trợ thương mại từ ngân hàng, như L/C trả chậm hoặc tín dụng nhập khẩu, nhằm giảm áp lực vốn khi nhập hàng số lượng lớn. Mỗi quý, công ty tiến hành đánh giá hiệu quả tài chính thông qua các chỉ số như lợi nhuận gộp, vòng quay hàng tồn kho và tỷ suất lợi nhuận trên vốn, giúp đưa ra các điều chỉnh phù hợp trong chiến lược tài chính.

Quản trị nhân lực: Avanta áp dụng mô hình quản trị nhân sự dựa trên hiệu suất (KPI), kết hợp với chính sách phát triển nhân tài để nâng cao năng suất lao động. Công ty có hơn 50 nhân sự chia thành các phòng ban chuyên biệt như mua hàng, kinh doanh, kế toán và hậu cần. Hệ thống đánh giá nhân sự của Avanta được thiết kế linh hoạt theo vị trí công việc: nhân viên mua hàng có KPI dựa trên số lượng đơn hàng

thành công và mức độ tối ưu chi phí nhập khẩu, trong khi nhân viên kinh doanh được đánh giá dựa trên doanh số và tỷ lệ khách hàng tái đặt hàng. Bên cạnh đó, công ty triển khai chương trình đào tạo định kỳ về kiến thức ngành y tế, kỹ năng đàm phán quốc tế và quản lý chuỗi cung ứng để nâng cao năng lực đội ngũ. Đặc biệt, chính sách phúc lợi của Avanta được thiết kế để giữ chân nhân sự, với các chế độ như thưởng doanh số, bảo hiểm sức khỏe mở rộng và hỗ trợ chi phí học tập nâng cao chuyên môn. Công ty cũng tạo môi trường làm việc linh hoạt, cho phép nhân viên làm việc từ xa 2 ngày/tuần đối với các vị trí không yêu cầu có mặt tại văn phòng, giúp cân bằng công việc và cuộc sống.

Quản trị chiến lược: Avanta thực hiện quản trị chiến lược dựa trên nguyên tắc linh hoạt và thích ứng với thị trường, tập trung vào mở rộng danh mục sản phẩm. Với xu hướng số hóa trong ngành y tế, công ty đã định hướng chiến lược phát triển dài hạn theo hướng tăng cường nhập khẩu các sản phẩm công nghệ cao, chẳng hạn như thiết bị xét nghiệm tự động và sinh phẩm chẩn đoán nhanh. Bên cạnh đó, công ty đang triển khai kế hoạch mở rộng sang thị trường B2B, cung cấp trực tiếp cho các chuỗi phòng khám tư nhân, thay vì chỉ tập trung vào các bệnh viện công thông qua đấu thầu. Để thực hiện chiến lược này, Avanta đã đầu tư phát triển kênh thương mại điện tử, xây dựng hệ thống đặt hàng trực tuyến dành cho khách hàng doanh nghiệp, giúp tối ưu quy trình bán hàng và tăng khả năng tiếp cận thị trường. Đồng thời, công ty cũng chủ động tìm kiếm thêm nhà cung cấp từ các thị trường khác như Hàn Quốc và Ấn Độ nhằm giảm phụ thuộc vào Trung Quốc, hạn chế rủi ro chuỗi cung ứng.

Quản trị chất lượng: Với đặc thù kinh doanh thiết bị y tế, Avanta đặt chất lượng sản phẩm lên hàng đầu thông qua việc áp dụng các tiêu chuẩn kiểm soát chặt chẽ. Công ty tuân thủ hệ thống quản lý chất lượng ISO 13485:2016, đảm bảo sản phẩm nhập khẩu đạt tiêu chuẩn quốc tế và đáp ứng các quy định của Bộ Y tế Việt Nam. Mỗi lô hàng khi nhập khẩu đều phải trải qua quá trình kiểm tra giấy tờ pháp lý, kiểm nghiệm chất lượng trước khi lưu thông trên thị trường. Ngoài ra, Avanta còn áp dụng hệ thống quản lý khiếu nại khách hàng, trong đó mọi phản hồi về chất lượng sản phẩm từ bệnh viện hoặc phòng khám đều được ghi nhận và xử lý

2.1.3 Tình hình kinh doanh, quy trình nhập khẩu và hoạt động liên quan

2.1.3.1 Tình hình kinh doanh

Công ty TNHH Avanta Diagnostics hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực nhập khẩu và phân phối các sản phẩm y tế, tập trung vào các dòng sản phẩm xét nghiệm và thiết bị y tế.

Một trong những mảng kinh doanh quan trọng của công ty là các loại test thử nhanh, phục vụ cho nhiều mục đích chẩn đoán khác nhau. Các sản phẩm này bao gồm test thử sinh sản, test thử bệnh truyền nhiễm, bệnh tim mạch, ung bướu, cũng như test thử phát hiện chất gây nghiện. Bên cạnh đó, Avanta Diagnostics còn cung cấp các bộ test thử nhanh Wondfo – một thương hiệu xét nghiệm uy tín trên thị trường.

Ngoài xét nghiệm lâm sàng, công ty cũng tập trung vào lĩnh vực xét nghiệm vệ sinh an toàn thực phẩm. Các sản phẩm kiểm tra thực phẩm giúp phát hiện nhanh các chất gây hại, đảm bảo chất lượng và an toàn thực phẩm cho người tiêu dùng. Đồng thời, Avanta Diagnostics còn phân phối các bộ test thử theo phương pháp ELISA – một công nghệ xét nghiệm tiên tiến, mang lại độ chính xác cao trong chẩn đoán.

Bên cạnh các sản phẩm xét nghiệm, công ty còn nhập khẩu và phân phối nhiều thiết bị y tế phục vụ cho bệnh viện và phòng khám. Các thiết bị này bao gồm máy phân tích nước tiểu, máy xét nghiệm huyết học, máy đo đông máu, máy phân tích sinh hóa và hệ thống ELISA. Đây là những thiết bị quan trọng, hỗ trợ các cơ sở y tế trong việc chẩn đoán và theo dõi tình trạng sức khỏe của bệnh nhân. Ngoài ra, Avanta Diagnostics còn cung cấp hệ thống thiết bị y tế gia đình như máy đo đường huyết, máy đo huyết áp, nhiệt kế điện tử, máy khí dung và các thiết bị hỗ trợ điều trị hô hấp, giúp người dân có thể theo dõi sức khỏe tại nhà một cách thuận tiện.

Một lĩnh vực quan trọng khác của công ty là cung cấp vật tư y tế, bao gồm vật tư phòng thí nghiệm và vật tư tiêu hao. Đây là những sản phẩm cần thiết cho hoạt động của các cơ sở y tế, giúp đảm bảo quy trình xét nghiệm và điều trị diễn ra thuận lợi, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của ngành y tế trong nước.

Avanta Diagnostics không chỉ tập trung vào việc nhập khẩu các sản phẩm y tế chất lượng cao mà còn đảm bảo cung ứng đầy đủ các thiết bị, vật tư cần thiết cho thị trường trong nước. Với danh mục sản phẩm đa dạng, công ty đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ hệ thống y tế và nâng cao chất lượng chăm sóc sức khỏe cộng đồng.

Bảng 2.1 Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty Avanta Diagnostics (giai đoạn 2022-2024)

STT	Chỉ tiêu	Năm (Đvt: tỉ đồng)		
		2022	**2023**	**2024**
1	Doanh thu (tỉ đồng)	135,2	87,6	98,4
2	Giá vốn hàng bán (tỉ đồng)	108,4	75,2	81,7
3	Lợi nhuận gộp (tỉ đồng)	26,8	12,4	16,7
4	Biên lợi nhuận gộp (%)	19,83	14,15	16,98
5	Tổng giá trị nhập khẩu (tỉ đồng)	120	85	98
6	Chi phí vận hành (tỉ đồng)	5,2	4,5	4,8
7	Chi phí logistics (tỉ đồng)	3,1	2,2	2,5
8	Tổng số lượng sản phẩm tiêu thụ (triệu đơn vị)	2,5	1,8	2,1
9	Tăng trưởng doanh thu (%)	35	-35,2	12,3
10	Tỷ lệ chi phí quảng cáo/ doanh thu (%)	2,5	3,0	3,2
11	Tỷ lệ nợ phải trả / vốn chủ sở hữu (%)	60	65	58

(Nguồn: Tổng hợp Báo cáo tài chính Công ty TNHH Avanta Diagnostics từ năm 2022 đến năm 2024)

Giai đoạn 2022–2024 ghi nhận nhiều biến động đáng kể trong hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Avanta Diagnostics, phản ánh rõ nét sự tác động đan xen giữa bối cảnh thị trường bên ngoài và hiệu quả quản trị nội bộ của doanh nghiệp, đặc biệt là trong hoạt động nhập khẩu các sản phẩm thiết bị y tế và sinh phẩm chẩn đoán.

Năm 2022 được xem là giai đoạn tăng trưởng mạnh, khi doanh thu của công ty đạt mức cao nhất là 135,2 tỷ đồng. Kết quả này chủ yếu xuất phát từ nhu cầu gia tăng đối với các sản phẩm y tế trong bối cảnh dịch Covid-19 vẫn còn để lại ảnh hưởng, các cơ sở y tế duy trì mức dự trữ cao, tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp mở rộng hoạt động nhập khẩu và tiêu thụ sản phẩm.

Tuy nhiên, bước sang năm 2023, doanh thu của công ty giảm mạnh xuống còn 87,6 tỷ đồng, tương ứng với mức suy giảm 35,2% so với năm trước. Sự sụt giảm này trước hết phản ánh xu hướng chung của thị trường sau đại dịch, khi nhu cầu đối với các sản phẩm y tế không còn duy trì ở mức cao như giai đoạn trước. Bên cạnh đó, áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng từ các doanh nghiệp cùng ngành cũng góp phần làm thu hẹp thị phần và ảnh hưởng đến khả năng tiêu thụ sản phẩm của công ty. Dưới góc độ quản trị rủi ro, kết quả này còn cho thấy những hạn chế trong công tác dự báo nhu cầu và điều chỉnh kế hoạch nhập khẩu, khi doanh nghiệp chưa kịp thời thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường, dẫn đến hiệu quả tiêu thụ giảm và áp lực tồn kho gia tăng. Đến năm 2024, doanh thu của công ty đạt 98,4 tỷ đồng, cho thấy những nỗ lực điều chỉnh trong chiến lược kinh doanh và nhập khẩu đã bắt đầu phát huy tác dụng, mặc dù quy mô doanh thu vẫn chưa thể quay trở lại mức cao nhất của năm 2022.

Giá vốn hàng bán trong giai đoạn nghiên cứu có xu hướng biến động tương ứng với doanh thu, đạt mức cao nhất 108,4 tỷ đồng vào năm 2022, sau đó giảm xuống 75,2 tỷ đồng vào năm 2023 và tăng lên 81,7 tỷ đồng vào năm 2024. Điều này cho thấy công ty đã có những điều chỉnh nhất định trong kế hoạch nhập khẩu nhằm phù hợp hơn với diễn biến của thị trường. Tuy nhiên, biên lợi nhuận gộp lại có sự suy giảm đáng kể, từ 19,83% năm 2022 xuống còn 14,15% năm 2023, trước khi tăng trở lại lên 16,98% vào năm 2024. Sự suy giảm biên lợi nhuận gộp trong năm 2023 phản ánh rõ tác động của các rủi ro liên quan đến chi phí nhập khẩu, bao gồm biến động chi phí logistics, chi phí vận chuyển phát sinh trong các tình huống khẩn cấp và áp lực cạnh tranh về giá bán, cho thấy hiệu quả kiểm soát rủi ro chi phí trong giai đoạn này còn gặp nhiều thách thức.

Xét về tổng giá trị nhập khẩu, năm 2022 công ty đạt mức cao nhất là 120 tỷ đồng, phù hợp với chiến lược mở rộng quy mô trong giai đoạn thị trường thuận lợi. Sang năm 2023, tổng giá trị nhập khẩu giảm xuống còn 85 tỷ đồng, phản ánh nỗ lực điều chỉnh quy mô nhập khẩu khi nhu cầu thị trường suy giảm. Tuy nhiên, so sánh giữa giá trị nhập khẩu và doanh thu cho thấy mức độ cân đối chưa thực sự tối ưu, khi giá trị nhập khẩu vẫn chiếm tỷ trọng tương đối cao trong bối cảnh doanh thu giảm mạnh. Điều này cho thấy rủi ro mất cân đối giữa kế hoạch nhập khẩu và khả năng tiêu thụ, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng vốn và dòng tiền của doanh nghiệp. Đến năm 2024, tổng giá trị nhập khẩu tăng trở lại lên 98 tỷ đồng, cho thấy doanh nghiệp đã từng bước điều chỉnh kế hoạch nhập khẩu theo tín hiệu phục hồi của thị trường, đồng thời thận trọng hơn trong việc kiểm soát quy mô nhập hàng.

Trong giai đoạn này, công ty cũng chú trọng kiểm soát chi phí vận hành và logistics nhằm giảm áp lực tài chính trong bối cảnh thị trường khó khăn. Chi phí vận hành giảm từ 5,2 tỷ đồng năm 2022 xuống 4,5 tỷ đồng năm 2023, sau đó tăng nhẹ lên 4,8 tỷ đồng vào năm 2024. Tương tự, chi phí logistics giảm đáng kể từ 3,1 tỷ đồng năm 2022 xuống 2,2 tỷ đồng năm 2023 trước khi tăng lên 2,5 tỷ đồng năm 2024. Những biến động này cho thấy doanh nghiệp đã áp dụng các biện pháp kiểm soát chi phí tương đối hiệu quả, góp phần hạn chế tác động tiêu cực của các rủi ro vận hành và logistics đối với kết quả tài chính chung.

Về số lượng sản phẩm tiêu thụ, năm 2022 là thời điểm công ty đạt mức cao nhất với 2,5 triệu đơn vị sản phẩm, phù hợp với bối cảnh nhu cầu thị trường tăng cao. Tuy nhiên, con số này giảm mạnh xuống còn 1,8 triệu đơn vị vào năm 2023, phản ánh rõ sự suy giảm của nhu cầu thị trường cũng như những khó khăn trong hoạt động tiêu thụ. Sang năm 2024, số lượng sản phẩm tiêu thụ tăng trở lại đạt 2,1 triệu đơn vị, cho thấy những điều chỉnh trong chiến lược kinh doanh, đặc biệt là trong việc lựa chọn danh mục sản phẩm và kế hoạch nhập khẩu, đã góp phần cải thiện khả năng tiêu thụ của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, công ty gia tăng đầu tư cho hoạt động quảng bá thương hiệu, thể hiện qua tỷ lệ chi phí quảng cáo trên doanh thu tăng từ 2,5% năm 2022 lên 3,0% năm

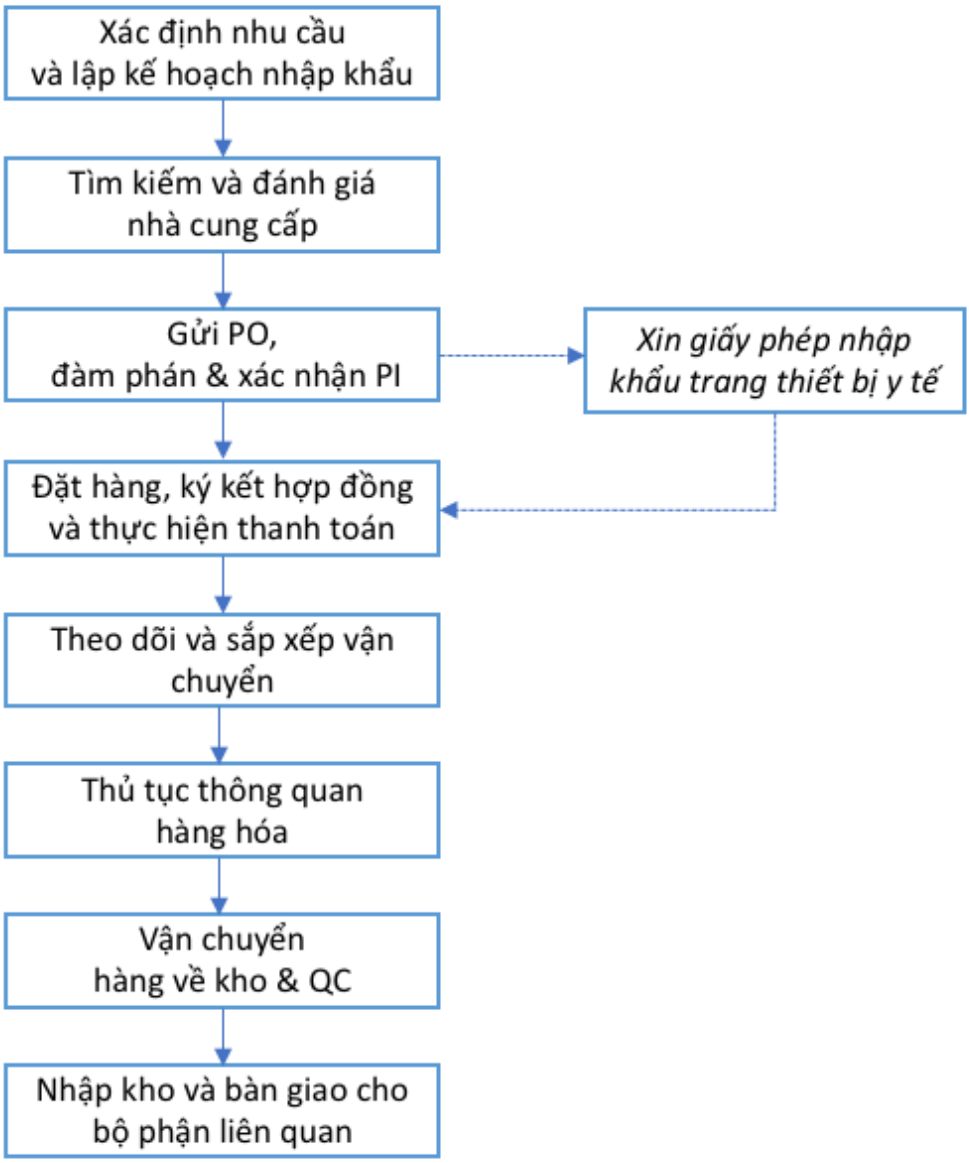
2023 và tiếp tục tăng lên 3,2% vào năm 2024. Điều này cho thấy định hướng của doanh nghiệp trong việc mở rộng thị trường, gia tăng mức độ nhận diện thương hiệu nhằm nâng cao sức cạnh tranh trong dài hạn. Tuy nhiên, áp lực tài chính trong giai đoạn khó khăn được thể hiện rõ qua tỷ lệ nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu, tăng lên 65% vào năm 2023, cho thấy doanh nghiệp đã phải sử dụng đòn bẩy tài chính nhiều hơn để duy trì hoạt động trong bối cảnh doanh thu suy giảm. Đến năm 2024, tỷ lệ này giảm xuống còn 58%, phản ánh những điều chỉnh tích cực trong chiến lược tài chính nhằm từng bước ổn định cơ cấu vốn và giảm thiểu rủi ro tài chính.

Nhìn chung, giai đoạn 2022–2024 cho thấy hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Avanta Diagnostics trải qua chu kỳ biến động rõ rệt, từ giai đoạn tăng trưởng mạnh sang suy giảm và từng bước phục hồi. Những biến động này không chỉ phản ánh tác động của các yếu tố bên ngoài như dịch bệnh và thị trường, mà còn cho thấy vai trò quan trọng của công tác quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu đối với hiệu quả tài chính của doanh nghiệp. Kết quả phân tích là cơ sở thực tiễn quan trọng để tiếp tục nhận diện các rủi ro chủ yếu trong hoạt động nhập khẩu và đề xuất các giải pháp quản trị rủi ro phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và đảm bảo sự phát triển bền vững của công ty trong thời gian tới.

2.1.3.2 Quy trình nhập khẩu

Hoạt động nhập khẩu trang thiết bị y tế tại Công ty Avanta Diagnostics được thực hiện theo một quy trình nghiêm ngặt, nhằm đảm bảo tính hợp pháp, chất lượng sản phẩm, cũng như tối ưu hóa chi phí và thời gian. Quy trình này đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa nhiều bộ phận liên quan, từ Kinh doanh, Mua hàng, Nhập khẩu, Pháp chế, Kế toán đến Kho vận và Kiểm soát chất lượng. Dưới đây là các bước chi tiết của quy trình này.

Hình 2.2 Quy trình Nhập khẩu Công ty TNHH Avanta Diagnostics



Mô tả Quy trình Nhập khẩu Công ty TNHH Avanta Diagnostics

Bước 1: Xác định nhu cầu và lập kế hoạch nhập khẩu

Quá trình nhập khẩu bắt đầu từ việc xác định nhu cầu hàng hóa. Bộ phận Kinh doanh, dựa trên các đơn hàng từ khách hàng hoặc kế hoạch kinh doanh định kỳ, sẽ gửi đơn đặt hàng nội bộ (Purchase Request - PR) cho Bộ phận Nhập khẩu. Đơn đặt hàng này bao gồm danh mục sản phẩm, số lượng cần đặt và thời gian mong muốn nhận hàng.

Sau khi nhận được yêu cầu, Bộ phận Nhập khẩu tiến hành kiểm tra các yếu tố như tồn kho hiện tại, tình hình tiêu thụ của sản phẩm trong thời gian qua và hạn sử dụng của các lô hàng còn lại để đảm bảo kế hoạch nhập hàng hợp lý, tránh tình trạng dư thừa hoặc thiếu hụt. Nếu sản phẩm đã hết hoặc sắp hết hàng, Bộ phận Mua hàng sẽ lập kế hoạch nhập khẩu chi tiết, trong đó bao gồm danh sách hàng hóa cần nhập, số lượng, thời gian đặt hàng, phương thức vận chuyển và dự toán ngân sách.

Bước 2: Tìm kiếm và đánh giá nhà cung cấp

Sau khi xác định được danh mục hàng hóa cần nhập khẩu, Bộ phận Nhập khẩu sẽ tiến hành tìm kiếm hoặc xác nhận lại nhà cung cấp. Đối với các sản phẩm đã từng nhập khẩu, công ty thường ưu tiên làm việc với các nhà cung cấp quen thuộc, những đối tác đã có lịch sử cung ứng ổn định và đảm bảo chất lượng. Trong trường hợp cần tìm nhà cung cấp mới (ví dụ: sản phẩm mới hoặc giá cả từ nhà cung cấp cũ không cạnh tranh), công ty sẽ tiến hành tìm kiếm thông qua các hội chợ triển lãm chuyên ngành, hoặc thông qua mạng lưới đối tác và hiệp hội ngành hàng.

Sau khi có danh sách các nhà cung cấp tiềm năng, công ty tiến hành đánh giá dựa trên các tiêu chí như chất lượng sản phẩm (chứng nhận ISO 13485, CE, FDA), giá cả, điều kiện thanh toán, thời gian giao hàng, chính sách bảo hành và hỗ trợ kỹ thuật. Nhà cung cấp đạt yêu cầu sẽ được lựa chọn để gửi yêu cầu báo giá chính thức.

Bước 3: Gửi yêu cầu báo giá, đàm phán và xác nhận đơn hàng

Bộ phận Nhập khẩu sẽ gửi Yêu cầu báo giá (Request for Quotation - RFQ) đến các nhà cung cấp đã được đánh giá. Trong yêu cầu này, công ty cần nhà cung cấp cung cấp thông tin về giá sản phẩm, điều kiện giao hàng (FOB, CIF, DDP), phương thức thanh toán và thời gian giao hàng dự kiến.

Sau khi nhận được báo giá, Bộ phận Nhập khẩu sẽ tiến hành đàm phán, tập trung vào các yếu tố quan trọng như điều chỉnh giá cả cạnh tranh hơn, tối ưu hóa điều kiện thanh toán, rút ngắn thời gian giao hàng hoặc đàm phán về chính sách bảo hành, hỗ trợ kỹ thuật. Khi hai bên đạt được thỏa thuận, đối với những nhà cung cấp làm việc lần đầu, công ty sẽ tiến hành làm thủ tục nội bộ, yêu cầu nhà cung cấp liệt kê chi tiết

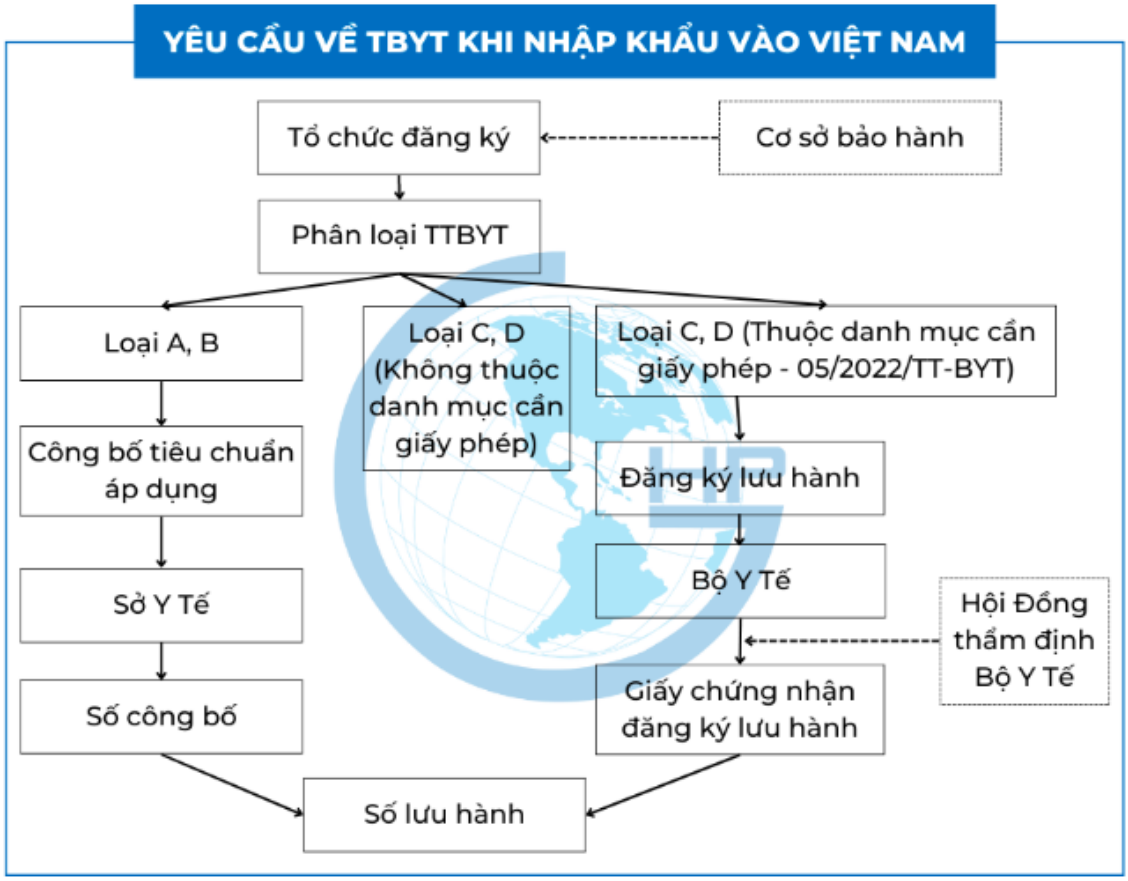
theo biểu mẫu "Supplier Data Sheet" và cung cấp Giấy đăng ký kinh doanh để tiến hành so sánh đánh giá và xác thực.

Sau khi xét thấy đủ điều kiện, bộ phận nhập khẩu sẽ trình ban lãnh đạo ký và đóng dấu xác nhận đơn hàng Purchase Order (PO) và tiến hành ký kết hợp đồng mua bán quốc tế.

Bước 4: Xin giấy phép nhập khẩu trang thiết bị y tế (nếu cần)

Nếu sản phẩm cần nhập khẩu chưa có giấy phép nhập khẩu từ Bộ Y tế, Bộ phận Nhập khẩu sẽ thông báo và phối hợp với Bộ phận Pháp chế để thực hiện các thủ tục xin cấp phép. Quy trình thực hiện được tiến hành một cách chi tiết và chặt chẽ để đảm bảo tuân thủ các quy định của Bộ Y tế.

Hình 2.3 Quy trình đăng ký cấp số lưu hành trang thiết bị y tế



(Nguồn: Công ty Công Ty TNHHHP Toàn Cầu)

Đầu tiên, trang thiết bị y tế cần được phân loại theo quy định tại Thông tư 05/2022/TT-BYT, trong đó các thiết bị thuộc nhóm A, B thường yêu cầu công bố tiêu

chuẩn áp dụng tại Sở Y tế, còn các thiết bị thuộc nhóm C, D có thể cần xin giấy phép nhập khẩu hoặc đăng ký lưu hành, tùy thuộc vào danh mục cụ thể. Sau khi phân loại, doanh nghiệp chuẩn bị hồ sơ đầy đủ, bao gồm: hồ sơ pháp lý của công ty nhập khẩu (như giấy phép kinh doanh, đăng ký doanh nghiệp), hồ sơ kỹ thuật của thiết bị (catalog, hướng dẫn sử dụng, tiêu chuẩn chất lượng), giấy chứng nhận lưu hành tự do (CFS) và giấy chứng nhận ISO của nhà sản xuất để chứng minh sản phẩm đã được lưu hành hợp pháp tại nước sản xuất và đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế, cùng với tài liệu đánh giá rủi ro và kiểm định chất lượng sản phẩm. Hồ sơ sau đó được nộp lên Bộ Y tế hoặc Sở Y tế tùy thuộc vào phân loại thiết bị. Bộ Y tế sẽ thành lập Hội đồng thẩm định để xem xét và đánh giá hồ sơ, yêu cầu bổ sung thông tin nếu cần thiết. Sau khi hồ sơ được chấp thuận, Bộ Y tế sẽ cấp số lưu hành hoặc giấy phép nhập khẩu. Doanh nghiệp cần theo dõi sát sao tiến trình xử lý hồ sơ, kịp thời phản hồi và bổ sung thông tin theo yêu cầu của cơ quan quản lý. Cuối cùng, khi nhận được số lưu hành hoặc giấy phép nhập khẩu, doanh nghiệp có thể tiếp tục thực hiện đơn hàng và tiến hành nhập khẩu trang thiết bị y tế vào Việt Nam, đảm bảo tuân thủ đầy đủ các quy định về chất lượng, an toàn và pháp lý. Quy trình này không chỉ giúp kiểm soát chặt chẽ chất lượng sản phẩm mà còn bảo vệ sức khỏe người tiêu dùng và tuân thủ nghiêm ngặt các quy định pháp luật hiện hành.

Thời gian xin giấy phép có thể kéo dài từ 2 - 4 tuần, do đó công ty cần lên kế hoạch nhập khẩu phù hợp để tránh ảnh hưởng đến tiến độ kinh doanh. Chỉ khi có giấy phép, công ty mới được phép tiếp tục các bước nhập khẩu tiếp theo.

Bước 5: Đặt hàng chính thức, ký kết hợp đồng và thực hiện thanh toán

Sau khi hoàn tất các thủ tục xin giấy phép nhập khẩu (nếu cần), bộ phận Mua hàng nhập khẩu tiến hành đặt hàng chính thức với nhà cung cấp. Đầu tiên, công ty gửi Purchase Order (PO) để xác nhận chi tiết về sản phẩm, số lượng, giá cả và thời gian giao hàng. Sau đó, hai bên tiến hành ký kết hợp đồng mua bán quốc tế với các điều khoản về điều kiện giao hàng (Incoterms), phương thức thanh toán và trách nhiệm của mỗi bên. Phương thức thanh toán phổ biến là T/T, thường chia thành hai

đợt: đợt 1 thanh toán đặt cọc (30-50%) để nhà cung cấp chuẩn bị hàng và đợt 2 thanh toán phần còn lại trước khi hàng rời cảng hoặc sau khi nhận chứng từ vận chuyển.

Bước 6: Theo dõi quá trình sản xuất và sắp xếp vận chuyển

Sau khi ký hợp đồng và thanh toán đặt cọc, bộ phận Mua hàng theo dõi sát sao tiến độ sản xuất từ nhà cung cấp, đảm bảo hàng hóa được sản xuất đúng thời gian và tiêu chuẩn chất lượng. Nếu có vấn đề phát sinh như chậm tiến độ hoặc lỗi sản xuất, công ty sẽ làm việc ngay với nhà cung cấp để xử lý. Khi hàng sẵn sàng xuất khẩu, nhà cung cấp thông báo để bộ phận Mua hàng sắp xếp vận chuyển, có thể sử dụng dịch vụ của nhà cung cấp hoặc thuê Forwarder (công ty giao nhận vận tải) để thực hiện việc vận chuyển. Công ty lựa chọn phương thức vận chuyển phù hợp, thường là đường biển cho hàng số lượng lớn hoặc đường hàng không cho hàng cần giao nhanh.

Bước 7: Làm thủ tục thông quan hàng hóa

Khi hàng đến cảng hoặc sân bay, bộ phận Mua hàng phối hợp với Forwarder để thực hiện khai báo hải quan trên phần mềm Ecus. Nhà cung cấp cung cấp đầy đủ chứng từ hải quan như hóa đơn thương mại, vận đơn, packing list, CO, CQ và các giấy tờ liên quan. Sau khi khai báo, hải quan sẽ phân luồng hàng hóa: luồng xanh (thông quan ngay), luồng vàng (kiểm tra chứng từ), hoặc luồng đỏ (kiểm tra thực tế hàng hóa). Công ty nộp thuế nhập khẩu theo quy định và chờ hải quan cấp tờ khai thông quan, sau đó mới có thể đưa hàng về kho.

Bước 8: Vận chuyển hàng về kho và kiểm tra chất lượng

Sau khi hàng thông quan, Forwarder tiến hành vận chuyển hàng về kho của công ty Avanta. Khi hàng về đến kho, bộ phận Kho phối hợp với bộ phận Kiểm soát chất lượng (QA/QC) để kiểm tra tình trạng thực tế của hàng hóa so với chứng từ nhập khẩu. Quy trình kiểm tra bao gồm: kiểm tra số lượng, đối chiếu mã sản phẩm, kiểm tra ngoại quan (trầy xước, hỏng hóc) và nếu cần, lấy mẫu kiểm nghiệm theo tiêu chuẩn y tế. Nếu phát hiện vấn đề, bộ phận Mua hàng sẽ làm việc với nhà cung cấp để xử lý khiếu nại hoặc đổi trả hàng.

Bước 9: Nhập kho và bàn giao cho bộ phận liên quan

Sau khi hàng hóa được kiểm tra và đạt yêu cầu, bộ phận Kho tiến hành nhập kho và cập nhật vào hệ thống quản lý tồn kho (ERP, SAP hoặc phần mềm nội bộ). Bộ phận Mua hàng gửi thông báo đến các bộ phận liên quan như Kinh doanh, Phân phối hoặc Dự án để bàn giao hàng hóa phục vụ mục đích sử dụng. Nếu hàng cần kiểm định thêm trước khi lưu hành, công ty sẽ thực hiện các thủ tục kiểm nghiệm theo quy định của Bộ Y tế. Sau khi hoàn tất quá trình nhập khẩu, bộ phận Mua hàng lưu trữ toàn bộ chứng từ nhập khẩu để phục vụ công tác kiểm toán và báo cáo sau này.

2.2. Thực trạng quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics

2.2.1 Mô tả và đánh giá ma trận rủi ro

Bảng 2.2 Kết quả đánh giá rủi ro thông qua ma trận Risk Assessment Matrix 3x3

Loại rủi ro	Rủi ro cụ thể	Mức độ tác động	Khả năng xảy ra	Điểm số	Mức độ rủi ro
Vĩ mô	Biến động tỉ giá hối đoái	3	3	9	Cao
	Biến động chi phí vận chuyển	2	3	6	Trung bình
	Thay đổi nhu cầu và xu hướng công nghệ	3	2	6	Trung bình
	Cạnh tranh thị trường gay gắt	2	2	4	Trung bình
	Thay đổi chính sách từ cơ quan quản lý	3	2	6	Trung bình
Vi mô	Sản phẩm không đạt tiêu chuẩn chất lượng	3	2	6	Trung bình
	Sai sót chứng từ hàng hoá	3	3	9	Cao
	Hư hỏng, mất mát hàng hoá khi vận chuyển	3	3	9	Cao

	Chậm trễ do Logistics	3	3	9	Cao
	Rủi ro pháp lý (thời gian giao hàng, in mẫu nhãn, bất khả kháng…)	2	1	2	Thấp
	Rủi ro phí ngân hàng trong thanh toán	1	2	2	Thấp
	Rủi ro phụ thuộc vào nhà cung cấp độc quyền và đối tác chiến lược	3	2	6	Trung Bình

Kết quả đánh giá rủi ro thông qua ma trận Risk Assessment Matrix 3x3 cho thấy các rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics có mức độ ảnh hưởng khác nhau. Cụ thể, nhóm rủi ro có nguồn gốc vi mô là nhóm rủi ro có mức độ cao, tập trung chủ yếu vào các rủi ro vận hành như sai sót chứng từ hải quan, chậm trễ do logistics và hư hỏng, mất mát hàng hóa trong quá trình vận chuyển. Đây là những rủi ro vừa có khả năng xảy ra cao, vừa gây tác động nghiêm trọng đến tiến độ giao hàng, chi phí hoạt động và uy tín của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, một số rủi ro như biến động chi phí vận chuyển, thay đổi chính sách pháp lý và sản phẩm không đạt tiêu chuẩn chất lượng, rủi ro phụ thuộc vào nhà cung cấp độc quyền và đối tác chiến lược được đánh giá ở mức trung bình, cho thấy cần có các biện pháp kiểm soát và theo dõi thường xuyên. Ngược lại, các rủi ro như phí ngân hàng trong thanh toán và một số rủi ro pháp lý có mức độ ảnh hưởng thấp, do khả năng xảy ra không thường xuyên và tác động ở mức hạn chế. Kết quả phân tích từ ma trận rủi ro là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp xác định thứ tự ưu tiên trong công tác quản trị rủi ro, từ đó xây dựng các giải pháp kiểm soát phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động nhập khẩu.

2.2.2. Nhận diện và đo lường rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics

2.2.2.1 Nhóm rủi ro vĩ mô

a. Rủi ro biến động tỉ giá hối đoái (Mức độ rủi ro: Cao – 9 điểm)

Rủi ro biến động tỷ giá hối đoái phát sinh khi doanh nghiệp thực hiện các giao dịch quốc tế, đặc biệt là nhập khẩu nguyên liệu hoặc thiết bị, nhưng tỷ giá giữa đồng nội tệ và ngoại tệ biến động mạnh trong thời gian từ khi ký hợp đồng đến khi thực hiện thanh toán. Biến động tỷ giá có thể làm tăng chi phí thực tế, giảm lợi nhuận biên hoặc làm sai lệch ngân sách kế hoạch, đặc biệt khi giá trị giao dịch lớn hoặc thời gian thanh toán kéo dài.

Tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics, 100% hợp đồng nhập khẩu được thanh toán bằng USD. Ví dụ, Hợp đồng số 032023/ADC-WONDFO ký tháng 3/2023 với nhà cung cấp Wondfo (Trung Quốc) để nhập khẩu kit xét nghiệm, giá trị hợp đồng là 120.000 USD, điều khoản thanh toán T/T: 30% khi ký hợp đồng, phần còn lại 70% thanh toán sau khi hàng đến cảng 30 ngày. Tại thời điểm lập kế hoạch, tỷ giá USD/VND được tính là 23.500 VND/USD, tương ứng giá trị dự toán là 2,82 tỷ đồng.

Tuy nhiên, tại thời điểm thanh toán thực tế đợt 2 vào tháng 5/2023, tỷ giá USD/VND tăng lên khoảng 24.300 VND/USD, khiến giá trị quy đổi của phần thanh toán còn lại tăng lên so với dự toán, làm tổng chi phí quy đổi của hợp đồng tăng lên khoảng 2,916 tỷ đồng, tức tăng thêm khoảng 96 triệu đồng, tương đương tăng 3,4% so với kế hoạch ban đầu. Khoản chênh lệch này không được dự phòng trong ngân sách, làm giảm trực tiếp lợi nhuận biên của lô hàng.

Trong giai đoạn 2022–2024, theo tổng hợp từ báo cáo mua hàng nội bộ, biến động tỷ giá khiến chi phí nhập khẩu tăng thêm trung bình từ 3–7% cho mỗi hợp đồng có thời gian thanh toán thực tế kéo dài trên 30 ngày (do phần thanh toán lớn được thực hiện khi tỷ giá đã biến động). Công ty hiện chưa áp dụng các công cụ phòng ngừa rủi ro tỷ giá như hợp đồng kỳ hạn hay quỹ dự phòng tỷ giá. Do đó, rủi ro biến động tỷ giá được đánh giá ở mức cao – 9 điểm, do vừa có khả năng xảy ra thường xuyên, vừa gây tác động tài chính đáng kể. Công ty đã chưa có các biện pháp theo dõi sát biến động tỷ giá, điều chỉnh thời điểm chuyển tiền và phân bổ ngân sách dự phòng để giảm thiểu tác động, nên rủi ro được đánh giá ở mức cao – 9 điểm, vì khả năng biến động tỷ giá là khó kiểm soát và có thể gây tác động nghiêm trọng nếu không được quản lý kịp thời.

b. Rủi ro biến động chi phí vận chuyển (Mức độ rủi ro: Trung bình – 6 điểm)

Rủi ro biến động chi phí vận chuyển xuất hiện khi giá cước vận tải biển, phí logistics hoặc chi phí vận chuyển nội địa thay đổi đột ngột, làm tăng chi phí nhập khẩu so với kế hoạch. Đây là loại rủi ro thường xảy ra khi thị trường vận tải quốc tế biến động do tình hình kinh tế, giá dầu, hoặc khan hiếm container.

Tại Avanta Diagnostics, Hợp đồng ký tháng 8/2023 nhập khẩu hóa chất xét nghiệm từ Hàn Quốc, giá trị hàng hóa EXW cho 2 container hàng là 85.000 USD, tổng chi phí vận chuyển dự kiến là 4.000 USD theo báo giá ban đầu của đối tác logistics. Tổng chi phí logistics dự toán tương ứng khoảng 94 triệu đồng (tỷ giá 23.500 VND/USD).

Tuy nhiên, do tình trạng thiếu container và dời lịch tàu, chi phí vận chuyển thực tế tăng lên 4.600 USD, đồng thời phát sinh thêm 300 USD phí lưu container vì thanh toán chậm, nâng tổng chi phí logistics lên 4.900 USD, tương đương khoảng 115 triệu đồng. Như vậy, chi phí vận chuyển thực tế tăng thêm khoảng 21 triệu đồng, tương ứng tăng 22,3% so với kế hoạch.

Mặc dù mức tăng này ảnh hưởng đến chi phí nhập khẩu của lô hàng, nhưng do giá trị logistics chiếm tỷ trọng không quá lớn trong tổng giá trị hợp đồng, tác động đến hiệu quả chung ở mức trung bình. Đồng thời, công ty đã rút kinh nghiệm bằng cách đặt cước sớm và làm việc với các đối tác logistics ổn định hơn. Vì vậy, rủi ro này được đánh giá ở mức trung bình – 6 điểm.

c. Rủi ro thay đổi nhu cầu và xu hướng công nghệ (Mức độ rủi ro: Trung bình – 6 điểm)

Rủi ro này phát sinh khi nhu cầu thị trường hoặc công nghệ sản phẩm thay đổi nhanh chóng, làm cho các lô hàng nhập khẩu trở nên lỗi thời, giảm khả năng cạnh tranh hoặc gây tồn kho. Theo lý thuyết, đây là rủi ro thường gặp trong các ngành hàng có tính đổi mới cao như thiết bị y tế và vật tư tiêu hao.

Tại Avanta Diagnostics, công ty nhập khẩu kit xét nghiệm, trong một hợp đồng ký tháng 5/2024 để nhập kit xét nghiệm sinh hóa, Avanta Diagnostics dự kiến nhập

khẩu 200.000 test, tổng giá trị 150.000 USD, căn cứ trên kế hoạch tiêu thụ năm. Tuy nhiên, trong quá trình triển khai, nhu cầu thị trường giảm do khách hàng chuyển sang sử dụng dòng sản phẩm mới của đối thủ cạnh tranh khi nó có thời gian ra kết quả nhanh hơn so với test của công ty.

Trước thời điểm xác nhận sản xuất, công ty đã chủ động điều chỉnh đơn hàng xuống còn 160.000 test, tương ứng giảm giá trị hợp đồng xuống còn 120.000 USD, tức giảm 30.000 USD (20%) so với kế hoạch ban đầu. Việc điều chỉnh kịp thời giúp công ty tránh được rủi ro tồn kho trị giá khoảng 700 triệu đồng, nhưng đồng thời làm thay đổi kế hoạch nhập khẩu và doanh thu dự kiến.

Sự thay đổi trong nhu cầu khách hàng hoặc xu hướng công nghệ mới đôi khi yêu cầu công ty điều chỉnh danh mục nhập khẩu hoặc giảm số lượng đơn hàng của sản phẩm cũ. Nhờ việc duy trì mối quan hệ chặt chẽ với nhà cung cấp và theo dõi sát xu hướng thị trường, công ty có thể linh hoạt điều chỉnh kế hoạch nhập khẩu, giảm thiểu rủi ro tồn kho. Vì vậy, mức độ rủi ro được đánh giá là trung bình – 6 điểm.

d. Rủi ro cạnh tranh thị trường gay gắt (Mức độ rủi ro: Trung bình - 4 điểm)

Rủi ro cạnh tranh thị trường xuất hiện khi đối thủ tăng cường chiến lược cạnh tranh về giá, chất lượng hoặc dịch vụ, ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng bán hàng và ổn định nhu cầu nhập khẩu.

Trong quý II/2025, một đối thủ trực tiếp của Avanta Diagnostics tung ra dòng kit xét nghiệm tương đương với mức giá thấp hơn khoảng 10%. Công ty dự kiến nhập khẩu lô hàng trị giá 100.000 USD, với mức lợi nhuận biên dự kiến là 25%.vDo áp lực cạnh tranh, công ty buộc phải giảm giá bán khoảng 7%, khiến lợi nhuận biên của lô hàng giảm xuống còn khoảng 18%, tương ứng giảm lợi nhuận khoảng 170 triệu đồng so với kế hoạch. Tuy nhiên, nhờ duy trì được sản lượng tiêu thụ và không phải hủy hoặc giảm quy mô nhập khẩu, rủi ro này chủ yếu ảnh hưởng đến lợi nhuận chứ không gây gián đoạn hoạt động nhập khẩu. Vì vậy, mức độ rủi ro được đánh giá là trung bình – 4 điểm.

e. Rủi ro thay đổi chính sách từ cơ quan quản lý (Mức độ rủi ro: Thấp – 2 điểm)

Rủi ro thay đổi chính sách từ cơ quan quản lý phát sinh khi quy định, tiêu chuẩn kỹ thuật hoặc chứng từ nhập khẩu được cập nhật, làm phát sinh nhu cầu điều chỉnh hồ sơ, thủ tục nội bộ hoặc chi phí tuân thủ bổ sung.

Tại Avanta Diagnostics, trong năm 2025, Bộ Y tế cập nhật một số quy định về giấy phép nhập khẩu hóa chất và thiết bị y tế. Ví dụ, một lô hàng máy xét nghiệm nhập khẩu từ Hàn Quốc yêu cầu bổ sung giấy chứng nhận chất lượng do nhà sản xuất cấp, làm chậm tiến độ thông quan khoảng 3 ngày. Nhờ bộ phận pháp chế và mua hàng chủ động chuẩn bị hồ sơ trước, liên hệ nhanh với nhà cung cấp để bổ sung giấy tờ, công ty đã hoàn tất thủ tục mà không ảnh hưởng lớn đến tiến độ nhập khẩu. Do đó, mức độ rủi ro được đánh giá là thấp – 2 điểm.

2.2.2.2. Nhóm rủi ro vi mô

a. Rủi ro sản phẩm không đạt tiêu chuẩn chất lượng (Mức độ rủi ro: Trung bình – 6 điểm)

Đây là loại rủi ro phát sinh khi hàng hóa nhập khẩu không đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn kỹ thuật, quy cách, chất lượng đã được quy định trong hợp đồng thương mại hoặc không phù hợp với các yêu cầu pháp lý hiện hành tại thị trường Việt Nam. Đối với Công ty TNHH Avanta Diagnostics, nhóm rủi ro này mang tính chất đặc thù và mức độ nhạy cảm cao hơn so với các ngành hàng thông thường, do sản phẩm liên quan trực tiếp đến sức khỏe con người và chịu sự kiểm soát nghiêm ngặt của cơ quan quản lý nhà nước.

Trong thực tế, công ty đã từng ghi nhận trường hợp một lô sinh phẩm xét nghiệm nhập khẩu bằng đường hàng không phát sinh sai lệch nhẹ về điều kiện bảo quản nhiệt độ trong quá trình vận chuyển quốc tế. Cụ thể, dữ liệu từ thiết bị theo dõi chuỗi lạnh cho thấy nhiệt độ bảo quản có thời điểm vượt ngưỡng cho phép trong khoảng thời gian ngắn so với tiêu chuẩn kỹ thuật của nhà sản xuất. Mặc dù bao bì bên ngoài không có dấu hiệu hư hỏng vật lý và hàng hóa vẫn nguyên vẹn, song bộ phận kỹ thuật nội bộ đã đánh giá đây là rủi ro tiềm ẩn ảnh hưởng đến độ ổn định hoạt tính sinh học của

sản phẩm. Trước tình huống này, doanh nghiệp buộc phải **tạm dừng phân phối toàn bộ lô hàng**, tiến hành đánh giá chất lượng bổ sung và phối hợp với nhà cung cấp để kiểm tra lại hồ sơ kiểm soát nhiệt độ, thử nghiệm mẫu đại diện và đối chiếu với tiêu chuẩn ban đầu. Quá trình xử lý kéo dài thêm khoảng 10 ngày, làm phát sinh các khoản chi phí ngoài kế hoạch như chi phí kiểm nghiệm bổ sung và chi phí nhân sự tham gia xử lý sự cố. Tổng chi phí phát sinh ước tính khoảng 43 triệu đồng, tương đương gần 4% giá trị lô hàng.

Xét trên phạm vi rộng hơn, trong năm 2023, chi phí phát sinh liên quan đến kiểm soát và xử lý các vấn đề chất lượng sau nhập khẩu (kiểm nghiệm lại, lưu kho chờ đánh giá, rà soát hồ sơ kỹ thuật) chiếm khoảng 4–6% tổng chi phí logistics của công ty. Mặc dù tần suất xảy ra không cao và chưa dẫn đến việc hủy lô hàng hay thu hồi sản phẩm, nhưng rủi ro này làm chậm vòng quay hàng tồn kho, ảnh hưởng đến kế hoạch kinh doanh ngắn hạn và tiềm ẩn nguy cơ tổn hại uy tín nếu không được kiểm soát chặt chẽ. Do đó, rủi ro sản phẩm không đạt tiêu chuẩn chất lượng được đánh giá ở mức trung bình – 6 điểm.

b. Rủi ro sai sót chứng từ (Mức độ rủi ro – Cao: 9 điểm)

Rủi ro sai sót chứng từ là một trong những nhóm rủi ro phổ biến nhất và có tác động lớn trong hoạt động nhập khẩu. Nhóm rủi ro này phát sinh khi các chứng từ nhập khẩu không thống nhất hoặc không đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của cơ quan hải quan và cơ quan quản lý chuyên ngành.

Các dạng sai sót thường gặp có thể kể đến như: sai thông tin trên hóa đơn thương mại (Commercial Invoice), sai hoặc thiếu mã HS, sai lệch số lượng và trọng lượng giữa Packing List và thực tế hàng hóa, sai hoặc thiếu Giấy chứng nhận xuất xứ (C/O), không thống nhất về mô tả hàng hóa giữa các chứng từ như Invoice, Packing List, Bill of Lading và tờ khai hải quan. Những sai sót này, dù nhỏ, cũng có thể khiến lô hàng bị phân luồng kiểm tra chặt hơn hoặc bị yêu cầu giải trình bổ sung.

Trong quý II/2024, Avanta Diagnostics thực hiện 12 lô hàng nhập khẩu, trong đó có 4 lô bị phân luồng vàng và đỏ do phải bổ sung, giải trình hồ sơ chứng từ. Thời gian thông quan trung bình của các lô này kéo dài thêm từ 3–7 ngày so với kế hoạch

ban đầu, làm phát sinh chi phí lưu kho, lưu bãi và chi phí xử lý hồ sơ bổ sung. Tổng chi phí phát sinh trong quý ước khoảng 65 triệu đồng, tương đương 7% tổng chi phí logistics của quý.

Tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics, đã từng phát sinh trường hợp xác định sai mã HS. Đây là một trong những rủi ro nghiêm trọng trong hoạt động nhập khẩu, phát sinh khi doanh nghiệp phân loại hàng hóa không chính xác theo Danh mục hàng hóa nhập khẩu Việt Nam. Việc xác định mã HS càng trở nên phức tạp do nhiều mặt hàng có cấu tạo công nghệ cao, tích hợp nhiều chức năng, thuộc nhóm hàng chuyên ngành và phải chịu sự quản lý chặt chẽ về thuế suất cũng như chính sách quản lý chuyên ngành. Chỉ cần một sai lệch nhỏ trong việc xác định mã HS cũng có thể dẫn đến thay đổi thuế suất nhập khẩu, thuế giá trị gia tăng hoặc phát sinh nghĩa vụ xin thêm giấy phép chuyên ngành. Trên thực tế, công ty đã từng phát sinh trường hợp áp dụng mã HS dựa trên tài liệu kỹ thuật từ nhà sản xuất với mức thuế suất thấp hơn, tuy nhiên cơ quan hải quan trong quá trình kiểm tra hồ sơ lại phân loại mặt hàng vào nhóm mã HS khác có thuế suất cao hơn. Doanh nghiệp buộc phải thực hiện điều chỉnh tờ khai, nộp bổ sung số thuế chênh lệch khoảng 120 triệu đồng, đồng thời chịu khoản xử phạt hành chính theo quy định.

Ngoài thiệt hại tài chính trực tiếp, việc khai sai mã HS còn kéo theo các hệ quả gián tiếp như kéo dài thời gian thông quan, làm tăng chi phí lưu kho và gia tăng mức độ kiểm soát của hải quan đối với các lô hàng tiếp theo. Điều này khiến chi phí nhập khẩu tăng lên và làm giảm biên lợi nhuận dự kiến của doanh nghiệp. Với tần suất xảy ra tương đối cao và mức độ tác động tài chính rõ rệt, rủi ro sai sót chứng từ được đánh giá ở mức cao – 9 điểm.

c. Rủi ro hư hỏng, mất mát hàng hóa khi vận chuyển (Mức độ rủi ro: Cao - 9 điểm)

Rủi ro hư hỏng và mất mát hàng hóa là một trong những rủi ro có mức độ ảnh hưởng nghiêm trọng đối với doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nhập khẩu. Loại rủi ro này phát sinh trong toàn bộ chuỗi logistics quốc tế, từ khâu đóng gói tại nhà

máy sản xuất, bốc xếp tại cảng đi, quá trình vận chuyển đường biển hoặc đường hàng không, trung chuyển tại các cảng trung gian cho đến khâu dỡ hàng tại cảng đến.

Nguyên nhân của rủi ro có thể xuất phát từ nhiều yếu tố như: tiêu chuẩn đóng gói không đáp ứng yêu cầu chịu lực và chống va đập, điều kiện vận chuyển không phù hợp với tính chất hàng hóa (ví dụ: không duy trì được nhiệt độ lạnh ổn định đối với sinh phẩm), xử lý không đúng quy trình trong quá trình bốc xếp, rung lắc mạnh trong quá trình vận chuyển, hoặc thời gian vận chuyển kéo dài vượt mức dự kiến khiến điều kiện bảo quản bị ảnh hưởng.

Đối với Công ty TNHH Avanta Diagnostics, rủi ro này mang tính đặc thù do phần lớn các mặt hàng nhập khẩu là sinh phẩm xét nghiệm và thiết bị chẩn đoán in vitro đòi hỏi điều kiện bảo quản lạnh nghiêm ngặt. Trong thực tế, năm 2023 công ty đã từng gặp 3 sự cố liên quan việc thùng hàng bị móp méo, biến dạng bên ngoài do tác động cơ học trong quá trình xếp dỡ khi trung chuyển. Mặc dù trong trường hợp này, việc phát hiện thiệt hại nghiêm trọng về chất lượng hàng hóa bên trong là chưa nhiều, nhưng vẫn có, cụ thể có 15 trong tổng số 260 thùng hàng bị ảnh hưởng đến hàng hóa bên trong, từng hộp kit test đã bị móp méo và bị ướt. Công ty buộc phải kích hoạt quy trình kiểm soát rủi ro nội bộ, tiến hành kiểm tra chất lượng 100% lô hàng để đảm bảo an toàn trước khi đưa ra thị trường. Chi phí giám định độc lập và chi phí nhân sự phát sinh cho mỗi sự cố ước khoảng 20–25 triệu đồng, làm tăng chi phí của lô hàng thêm khoảng 3–4%.

Một số trường hợp buộc phải tái đặt hàng thay thế trong thời gian ngắn, làm tăng chi phí nhập khẩu và ảnh hưởng đến kế hoạch kinh doanh. Không chỉ gây thiệt hại về tài chính, rủi ro hư hỏng và mất mát hàng hóa còn tác động tiêu cực đến uy tín doanh nghiệp. Việc giao hàng chậm hoặc không đảm bảo chất lượng có thể làm giảm mức độ tin cậy của khách hàng, đặc biệt là các bệnh viện và phòng xét nghiệm, những đơn vị yêu cầu cao về tính chính xác và ổn định trong cung ứng thiết bị y tế.

d. Rủi ro chậm trễ do Logistics (Mức độ rủi ro: Cao – 9 điểm)

Rủi ro chậm trễ trong khâu logistics là một trong những rủi ro thường gặp trong hoạt động nhập khẩu, phát sinh khi thời gian vận chuyển thực tế kéo dài hơn so với

kế hoạch ban đầu. Loại rủi ro này chịu tác động từ nhiều yếu tố khách quan và chủ quan như: tình trạng tắc nghẽn tại các cảng biển lớn, thiếu container rỗng, thay đổi lịch trình tàu biển từ phía hãng vận chuyển, điều kiện thời tiết bất lợi, cũng như sự phối hợp chưa nhịp nhàng giữa các bộ phận nội bộ doanh nghiệp và các đối tác logistics.

Đối với Công ty TNHH Avanta Diagnostics, tính chất đặc thù của hàng hóa khiến doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào tính đúng hạn của hoạt động logistics. Trong thực tế, công ty đã từng gặp tình huống hãng tàu thông báo thay đổi lịch khởi hành chỉ sát ngày tàu chạy, khiến toàn bộ kế hoạch nhập hàng bị kéo dài thêm gần một tuần so với dự kiến. Sự chậm trễ này làm gián đoạn kế hoạch cung ứng cho khách hàng dự án, buộc doanh nghiệp phải chuyển một phần hàng quan trọng sang vận chuyển bằng đường hàng không để đảm bảo tiến độ. Chi phí vận chuyển vì vậy tăng từ mức trung bình 800 USD/lô (đường biển) lên khoảng 2,000 USD/lô (đường hàng không), tương đương tăng hơn 150% so với phương án ban đầu. Riêng trong năm 2022, chi phí logistics phát sinh do chậm trễ ước tính khoảng 157 triệu đồng, làm giảm đáng kể biên lợi nhuận của các đơn hàng liên quan

Bên cạnh thiệt hại tài chính, rủi ro chậm trễ logistics còn tạo áp lực lớn cho bộ phận mua hàng, nhập khẩu và kho vận trong việc xử lý tình huống phát sinh, điều chỉnh kế hoạch nội bộ và liên tục cập nhật thông tin cho khách hàng. Điều này làm gia tăng chi phí quản lý, giảm hiệu suất làm việc và tiềm ẩn nguy cơ sai sót do xử lý gấp rút.

Với đặc điểm thị trường biến động và sự phụ thuộc lớn vào đối tác vận chuyển, rủi ro chậm trễ logistics tại Avanta Diagnostics được đánh giá là có tần suất xảy ra tương đối cao và mức độ ảnh hưởng lớn, qua đó trở thành một trong những rủi ro trọng yếu trong hoạt động nhập khẩu của doanh nghiệp.

e. Rủi ro pháp lý về thời gian giao hàng, in nhãn, bất khả kháng (Mức độ rủi ro: Thấp – 2 điểm)

Nhóm rủi ro pháp lý liên quan đến thời gian giao hàng, yêu cầu về nhãn mác và các tình huống bất khả kháng phát sinh khi doanh nghiệp chưa kịp thời cập nhật hoặc

chưa thực hiện đầy đủ các quy định pháp lý mới trong quá trình nhập khẩu và lưu hành sản phẩm. Loại rủi ro này bao gồm các tình huống như chậm tiến độ giao hàng theo hợp đồng do yếu tố bất khả kháng (thiên tai, dịch bệnh, chiến sự, gián đoạn chuỗi cung ứng toàn cầu) hoặc không tuân thủ đầy đủ các yêu cầu về ghi nhãn hàng hóa theo quy định của pháp luật Việt Nam.

Đối với Công ty TNHH Avanta Diagnostics, mặc dù doanh nghiệp đã xây dựng được quy trình kiểm soát hồ sơ pháp lý và tuân thủ tương đối chặt chẽ các quy định hiện hành, tuy nhiên trong thực tế vẫn phát sinh những tình huống mang tính đặc thù. Cụ thể, đã từng có trường hợp hồ sơ pháp lý của sản phẩm, như phiếu công bố sản phẩm và bảng kết quả phân loại trang thiết bị y tế, chưa được cập nhật kịp thời để phản ánh đầy đủ các thông tin về nội dung nhãn mác mà nhà cung cấp cập nhật, các nội dung trên nhãn phụ như tên sản phẩm, mục đích sử dụng, thông tin về nhà sản xuất, số đăng ký lưu hành hoặc số công bố chưa được đồng bộ hoàn toàn với thông tin thể hiện trong hồ sơ pháp lý đã nộp cho cơ quan quản lý. Mặc dù sai lệch không mang tính nghiêm trọng và không ảnh hưởng đến bản chất, chất lượng sản phẩm, nhưng doanh nghiệp vẫn phải tiến hành điều chỉnh lại hồ sơ, in lại nhãn phụ và thực hiện quy trình dán nhãn bổ sung tại kho trước khi đưa sản phẩm ra thị trường.

Những phát sinh này không gây thiệt hại lớn về mặt tài chính, tuy nhiên lại làm phát sinh thêm chi phí quản lý, chi phí nhân sự và đặc biệt là làm chậm tiến độ phân phối sản phẩm đến khách hàng. Trong bối cảnh một số khách hàng là bệnh viện và phòng xét nghiệm có kế hoạch mua sắm theo thời gian cố định, bất kỳ sự chậm trễ nào trong khâu lưu thông sản phẩm đều có thể ảnh hưởng đến tiến độ triển khai dịch vụ của khách hàng.

Ngoài ra, rủi ro pháp lý liên quan đến bất khả kháng như dịch bệnh hoặc đứt gãy chuỗi cung ứng toàn cầu cũng có thể ảnh hưởng gián tiếp đến tiến độ thực hiện hợp đồng. Tuy nhiên, do doanh nghiệp chủ động xây dựng các điều khoản bất khả kháng trong hợp đồng với đối tác nên mức độ tác động thực tế được kiểm soát ở mức thấp.

f. Rủi ro phát sinh trong thanh toán quốc tế (Mức độ rủi ro: Thấp – 2 điểm)

Rủi ro trong thanh toán quốc tế phát sinh khi doanh nghiệp thực hiện nghĩa vụ thanh toán cho đối tác nước ngoài thông qua các phương thức thanh toán quốc tế, liên quan đến sai sót nghiệp vụ, rủi ro tài chính và rủi ro pháp lý. Các dạng rủi ro phổ biến bao gồm: sai thông tin người thụ hưởng, sai số tài khoản, sai mã SWIFT, chuyển tiền chậm so với thời hạn hợp đồng, biến động tỷ giá trong thời gian thực hiện thanh toán, hoặc phát sinh tranh chấp về điều kiện và thời điểm thanh toán giữa các bên.

Tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics, phương thức thanh toán chủ yếu được sử dụng là chuyển tiền điện tử T/T, áp dụng cho các đối tác truyền thống đã có lịch sử hợp tác lâu năm. Việc ưu tiên thanh toán theo hình thức T/T giúp công ty đơn giản hóa quy trình, rút ngắn thời gian xử lý hồ sơ và giảm thiểu chi phí phát sinh so với các phương thức thanh toán phức tạp hơn như L/C. Đồng thời, các đối tác quen thuộc giúp hạn chế rủi ro gian lận hoặc rủi ro không thực hiện đúng nghĩa vụ hợp đồng.

Tuy nhiên, trên thực tế, doanh nghiệp vẫn có thể gặp phải một số rủi ro tiềm ẩn. Cụ thể, trong quá trình chuyển tiền quốc tế, nhân viên có thể nhập sai thông tin người thụ hưởng, sai tên ngân hàng trung gian hoặc sai mã SWIFT, dẫn đến việc tiền bị treo, hoàn trả chậm hoặc phát sinh phí điều chỉnh. Ngoài ra, do đặc thù thanh toán bằng ngoại tệ (chủ yếu là USD), biến động tỷ giá trong khoảng thời gian từ khi ký hợp đồng đến khi thực hiện thanh toán có thể làm tăng chi phí thực tế của lô hàng so với kế hoạch ban đầu, ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng vốn của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, một số tình huống chậm trễ trong thanh toán có thể phát sinh khi doanh nghiệp gặp khó khăn về dòng tiền ngắn hạn hoặc quy trình phê duyệt nội bộ kéo dài. Điều này tiềm ẩn nguy cơ ảnh hưởng đến uy tín của công ty đối với nhà cung cấp, đặc biệt trong bối cảnh thị trường thiết bị và vật tư y tế có tính cạnh tranh cao, đòi hỏi sự ổn định và tin cậy trong quan hệ đối tác.

Mặc dù tồn tại những rủi ro tiềm ẩn như trên, nhưng nhờ việc xây dựng quy trình thanh toán nội bộ tương đối chặt chẽ, phân quyền rõ ràng và ưu tiên hợp tác với các đối tác lớn, uy tín, nên mức độ rủi ro trong thanh toán quốc tế tại Avanta Diagnostics được đánh giá ở mức thấp (2 điểm), chưa gây ra thiệt hại nghiêm trọng cho hoạt động nhập khẩu của công ty.

g. Rủi ro phụ thuộc vào nhà cung cấp độc quyền và đối tác chiến lược (Mức độ rủi ro: Trung bình – 6 điểm)

Trong lĩnh vực thiết bị y tế và sinh phẩm chẩn đoán in vitro, mối quan hệ giữa doanh nghiệp nhập khẩu và nhà sản xuất nước ngoài thường mang tính chất độc quyền phân phối hoặc ủy quyền theo khu vực. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp không chỉ mua hàng đơn thuần mà còn phụ thuộc vào các chính sách phân phối, giá bán, điều kiện thương mại và chiến lược thị trường của nhà cung cấp.

Tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics, một số dòng sản phẩm chủ lực được nhập khẩu từ các nhà cung cấp chiến lược lâu năm, trong đó có những sản phẩm chỉ được phân phối độc quyền tại thị trường Việt Nam. Mối quan hệ hợp tác này mang lại lợi thế cạnh tranh rõ rệt về thương hiệu, chất lượng và sự ổn định nguồn hàng. Tuy nhiên, chính sự phụ thuộc này cũng tiềm ẩn rủi ro đáng kể nếu nhà cung cấp thay đổi chính sách phân phối, điều chỉnh giá bán, thu hẹp thị trường, hoặc chấm dứt ủy quyền vì các lý do chiến lược nội bộ.

Trong trường hợp doanh nghiệp bị cắt quyền phân phối hoặc giảm ưu tiên cung ứng, hoạt động nhập khẩu sẽ bị gián đoạn, kéo theo hệ quả là thiếu hụt nguồn hàng, mất khách hàng và suy giảm doanh thu trong ngắn hạn, đồng thời ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín doanh nghiệp trên thị trường. Bên cạnh đó, việc phụ thuộc vào một số ít nhà cung cấp còn làm giảm khả năng đàm phán về giá và điều kiện thanh toán, từ đó tác động tiêu cực đến biên lợi nhuận và hiệu quả sử dụng vốn.

Xét về khả năng xảy ra, rủi ro này không thường xuyên nhưng có thể phát sinh bất ngờ và khó kiểm soát. Về mức độ tác động, nếu xảy ra sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động nhập khẩu và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, rủi ro phụ thuộc vào nhà cung cấp độc quyền tại Avanta Diagnostics được đánh giá ở mức trung bình, cần được nhận diện và quản trị trong chiến lược nhập khẩu dài hạn.

Đo lường mức độ rủi ro tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics dựa trên ma trận 3x3 giúp doanh nghiệp xác định mức độ tác động và khả năng xảy ra của từng rủi ro, từ đó xếp hạng ưu tiên quản lý. Các rủi ro có điểm cao (9) cần được kiểm soát trực

tiếp bằng các biện pháp cụ thể, rủi ro trung bình (6) cần theo dõi và kiểm soát định kỳ, trong khi rủi ro thấp (2-4) có thể áp dụng các biện pháp phòng ngừa tối giản.

Phân tích chi tiết cho thấy, các rủi ro vi mô với điểm cao thường có mối liên kết tương tác. Sai sót chứng từ, chậm trễ logistics và hư hỏng hàng hóa có thể xảy ra đồng thời, tạo ra hiệu ứng dây chuyền, làm tăng tổng chi phí và kéo dài tiến độ nhập khẩu. Nhận diện các mối quan hệ này là cần thiết để xây dựng giải pháp đồng bộ, tối ưu hóa quá trình nhập khẩu và giảm thiểu thiệt hại. Trong khi đó, các rủi ro vĩ mô, dù không kiểm soát trực tiếp, có thể được dự báo và giảm thiểu thông qua các công cụ quản lý như hợp đồng bảo hiểm tỷ giá, dự báo chi phí vận chuyển, phân tích xu hướng thị trường và theo dõi chính sách pháp luật. Việc kết hợp quản lý chủ động với các giải pháp phòng ngừa giúp doanh nghiệp duy trì hiệu quả hoạt động nhập khẩu trong môi trường biến động.

Quá trình nhận diện và đo lường rủi ro tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics là cơ sở quan trọng để xác định thứ tự ưu tiên quản lý, xây dựng các biện pháp kiểm soát và phòng ngừa rủi ro. Nhóm rủi ro vi mô chiếm tỷ trọng cao trong hoạt động nhập khẩu, đặc biệt là các rủi ro vận hành, trong khi nhóm rủi ro vĩ mô cần được theo dõi và dự báo để giảm thiểu tác động. Việc đo lường rủi ro theo ma trận 3x3 kết hợp phân loại vĩ mô – vi mô giúp công ty có cái nhìn tổng thể và khoa học, từ đó tăng khả năng ứng phó, nâng cao hiệu quả nhập khẩu và bảo vệ uy tín doanh nghiệp trên thị trường.

2.2.3 Phân tích mức độ ảnh hưởng của rủi ro đến hoạt động nhập khẩu của công ty TNHH Avanta Diagnostics

2.2.3.1 Mức độ ảnh hưởng của nhóm rủi ro vĩ mô đến hoạt động nhập khẩu

Các rủi ro vĩ mô phát sinh từ môi trường bên ngoài, không thuộc phạm vi kiểm soát trực tiếp của doanh nghiệp nhưng có thể tạo ra tác động đáng kể đến hiệu quả nhập khẩu và kết quả tài chính.

Trong nhóm này, biến động tỷ giá hối đoái được xác định là rủi ro có mức độ tác động cao nhất. Hoạt động nhập khẩu của công ty phụ thuộc lớn vào nguồn hàng nước ngoài và thanh toán bằng ngoại tệ, do đó mọi biến động tỷ giá đều tác động trực

tiếp đến giá vốn nhập khẩu, nhu cầu vốn lưu động và lợi nhuận dự kiến. Trong trường hợp tỷ giá tăng mạnh so với thời điểm lập kế hoạch hoặc ký hợp đồng, chi phí nhập khẩu thực tế có thể vượt dự toán ban đầu, làm giảm biên lợi nhuận hoặc buộc doanh nghiệp phải điều chỉnh giá bán để bù đắp chi phí, ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Biến động chi phí vận chuyển cũng có ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động nhập khẩu, mặc dù mức độ tác động trung bình. Chi phí vận chuyển quốc tế, phí lưu kho, lưu bãi và các phụ phí liên quan có xu hướng biến động mạnh theo tình hình thị trường vận tải và thương mại toàn cầu. Khi chi phí logistics tăng, tổng chi phí nhập khẩu tăng theo, làm gia tăng giá vốn hàng bán và thu hẹp biên lợi nhuận. Ngoài tác động về chi phí, biến động logistics còn gây khó khăn cho công tác lập kế hoạch ngân sách và tiến độ nhập khẩu, đặc biệt trong những giai đoạn thị trường vận tải thiếu ổn định.

Thay đổi nhu cầu và xu hướng công nghệ có thể gây ảnh hưởng đến chiến lược nhập khẩu và tồn kho sản phẩm. Trong lĩnh vực thiết bị y tế, vòng đời sản phẩm ngày càng ngắn, yêu cầu cao về tiêu chuẩn kỹ thuật và sự phù hợp với nhu cầu khách hàng. Nếu doanh nghiệp nhập khẩu các sản phẩm không còn phù hợp với xu hướng hoặc nhu cầu thực tế, nguy cơ tồn kho kéo dài sẽ gia tăng, làm tăng chi phí lưu kho và giảm hiệu quả sử dụng vốn.

Cạnh tranh thị trường gay gắt mặc dù được đánh giá mức trung bình về điểm số, nhưng tác động đến hiệu quả nhập khẩu là rõ rệt. Khi cạnh tranh tăng, chi phí nhập khẩu và giá bán sản phẩm cần được tối ưu hóa để duy trì lợi nhuận. Nếu không có chiến lược nhập khẩu linh hoạt và chính sách giá phù hợp, công ty có thể mất thị phần hoặc phải giảm biên lợi nhuận, ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh tổng thể.

Thay đổi chính sách từ cơ quan quản lý cũng là rủi ro vĩ mô quan trọng. Những thay đổi về thuế, quy định hải quan, kiểm định chất lượng, nhãn mác và các quy định pháp lý khác có thể làm chậm quá trình thông quan, phát sinh chi phí bổ sung và gây gián đoạn tiến trình nhập khẩu. Mức độ tác động của rủi ro này trung bình, nhưng nếu không được dự đoán và chuẩn bị, ảnh hưởng đến tiến độ và chi phí có thể rất lớn.

2.2.3.2 Mức độ ảnh hưởng của nhóm rủi ro vi mô đến hoạt động nhập khẩu

Nhóm rủi ro vi mô phát sinh từ nội bộ doanh nghiệp và các đối tác trong chuỗi cung ứng, có tác động trực tiếp và tức thời đến tiến độ nhập khẩu, chi phí vận hành và uy tín của Công ty TNHH Avanta Diagnostics.

Trong nhóm này, sai sót chứng từ hàng hóa là rủi ro có mức tác động cao nhất. Sai sót trong hồ sơ hải quan, hợp đồng, hóa đơn hoặc chứng từ vận tải có thể dẫn đến việc hàng hóa bị giữ tại cảng, kéo dài thời gian thông quan và phát sinh các chi phí như lưu kho, lưu bãi, phạt hành chính. Không chỉ gây thiệt hại tài chính, rủi ro này còn ảnh hưởng tiêu cực đến tiến độ giao hàng và uy tín của doanh nghiệp đối với khách hàng.

Hư hỏng hoặc mất mát hàng hóa trong quá trình vận chuyển cũng là rủi ro vi mô quan trọng với mức độ tác động cao. Thiết bị y tế thường nhạy cảm, yêu cầu điều kiện vận chuyển và bảo quản nghiêm ngặt. Hư hỏng hoặc mất mát hàng hóa gây thiệt hại tài chính trực tiếp, ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất và giao hàng, đồng thời làm giảm uy tín doanh nghiệp

Chậm trễ do logistics là rủi ro vi mô mức cao khác. Chậm trễ này có thể phát sinh từ việc vận chuyển, xếp dỡ, quản lý kho hoặc phối hợp giữa các bên tham gia chuỗi cung ứng. Tác động trực tiếp của chậm trễ logistics là làm gián đoạn toàn bộ kế hoạch nhập khẩu, gây tăng chi phí lưu kho, chi phí vận hành bổ sung và làm chậm tiến độ giao hàng.

Một số rủi ro vi mô mức trung bình như sản phẩm không đạt tiêu chuẩn chất lượng, rủi ro phụ thuộc vài nhà cung cấp độc quyền và đối tác chiến lược cũng ảnh hưởng đến hoạt động nhập khẩu. Mặc dù các rủi ro này không gây gián đoạn ngay lập tức như sai sót chứng từ hay chậm trễ logistics, nhưng trong dài hạn có thể làm gia tăng chi phí kiểm soát chất lượng, kéo dài thời gian xử lý đơn hàng và làm giảm tính linh hoạt của hoạt động nhập khẩu. Đặc biệt, mức độ phụ thuộc cao vào một số nhà cung cấp khiến doanh nghiệp dễ bị tổn thương khi đối tác thay đổi điều kiện giao hàng, giá cả hoặc gặp sự cố trong quá trình cung ứng

Các rủi ro có mức thấp như rủi ro pháp lý (thời gian giao hàng, in mẫu nhãn, bất khả kháng) và rủi ro phí ngân hàng trong thanh toán tuy ít xảy ra nhưng vẫn tác động

đến tiến độ và chi phí. Rủi ro pháp lý trong nhập khẩu chủ yếu phát sinh từ các vấn đề như chậm giao hàng so với hợp đồng, sai sót trong việc in nhãn hàng hóa, hồ sơ công bố hoặc các tình huống bất khả kháng theo quy định hợp đồng. Mặc dù tần suất xảy ra không cao và thường có thể xử lý thông qua điều chỉnh thủ tục hoặc thương lượng với đối tác, nhưng các rủi ro này vẫn có thể làm kéo dài thời gian thông quan, phát sinh chi phí bổ sung và ảnh hưởng đến tiến độ giao hàng nếu không được kiểm soát chặt chẽ. Ngoài ra, rủi ro liên quan đến chi phí ngân hàng trong thanh toán quốc tế, như phí chuyển tiền, phí xác nhận L/C hoặc biến động phí dịch vụ, thường có giá trị không lớn trên từng giao dịch đơn lẻ. Tuy nhiên, khi xét trên tổng số lượng đơn hàng nhập khẩu trong năm, các khoản chi phí này có thể tích lũy và làm gia tăng chi phí tài chính của doanh nghiệp.

2.2.3.2 Ước tính mức độ thiệt hại tài chính do rủi ro trong hoạt động nhập khẩu

Trên cơ sở số liệu về doanh thu, chi phí và giá trị nhập khẩu giai đoạn 2022–2024 đã trình bày tại Bảng 2.1, tác giả tiến hành ước tính mức độ thiệt hại tài chính do một số rủi ro chính trong hoạt động nhập khẩu của Công ty TNHH Avanta Diagnostics. Do giới hạn về dữ liệu và nhằm đảm bảo tính khách quan, bảng ước tính thiệt hại tài chính trong nghiên cứu này chỉ tập trung vào các nhóm rủi ro có mức độ ảnh hưởng cao, có tác động tài chính trực tiếp và có giải pháp quản trị tương ứng được đề xuất ở Chương 3. Đối với các rủi ro có mức độ ảnh hưởng thấp hoặc tác động gián tiếp, nghiên cứu chỉ dừng lại ở phân tích định tính và giám sát dài hạn. Kết quả được tổng hợp tại bảng dưới đây:

Bảng 2.3 Ước tính mức độ thiệt hại tài chính của các rủi ro có mức tác động cao

STT	Nhóm rủi ro trọng yếu	Biểu hiện rủi ro điển hình	Cơ sở số liệu	Ước tính thiệt hại tài chính (triệu đồng/năm)	Ghi chú phương pháp ước tính
1	Biến động tỷ giá	Chênh lệch tỷ giá tại thời điểm thanh toán	Tổng nhập khẩu 2024: 98 tỷ	250 – 300	Ảnh hưởng 0,25–0,3% giá trị nhập khẩu

2	Chậm trễ logistics	Lưu kho, điều chỉnh kế hoạch phân phối	Chi phí logistics: 2,5 tỷ	70 – 100	3–4% chi phí logistics
3	Sai sót chứng từ	Phạt hành chính, điều chỉnh hồ sơ	Thực tiễn nội bộ	40 – 60	Chi phí xử lý & lưu kho
4	Rủi ro suy giảm chất lượng (gián tiếp)	Kiểm định lại, xử lý khiếu nại, chậm phân phối	Lô hàng IVD nhạy cảm	20 – 40	Không tính mất hàng, chỉ chi phí xử lý
Tổng				**380 – 500**	

Dựa trên bảng ước tính thiệt hại tài chính do một số rủi ro trọng yếu trong hoạt động nhập khẩu giai đoạn 2022–2024, có thể thấy rằng các rủi ro có mức độ ảnh hưởng cao nhất đến hiệu quả nhập khẩu của Công ty TNHH Avanta Diagnostics chủ yếu tập trung vào nhóm rủi ro tài chính và rủi ro vận hành, thay vì rủi ro chất lượng thuần túy của hàng hóa. Tổng mức thiệt hại tài chính ước tính dao động trong khoảng 380–500 triệu đồng mỗi năm, tương đương khoảng 0,4–0,5% tổng giá trị nhập khẩu năm 2024. Mặc dù tỷ lệ này không quá lớn so với quy mô doanh thu, nhưng lại có tác động trực tiếp đến biên lợi nhuận và hiệu quả sử dụng vốn của doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh Avanta hoạt động với quy mô SME và biên lợi nhuận chịu nhiều áp lực chi phí.

Trong số các rủi ro được phân tích, biến động tỷ giá là yếu tố gây thiệt hại tài chính lớn nhất. Với tổng giá trị nhập khẩu năm 2024 đạt khoảng 98 tỷ đồng, chỉ cần tỷ giá biến động bất lợi ở mức 0,25–0,3% trong thời gian từ khi ký hợp đồng đến khi thanh toán cũng có thể làm phát sinh khoản chênh lệch từ 250–300 triệu đồng. Điều này cho thấy rủi ro tỷ giá không chỉ mang tính lý thuyết mà đã và đang tác động trực tiếp đến chi phí nhập khẩu thực tế của công ty, đồng thời làm gia tăng tính bất định trong công tác lập kế hoạch tài chính và dự toán ngân sách.

Bên cạnh đó, rủi ro chậm trễ logistics và sai sót chứng từ nhập khẩu tuy có mức thiệt hại thấp hơn so với rủi ro tỷ giá, nhưng lại xảy ra với tần suất cao và ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ nhập khẩu. Các chi phí phát sinh chủ yếu bao gồm phí lưu kho,

lưu bãi, chi phí điều chỉnh hồ sơ, chi phí nhân sự xử lý phát sinh và chi phí vận chuyển bổ sung. Dựa trên chi phí logistics năm 2024 ở mức 2,5 tỷ đồng, thiệt hại do chậm trễ logistics được ước tính khoảng 70–100 triệu đồng mỗi năm, trong khi thiệt hại do sai sót chứng từ dao động khoảng 40–60 triệu đồng. Các khoản chi phí này tuy không lớn nếu xét riêng lẻ, nhưng khi cộng dồn trong nhiều lô hàng sẽ làm gia tăng chi phí vận hành và giảm hiệu quả nhập khẩu.

Đối với rủi ro suy giảm chất lượng hàng hóa trong quá trình vận chuyển và bảo quản, đặc biệt đối với các sản phẩm thiết bị y tế in-vitro, nghiên cứu không xem đây là nguồn thiệt hại tài chính trực tiếp lớn. Trên thực tế, phần lớn các trường hợp suy giảm chất lượng phát sinh từ điều kiện vận chuyển hoặc lỗi từ phía nhà cung cấp đều có thể được xử lý thông qua cơ chế khiếu nại, đổi trả hoặc bồi thường theo hợp đồng và chứng nhận chất lượng (COA). Do đó, thiệt hại tài chính của doanh nghiệp chủ yếu mang tính gián tiếp, bao gồm chi phí kiểm định lại lô hàng, chi phí lưu kho chờ xử lý, chi phí nhân sự phối hợp giải quyết khiếu nại và nguy cơ chậm phân phối sản phẩm ra thị trường. Mức thiệt hại gián tiếp này được ước tính ở mức 20–40 triệu đồng mỗi năm, phản ánh sát thực tế vận hành của doanh nghiệp nhập khẩu thiết bị y tế.

Tổng hợp các phân tích trên cho thấy, mặc dù thiệt hại tài chính do rủi ro trong hoạt động nhập khẩu của Avanta Diagnostics không ở mức quá lớn về giá trị tuyệt đối, nhưng lại mang tính lặp lại và có xu hướng tích tụ theo thời gian nếu không được kiểm soát hiệu quả. Các rủi ro trọng yếu như biến động tỷ giá, chậm trễ logistics và sai sót chứng từ có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và tác động trực tiếp đến hiệu quả nhập khẩu.

2.3. Đánh giá thực trạng quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics

Công tác quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics đang diễn ra theo quy trình như sau:

Đầu tiên là nhận diện và đánh giá rủi ro, Công ty Avanta Diagnostics hiện đang sử dụng phương pháp đánh giá định tính để nhận diện các rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động mua hàng nhập khẩu. Quá trình này chủ yếu dựa vào kinh nghiệm thực tế của

bộ phận mua hàng và các phòng ban liên quan. Nhân viên mua hàng thường xuyên theo dõi diễn biến thị trường, tình hình cung ứng của các nhà cung cấp cũng như các yếu tố có thể ảnh hưởng đến việc nhập khẩu hàng hóa. Thông tin thu thập được giúp công ty kịp thời phát hiện các nguy cơ có thể phát sinh trong quá trình nhập hàng. Việc đánh giá rủi ro tại công ty hiện tại được thực hiện dựa trên từng hợp đồng cụ thể, thay vì có một danh mục rủi ro chuẩn để đánh giá định kỳ. Khi ký kết hợp đồng với nhà cung cấp, bộ phận mua hàng sẽ xem xét các yếu tố như chất lượng hàng hóa, tiến độ giao hàng, khả năng thanh toán và các rủi ro có thể xảy ra trong quá trình vận chuyển. Việc này giúp công ty tập trung vào từng giao dịch cụ thể, nhưng đồng thời cũng có thể khiến việc đánh giá mang tính tình huống hơn là có hệ thống bài bản.

Tiếp theo, để hạn chế rủi ro trong quá trình nhập khẩu, công ty áp dụng nhiều biện pháp kiểm soát khác nhau. Một trong những biện pháp quan trọng nhất là lựa chọn nhà cung cấp uy tín. Công ty ưu tiên hợp tác với các đối tác đã có lịch sử giao dịch lâu dài và có khả năng cung ứng ổn định. Các nhà cung cấp này thường được xem xét kỹ lưỡng về năng lực sản xuất, chất lượng sản phẩm cũng như mức độ tuân thủ các cam kết trong hợp đồng. Việc thiết lập quan hệ hợp tác lâu dài giúp công ty giảm thiểu nguy cơ gặp phải các vấn đề về chất lượng hàng hóa hoặc chậm trễ trong quá trình giao hàng. Ngoài ra, công ty cũng chú trọng đến việc đàm phán chặt chẽ các điều khoản hợp đồng. Trong các thỏa thuận mua hàng, các điều khoản quan trọng như bảo hiểm hàng hóa, điều kiện thanh toán, phương thức vận chuyển và chính sách bồi thường khi có sự cố đều được xem xét kỹ lưỡng. Việc này giúp công ty hạn chế những rủi ro liên quan đến tranh chấp hợp đồng hoặc thiệt hại tài chính do vi phạm từ phía nhà cung cấp. Một biện pháp kiểm soát quan trọng khác là việc quản lý chứng từ nhập khẩu. Bộ phận mua hàng phối hợp với bộ phận logistics và kế toán để đảm bảo chứng từ được chuẩn bị đầy đủ, đúng quy định. Các giấy tờ như hóa đơn thương mại, vận đơn, chứng nhận xuất xứ, chứng nhận chất lượng và các tài liệu liên quan khác được kiểm tra kỹ lưỡng trước khi nộp cho cơ quan hải quan. Việc này giúp công ty tránh được các rủi ro về thủ tục hải quan, thuế suất cũng như đảm bảo tính hợp pháp của hàng hóa khi nhập khẩu. Song song với các biện pháp kiểm soát trên, công ty cũng

chú trọng đến việc theo dõi đơn hàng và cập nhật tiến độ thường xuyên. Nhân viên mua hàng duy trì liên lạc với nhà cung cấp, đơn vị vận chuyển để nắm bắt tình hình thực tế của đơn hàng. Việc này giúp công ty chủ động hơn trong việc điều chỉnh kế hoạch nhập hàng nếu có sự cố xảy ra, đảm bảo hàng hóa về đúng tiến độ và đáp ứng kịp thời nhu cầu kinh doanh.

Tiếp đến đó là cơ chế phản hồi và xử lý khi rủi ro xảy ra. Trong quá trình nhập khẩu, dù đã có các biện pháp kiểm soát rủi ro, công ty vẫn có thể đối mặt với những sự cố ngoài ý muốn. Khi xảy ra rủi ro, công ty thường áp dụng các biện pháp phản hồi và xử lý nhằm giảm thiểu thiệt hại. Một trong những giải pháp đầu tiên là làm việc trực tiếp với nhà cung cấp để tìm phương án khắc phục. Trong trường hợp hàng hóa bị lỗi, không đúng tiêu chuẩn hoặc giao hàng chậm, công ty có thể yêu cầu nhà cung cấp bồi thường hoặc cung cấp hàng thay thế theo thỏa thuận trong hợp đồng. Ngoài ra, công ty cũng có các biện pháp điều chỉnh kế hoạch nhập hàng khi cần thiết. Nếu một đơn hàng bị chậm trễ hoặc không thể giao đúng thời hạn, bộ phận mua hàng sẽ tìm kiếm các giải pháp thay thế như đẩy nhanh tiến độ nhập khẩu từ một nhà cung cấp khác hoặc điều chỉnh kế hoạch tồn kho để đảm bảo nguồn cung không bị gián đoạn. Việc này yêu cầu sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban, đặc biệt là bộ phận mua hàng, logistics và kinh doanh. Bên cạnh đó, công ty còn có cơ chế báo cáo lên cấp quản lý để đưa ra quyết định xử lý phù hợp. Đối với các trường hợp rủi ro nghiêm trọng như hàng hóa không đạt tiêu chuẩn, đối tác vi phạm hợp đồng hoặc có tranh chấp pháp lý, công ty sẽ tiến hành báo cáo và tham vấn ý kiến của ban lãnh đạo để có phương án giải quyết hiệu quả nhất. Việc này giúp đảm bảo mọi rủi ro đều được xem xét kỹ lưỡng và có hướng xử lý hợp lý theo đúng quy định của công ty cũng như pháp luật hiện hành.

2.3.1. Ưu điểm (điểm mạnh)

Một trong những điểm mạnh nổi bật của hệ thống quản lý rủi ro tại Công ty Avanta Diagnostics là khả năng nhận diện và kiểm soát các rủi ro quan trọng trong hoạt động nhập khẩu. Công ty có đội ngũ nhân sự có kinh nghiệm trong lĩnh vực mua hàng quốc tế, giúp họ có thể nhanh chóng nhận biết các nguy cơ tiềm ẩn trong quá

trình giao dịch với nhà cung cấp. Việc theo dõi thị trường thường xuyên cũng giúp công ty có sự chủ động nhất định trong việc ứng phó với biến động nguồn cung, giá cả hoặc các rủi ro liên quan đến logistics.

Bên cạnh đó, công ty đã xây dựng được mạng lưới nhà cung cấp đáng tin cậy, với ưu tiên hợp tác với các đối tác có lịch sử giao dịch lâu dài. Điều này giúp giảm đáng kể các rủi ro liên quan đến chất lượng hàng hóa và tiến độ giao hàng, đồng thời tăng cường sự ổn định trong chuỗi cung ứng. Việc duy trì mối quan hệ tốt với các nhà cung cấp cũng giúp công ty có lợi thế khi đàm phán các điều khoản hợp đồng, đặc biệt là trong việc đảm bảo quyền lợi khi xảy ra tranh chấp hoặc sự cố trong quá trình nhập khẩu.

Một điểm mạnh khác là công ty có cơ chế kiểm soát chứng từ nhập khẩu khá chặt chẽ. Sự phối hợp giữa bộ phận mua hàng, kế toán và dịch vụ logistics giúp đảm bảo rằng mọi giấy tờ liên quan đến thủ tục hải quan, thuế suất và vận chuyển đều được xử lý đúng quy trình. Điều này không chỉ giúp công ty tránh được các sai sót trong thủ tục pháp lý mà còn giảm thiểu rủi ro bị phạt do vi phạm quy định nhập khẩu.

Hệ thống theo dõi đơn hàng và cập nhật tiến độ cũng được đánh giá là một biện pháp quản lý rủi ro hiệu quả. Việc duy trì liên lạc với nhà cung cấp và đơn vị vận chuyển giúp công ty có thể phát hiện sớm các vấn đề có thể phát sinh trong quá trình vận chuyển và có phương án xử lý kịp thời. Điều này giúp hạn chế tối đa tình trạng hàng hóa bị giao trễ, đặc biệt là đối với các mặt hàng có yêu cầu cao về thời gian nhập khẩu.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

Mặc dù Công ty TNHH Avanta Diagnostics đã có những nỗ lực nhất định trong việc nhận diện và kiểm soát rủi ro phát sinh trong hoạt động nhập khẩu, công tác quản trị rủi ro hiện nay vẫn còn tồn tại một số hạn chế đáng chú ý. Những hạn chế này xuất phát từ cả yếu tố nội tại của doanh nghiệp lẫn đặc thù của môi trường kinh doanh và chuỗi cung ứng quốc tế.

Thứ nhất, quy trình nhận diện và đánh giá rủi ro chưa được chuẩn hóa một cách khoa học và hệ thống. Hiện nay, việc nhận diện và đánh giá rủi ro tại doanh nghiệp

chủ yếu dựa trên kinh nghiệm thực tiễn của các cán bộ phụ trách từng khâu trong quy trình nhập khẩu. Mặc dù cách tiếp cận này giúp phản ánh tương đối sát các vấn đề phát sinh trong thực tế, song lại thiếu một khung phương pháp luận thống nhất để đánh giá mức độ rủi ro. Doanh nghiệp chưa xây dựng được bộ tiêu chí cụ thể nhằm lượng hóa khả năng xảy ra và mức độ tác động của từng loại rủi ro. Điều này dẫn đến việc đánh giá rủi ro còn mang tính định tính cao, phụ thuộc nhiều vào nhận định chủ quan, gây khó khăn cho việc so sánh, ưu tiên xử lý và theo dõi rủi ro theo thời gian.

Thứ hai, doanh nghiệp chưa thiết lập hệ thống giám sát rủi ro liên tục và cơ chế báo cáo tập trung. Công tác quản trị rủi ro hiện nay chủ yếu mang tính bị động, tức là rủi ro thường chỉ được nhận diện rõ ràng khi sự cố đã xảy ra hoặc khi hậu quả đã phát sinh. Nguyên nhân chủ yếu là do doanh nghiệp chưa xây dựng được hệ thống giám sát rủi ro theo thời gian thực, cũng như chưa có cơ chế tổng hợp và báo cáo rủi ro tập trung giữa các bộ phận liên quan. Việc thiếu thông tin cập nhật và đồng bộ khiến ban lãnh đạo gặp khó khăn trong việc đưa ra các quyết định kịp thời nhằm phòng ngừa hoặc giảm thiểu rủi ro.

Thứ ba, mức độ phụ thuộc vào một số nhà cung cấp và đối tác logistics còn cao. Do đặc thù hoạt động trong lĩnh vực thiết bị chẩn đoán và y tế, các sản phẩm nhập khẩu của doanh nghiệp phải đáp ứng các tiêu chuẩn nghiêm ngặt về chất lượng, xuất xứ và điều kiện bảo quản. Điều này khiến doanh nghiệp gặp hạn chế trong việc thay đổi hoặc đa dạng hóa nhà cung cấp cũng như đối tác logistics. Sự phụ thuộc cao này làm gia tăng rủi ro khi xảy ra các sự cố từ phía đối tác, chẳng hạn như chậm trễ vận chuyển, gián đoạn chuỗi cung ứng hoặc phát sinh chi phí ngoài kế hoạch, ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ giao hàng và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ tư, công tác kiểm soát rủi ro trong quy trình nhập khẩu chưa được số hóa và tích hợp đồng bộ. Các hoạt động liên quan đến xử lý chứng từ, theo dõi tiến độ đơn hàng, phối hợp giữa bộ phận mua hàng, logistics và tài chính hiện vẫn còn mang tính phân tán. Nhiều công đoạn vẫn được thực hiện thủ công hoặc thông qua các công cụ rời rạc, dẫn đến nguy cơ sai sót chứng từ, trễ hạn thông quan và khó kiểm soát trách nhiệm khi xảy ra sự cố. Việc thiếu một hệ thống quản lý tích hợp cũng làm giảm

khả năng truy xuất dữ liệu, gây khó khăn cho công tác phân tích và cải thiện quy trình trong dài hạn.

Thứ năm, năng lực và nhận thức về quản trị rủi ro của đội ngũ nhân sự chưa đồng đều. Doanh nghiệp chưa xây dựng được khuôn khổ quản trị rủi ro chính thức và chưa triển khai các chương trình đào tạo chuyên sâu về quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu. Nhận thức về vai trò của quản trị rủi ro giữa các bộ phận còn chưa thống nhất, dẫn đến việc xử lý rủi ro chủ yếu mang tính tình huống và phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân. Điều này làm giảm hiệu quả của các biện pháp kiểm soát rủi ro và tiềm ẩn nguy cơ tái diễn các sự cố tương tự trong tương lai.

Thứ sáu, doanh nghiệp chưa áp dụng các công cụ phòng ngừa rủi ro tỷ giá mang tính tài chính. Mặc dù rủi ro biến động tỷ giá hối đoái đã được xác định là rủi ro có mức độ ảnh hưởng cao trong ma trận rủi ro, doanh nghiệp hiện mới dừng lại ở việc theo dõi và cảnh báo biến động tỷ giá, chưa triển khai các biện pháp phòng ngừa chủ động. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ việc doanh nghiệp chưa có nhiều kinh nghiệm trong việc sử dụng các công cụ tài chính phái sinh, đồng thời còn e ngại về chi phí và rủi ro phát sinh khi áp dụng các nghiệp vụ tài chính mới. Điều này khiến doanh nghiệp dễ rơi vào trạng thái bị động trước biến động tỷ giá, đặc biệt đối với các đơn hàng nhập khẩu có thời gian thanh toán kéo dài từ 30 đến 60 ngày.

Kết luận chương 2:

Chương 2 đã phân tích toàn diện thực trạng quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics thông qua mô tả hoạt động kinh doanh, quy trình nhập khẩu, và đánh giá chi tiết ma trận rủi ro 3×3. Kết quả đánh giá chỉ ra rằng trong số các rủi ro mà doanh nghiệp đang chịu ảnh hưởng, những rủi ro trọng yếu được xác định ở mức độ cao nhất bao gồm: rủi ro vĩ mô – biến động tỷ giá hối đoái, cùng với các rủi ro vi mô trọng yếu như sai sót chứng từ hàng hóa, hư hỏng/mất mát hàng hóa khi vận chuyển và chậm trễ do logistics. Các rủi ro này không chỉ có khả năng xảy ra cao mà còn tác động trực tiếp đến tiến độ giao hàng, chi phí vận hành và uy tín doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng toàn cầu.

Mặc dù việc đánh giá rủi ro tại Avanta Diagnostics chủ yếu dựa trên phương pháp định tính và kinh nghiệm nội bộ, các điểm số được xây dựng từ tham vấn tập thể 20 thành viên có kinh nghiệm thực tế phản ánh một cách trung thực mức độ "nỗi đau" và áp lực rủi ro mà doanh nghiệp đang đối mặt, và đã được kiểm chứng qua các sự kiện thực tế trong hoạt động nhập khẩu như sự cố hàng hóa hỏng hoặc chậm trễ trong năm 2023. Trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân đã phân tích, Chương 3 sẽ đề xuất các giải pháp quản trị rủi ro tương ứng nhằm khắc phục từng tồn tại cụ thể, góp phần hoàn thiện hệ thống quản trị rủi ro nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG NHẬP KHẨU TẠI CÔNG TY TNHH VANTA DIAGNOSTICS

3.1. Định hướng hoàn thiện về quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics

Định hướng hoàn thiện quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu của Công ty Avanta Diagnostics cần được xây dựng trên cơ sở khắc phục những hạn chế đã chỉ ra, đồng thời phát huy những điểm mạnh trong hệ thống hiện tại. Khi môi trường kinh doanh quốc tế ngày càng phức tạp và nhiều biến động, việc quản trị rủi ro không thể chỉ dừng lại ở mức kinh nghiệm thực tế mà cần tiến đến một hệ thống được chuẩn hóa, có tính dự báo, minh bạch và liên tục. Điều quan trọng là công ty phải hình thành một tư duy quản trị rủi ro mang tính chiến lược, trong đó mọi quyết định về nhập khẩu đều được đặt trong một khuôn khổ đánh giá rủi ro rõ ràng, có tham số và có thể đo lường.

Trong bối cảnh thị trường thiết bị y tế in-vitro phụ thuộc lớn vào nguồn cung quốc tế, Avanta cần định hướng xây dựng một quy trình nhận diện rủi ro chủ động và toàn diện hơn. Điều này bao gồm việc chuẩn hóa danh mục rủi ro đặc thù của ngành, kết hợp các phương pháp đánh giá định lượng như ma trận rủi ro 3x3 hoặc các mô hình chấm điểm rủi ro nâng cao. Mục tiêu của định hướng này là giảm sự phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân, tăng tính khách quan và tăng khả năng dự đoán trước khi các rủi ro thực sự xảy ra.

Bên cạnh đó, công ty cũng cần hướng đến xây dựng một hệ thống quản trị rủi ro mang tính tích hợp, trong đó tất cả các bộ phận tham gia vào hoạt động nhập khẩu như mua hàng, logistics, kế toán, kho vận và kỹ thuật đều phải phối hợp trên một quy trình chung. Việc kết nối dữ liệu giữa các bộ phận sẽ giúp công ty hình thành được dòng thông tin liên tục, cung cấp cái nhìn đầy đủ về các rủi ro có thể xuất hiện trong từng giai đoạn của chuỗi nhập khẩu. Đây cũng là nền tảng quan trọng để xây dựng cơ sở dữ liệu rủi ro và phục vụ phân tích xu hướng dài hạn.

Một định hướng quan trọng khác là tăng cường ứng dụng công nghệ trong quản trị rủi ro, ví dụ như hệ thống theo dõi đơn hàng tự động, phần mềm dự báo nhu cầu hoặc nền tảng đánh giá nhà cung cấp theo thời gian thực. Trong bối cảnh rủi ro tỷ giá, rủi ro chi phí vận chuyển và rủi ro từ chính sách thương mại diễn biến nhanh và khó dự đoán, việc ứng dụng công nghệ sẽ hỗ trợ công ty cập nhật thông tin nhanh hơn, giảm độ trễ trong phản ứng và nâng cao khả năng ra quyết định.

Ngoài ra, công ty cũng cần định hướng xây dựng văn hóa quản trị rủi ro trong toàn bộ tổ chức. Điều này không chỉ dừng lại ở vai trò của bộ phận mua hàng mà cần mở rộng đến sự nhận thức của từng nhân viên liên quan đến hoạt động nhập khẩu. Từng cá nhân cần hiểu rõ rằng quản trị rủi ro không phải là trách nhiệm của một bộ phận riêng lẻ, mà là một nhiệm vụ xuyên suốt và liên tục của toàn bộ hệ thống. Khi văn hóa rủi ro được hình thành, công ty sẽ giảm thiểu tình trạng xử lý bị động và hướng đến mô hình phòng ngừa rủi ro chủ động.

Nhìn chung, định hướng của Avanta Diagnostics trong thời gian tới là chuyển từ "quản lý rủi ro dựa trên kinh nghiệm" sang "quản trị rủi ro dựa trên dữ liệu, quy trình và dự báo", với mục tiêu cuối cùng là bảo đảm hoạt động nhập khẩu ổn định, an toàn và tối ưu chi phí trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

3.2. Giải pháp hoàn thiện quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại công ty TNHH Avanta Diagnostics

Dựa trên phân tích thực trạng quản lý rủi ro tại Công ty Avanta Diagnostics, có thể thấy rằng mặc dù công ty đã triển khai nhiều biện pháp kiểm soát rủi ro, nhưng vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro trong hoạt động nhập khẩu, công ty cần triển khai một loạt giải pháp nhằm tăng cường khả năng nhận diện, đánh giá, kiểm soát và xử lý rủi ro một cách toàn diện và hệ thống hơn.

3.2.1. Giải pháp 1: Chuẩn hóa quy trình nhận diện và đánh giá rủi ro khoa học

Việc hoàn thiện quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics trước hết cần bắt đầu từ nền tảng quan trọng nhất: một hệ thống nhận diện, đánh giá rủi ro khoa học, thống nhất và có thể vận hành thường xuyên Giải pháp này hướng tới việc thiết lập một cơ chế nhận diện và đánh giá rủi ro có tính hệ thống, mang tính lặp lại và được kiểm soát liên tục, thay vì chỉ dừng lại ở các hoạt động khảo sát hay đánh giá rủi ro đơn lẻ như ở Chương 2. Điểm cốt lõi của giải pháp là xây dựng một hệ thống đơn giản, phù hợp với quy mô của Công ty Avanta Diagnostics nhưng vẫn đảm bảo tính khoa học, tính nhất quán và khả năng vận hành lâu dài. Việc chuẩn hóa công cụ, xác lập quy trình và quy định tần suất cập nhật rủi ro sẽ giúp công tác quản trị rủi ro trở thành một phần cố định trong hoạt động nhập khẩu, không phụ thuộc quá nhiều vào kinh nghiệm cá nhân của nhân viên phụ trách công việc này. Điều này tạo nền tảng giúp công ty nâng cao năng lực quản trị theo hướng chuyên nghiệp, chủ động và dễ mở rộng trong tương lai.

3.2.1.1 Phân tích chi phí – lợi ích khi triển khai các giải pháp hoàn thiện

Về chi phí, giải pháp này có ưu điểm lớn là không đòi hỏi đầu tư lớn về tài chính. Vì quy mô công ty còn nhỏ và nguồn lực hạn chế, việc xây dựng một hệ thống phức tạp hoặc thuê tư vấn bên ngoài là không phù hợp. Do vậy, giải pháp chủ yếu dựa trên nguồn lực nội bộ, bao gồm thời gian của hai nhân viên nhập khẩu và sự tham gia giám sát của trưởng bộ phận. Các công cụ sử dụng như Excel hoặc Google Sheet đều hoàn toàn miễn phí và đã quen thuộc với nhân viên, nhờ đó tránh được chi phí đào tạo lớn hay mua phần mềm chuyên dụng.

Để thể hiện rõ hơn tính khả thi về chi phí, bảng dưới đây ước tính chi phí triển khai hệ thống chuẩn hóa nhận diện – đánh giá rủi ro:

Bảng 3.1 Ước tính chi phí triển khai hệ thống chuẩn hóa nhận diện – đánh giá rủi ro

Hạng mục chi phí	Nội dung	Ước tính chi phí (VNĐ)

Thời gian xây dựng biểu mẫu và dashboard	2 nhân viên nhập khẩu, khoảng 8–10 giờ làm việc (trong phạm vi công việc hiện hữu)	0
Buổi họp đào tạo nội bộ	1 buổi họp 1–2 giờ với sự tham gia của các bên liên quan	0
Công cụ Excel/Google Sheet	Sử dụng công cụ sẵn có	0
Điều chỉnh, cập nhật hàng quý	3–4 giờ làm việc mỗi quý	0
Tổng chi phí tiền mặt		**0 đồng**

Như vậy, phần lớn chi phí là chi phí thời gian, không tạo áp lực lên ngân sách. Tuy nhiên, lợi ích thu được lại mang tính dài hạn và tương đối rõ rệt. Khi quy trình và công cụ được chuẩn hóa, công ty có thể giảm đáng kể sai sót trong xử lý chứng từ, hạn chế tình trạng đánh giá rủi ro mang tính cảm tính, đồng thời tăng khả năng dự đoán các rủi ro có ảnh hưởng mạnh nhất theo kết quả ma trận 3x3 ở Chương 2.

Lợi ích lớn nhất nằm ở việc chuẩn hóa giúp nâng chất lượng hoạt động quản trị rủi ro, từ đó làm giảm tần suất và mức độ nghiêm trọng của các sự cố phát sinh trong nhập khẩu. Hệ thống này cũng giúp công ty ghi nhận dữ liệu rủi ro theo thời gian, tạo thành "hồ sơ rủi ro" phục vụ việc phân tích xu hướng – điều mà công ty hiện còn thiếu. Chính hồ sơ này sẽ trở thành nền tảng quan trọng trong việc ra quyết định chiến lược, chẳng hạn như đánh giá lại mức độ phụ thuộc nhà cung cấp hoặc điều chỉnh chính sách đặt hàng trong các giai đoạn thị trường biến động mạnh.

3.2.1.2 Dự báo hiệu quả cải thiện hoạt động nhập khẩu của công ty sau khi thực hiện các giải pháp

Sau khi áp dụng giải pháp chuẩn hóa và định kỳ hóa hệ thống quản trị rủi ro, hoạt động nhập khẩu của Avanta Diagnostics kỳ vọng sẽ cải thiện theo nhiều khía cạnh. Thứ nhất, thời gian xử lý sự cố liên quan đến chậm giao hàng, sai chứng từ hay thay đổi chính sách được rút ngắn đáng kể. Điều này đến từ việc nhân viên đã

có công cụ nhận diện rủi ro từ sớm và được hướng dẫn rõ ràng về cách phản hồi đối với từng mức độ rủi ro, thời gian xử lý sự cố có thể giảm từ 15% đến 20%.

Thứ hai, dự báo hiệu quả liên quan đến chi phí cho thấy hệ thống mới giúp giảm đáng kể các khoản chi phí phát sinh do rủi ro như DEM/DET, phí lưu kho hoặc chi phí đặt hàng gấp bằng đường hàng không. Khi quy trình đánh giá rủi ro được thực hiện định kỳ theo quý, những biến động liên quan đến thời gian vận chuyển, thay đổi lịch tàu hay gián đoạn chuỗi cung ứng được phát hiện sớm hơn. Nhờ đó, công ty có thể lập kế hoạch đặt hàng sớm, phối hợp tốt hơn với nhà cung cấp, đồng thời chủ động hơn trong việc chuẩn bị hồ sơ nhập khẩu. Ước tính mức giảm chi phí phát sinh có thể đạt từ 5% đến 10% tùy vào từng năm hoạt động.

Thứ ba, hiệu quả dự báo thể hiện rõ ở việc nâng cao khả năng phối hợp giữa các bộ phận liên quan như mua hàng, logistics, kế toán và kho vận. Khi thông tin rủi ro được cập nhật định kỳ và trình bày trực quan trong file dashboard, các bên liên quan có thể theo dõi tiến độ nhập khẩu theo thời gian thực. Điều này giúp hạn chế tình trạng chậm thông tin, đặc biệt là khi có rủi ro phát sinh liên quan đến giấy tờ kiểm tra chuyên ngành, thay đổi HS code hay yêu cầu bổ sung chứng từ. Sự phối hợp nhịp nhàng hơn sẽ làm giảm thời gian tồn đọng hàng hóa trong kho ngoại quan hoặc cửa khẩu.

Thứ tư, giải pháp còn giúp nâng cao năng lực dự báo thị trường của công ty. Khi hệ thống thu thập dữ liệu rủi ro theo quý được duy trì liên tục, công ty có cơ sở để phân tích xu hướng dài hạn như sự thay đổi trong thời gian giao hàng của từng nhà cung cấp, mức độ biến động giá nguyên liệu hoặc tần suất thay đổi quy định nhập khẩu ở các thị trường trọng điểm. Những dữ liệu này hỗ trợ ban lãnh đạo đưa ra quyết định chiến lược chính xác hơn, ví dụ như tăng dự trữ an toàn, đa dạng hóa nhà cung cấp hoặc điều chỉnh quy mô nhập hàng theo từng giai đoạn.

Cuối cùng, hiệu quả lớn nhất của giải pháp là tăng mức độ chủ động của công ty trong toàn bộ chu trình nhập khẩu. Việc quản trị rủi ro không còn mang tính phản ứng thụ động mà trở thành một hoạt động thường trực, có kiểm soát và có tính dự

báo. Từ đó, hiệu quả tổng thể của toàn bộ hoạt động nhập khẩu được cải thiện, giảm áp lực lên nhân sự và tăng tính ổn định của chuỗi cung ứng của doanh nghiệp.

3.2.1.3. Kế hoạch thực hiện giải pháp

Để giải pháp có thể triển khai hiệu quả và duy trì trong thời gian dài, công ty cần xây dựng kế hoạch thực hiện theo ba giai đoạn rõ ràng: giai đoạn chuẩn hóa công cụ, giai đoạn ban hành quy trình và giai đoạn vận hành định kỳ. Trong giai đoạn đầu tiên, công ty tiến hành rà soát lại toàn bộ các biểu mẫu và kết quả đánh giá rủi ro được thực hiện trong Chương 2, từ đó chuẩn hóa thành bộ biểu mẫu cố định. Bộ công cụ này bao gồm danh mục rủi ro được phân loại đầy đủ, biểu mẫu nhận diện rủi ro hàng tháng và bảng đánh giá rủi ro theo ma trận 3x3 đã được hoàn thiện với trọng số và hướng dẫn chấm điểm rõ ràng. Song song đó, bảng dashboard tổng hợp rủi ro được thiết kế bằng Excel hoặc Google Sheet, kết hợp biểu đồ trực quan và hệ thống cảnh báo màu để thể hiện mức độ rủi ro theo từng quý.

Khi bộ biểu mẫu đã hoàn tất, công ty chuyển sang giai đoạn thứ hai là ban hành quy trình nhận diện và đánh giá rủi ro. Quy trình này cần được trình bày dưới dạng văn bản chính thức, phân công rõ trách nhiệm của từng nhân sự, quy định tần suất cập nhật theo tháng hoặc theo quý và tiêu chuẩn hóa phương thức lưu trữ báo cáo. Trưởng bộ phận sẽ chịu trách nhiệm phê duyệt quy trình cũng như giám sát việc thực hiện trong giai đoạn đầu. Một buổi đào tạo nội bộ ngắn cũng sẽ được tổ chức để đảm bảo toàn bộ nhân viên liên quan hiểu rõ cách sử dụng biểu mẫu và dashboard.

Bước cuối cùng là giai đoạn vận hành định kỳ. Từ thời điểm hệ thống bắt đầu áp dụng, hai nhân viên nhập khẩu sẽ tiến hành cập nhật dữ liệu rủi ro theo đúng tần suất đã quy định. Trưởng bộ phận sẽ kiểm tra và tổng hợp báo cáo rủi ro theo từng quý, đồng thời tổ chức cuộc họp rà soát với các bộ phận liên quan để thảo luận về xu hướng rủi ro và các hành động phòng ngừa cần thiết. Cuối mỗi năm, công ty thực hiện một báo cáo tổng kết rủi ro nhằm đánh giá hiệu quả của toàn bộ hệ thống và đề xuất các điều chỉnh cho năm tiếp theo.

3.2.2. Giải pháp 2. Xây dựng hệ thống giám sát rủi ro liên tục và báo cáo tập trung

Trong bối cảnh hoạt động nhập khẩu của Công ty TNHH Avanta Diagnostics ngày càng mở rộng về quy mô và tần suất, yêu cầu quản trị rủi ro theo hướng liên tục – có hệ thống – minh bạch trở nên cấp thiết. Việc xây dựng một hệ thống giám sát tập trung, bao gồm Risk Register (Sổ rủi ro tập trung) và Dashboard dành cho Ban Giám đốc, là một giải pháp nhằm giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong việc phát hiện – theo dõi – xử lý rủi ro ngay từ giai đoạn sớm. Hệ thống này đóng vai trò như "bộ thần kinh trung tâm" giúp Avanta kiểm soát toàn bộ chu trình nhập khẩu theo thời gian thực hoặc theo chu kỳ cập nhật định kỳ.

Risk Register sẽ được thiết kế theo cấu trúc chuẩn, chứa các trường thông tin về nhóm rủi ro, nguyên nhân gốc rễ, mức độ tác động, tần suất, biện pháp hiện tại và đề xuất hành động. Trong khi đó, Dashboard sẽ tổng hợp các chỉ số rủi ro trọng yếu (Key Risk Indicators – KRI) từ dữ liệu hoạt động của các bộ phận mua hàng, logistics, kho và kế toán. Hai thành phần này kết hợp tạo thành một hệ thống giám sát đầy đủ, hỗ trợ công tác ra quyết định nhanh và chính xác.

3.2.2.1 Phân tích chi phí – lợi ích khi triển khai các giải pháp hoàn thiện

Bảng 3.2 Ước tính chi phí xây dựng hệ thống giám sát rủi ro liên tục và báo cáo tập trung

Nhóm chi phí	Nội dung chi tiết	Chi phí ước tính (VNĐ)
1. Thiết kế & xây dựng Risk Register	Thiết kế mẫu biểu, tiêu chí đánh giá, cấu trúc dữ liệu, quy trình báo cáo rủi ro	15.000.000
2. Tùy chỉnh / phát triển module trên ERP và tích hợp dữ liệu	Tùy chỉnh module quản trị rủi ro trong ERP; tự động hóa lấy dữ liệu	0 (chi phí đã bao gồm trong gói mua ERP)
Tổng		15.000.000

Việc triển khai hệ thống giám sát rủi ro mang lại những lợi ích thiết thực trên nhiều phương diện. Trước hết, hoạt động quản trị rủi ro chuyển từ trạng thái manh mún, phi cấu trúc sang có hệ thống và minh bạch. Mọi rủi ro đều được ghi nhận, phân loại và đánh giá theo cùng một chuẩn, giúp dễ dàng truy nguyên nguyên nhân gốc rễ và đánh giá lại hiệu quả của các biện pháp đang áp dụng.

Tiếp theo, Dashboard giúp Ban Giám đốc nắm bắt tức thời tình trạng rủi ro trọng yếu, từ đó đưa ra quyết định nhanh hơn, phân bổ nguồn lực chính xác hơn. Các chỉ số như số rủi ro mở, rủi ro mức đỏ, thời gian xử lý, hoặc chi phí phát sinh theo vụ việc giúp công tác điều hành trở nên chủ động thay vì phản ứng bị động.

Một lợi ích quan trọng khác là giảm chi phí tài chính phát sinh từ rủi ro lớn, đặc biệt các rủi ro liên quan đến vận tải, chậm thông quan hoặc biến động tỷ giá. Việc phát hiện sớm và xử lý kịp thời có thể giúp Avanta tránh được việc phải sử dụng phương thức vận chuyển khẩn cấp bằng đường hàng không, hạn chế các khoản phạt chậm trễ và giảm chi phí liên quan đến xử lý sự cố. Thực tiễn quản trị cho thấy, một hệ thống giám sát rủi ro liên tục và báo cáo tập trung giúp doanh nghiệp chuyển từ xử lý sự cố bị động sang chủ động phòng ngừa, qua đó giảm thiểu đáng kể các chi phí phát sinh do biến động logistics và chậm trễ trong xử lý sự cố. Hiệu quả tiết kiệm chi phí phụ thuộc vào mức độ tích hợp dữ liệu và khả năng phản ứng của doanh nghiệp, song nhìn chung mang lại lợi ích rõ rệt ngay từ giai đoạn đầu triển khai.

3.2.2.2 Dự báo hiệu quả cải thiện hoạt động nhập khẩu của công ty sau khi thực hiện các giải pháp

Sau 3–6 tháng vận hành, hệ thống sẽ ghi nhận và hiển thị ngay các chỉ số quan trọng phục vụ quản trị rủi ro như: số lượng rủi ro đang hoạt động, số rủi ro ở mức đỏ cần can thiệp ngay, thời gian trung bình từ phát hiện đến xử lý, và chi phí phát sinh theo từng sự kiện. Đây là giai đoạn hình thành nền tảng dữ liệu đầu tiên cho doanh nghiệp.

Trong 6–12 tháng tiếp theo, hệ thống bắt đầu phát huy tác động rõ rệt đến hoạt động nhập khẩu. Cụ thể, thời gian phản hồi đối với các rủi ro mức cao có thể giảm từ vài ngày xuống còn 24–48 giờ, nhờ cơ chế cảnh báo và quy trình xử lý đã chuẩn hóa.

Tỷ lệ các rủi ro chuyển từ mức trung bình lên mức cao giảm đáng kể, do các biện pháp can thiệp được thực hiện sớm hơn. Đồng thời, tần suất phải chuyển phương thức vận tải khẩn cấp bằng đường hàng không – một nguồn chi phí lớn – cũng có xu hướng giảm rõ rệt.

Về chỉ tiêu định lượng, KPI quan trọng nhất là "thời gian trung bình từ phát hiện đến hành động", dự kiến giảm 40–60% sau năm đầu áp dụng. Ngoài ra, dữ liệu lịch sử tích lũy từ Risk Register sẽ là cơ sở quan trọng cho việc cải tiến quy trình dài hạn, giúp công ty xây dựng các biện pháp phòng ngừa có căn cứ hơn, hạn chế tái diễn các dạng rủi ro tương tự.

3.2.3 Giải pháp 3: Đa dạng hóa giải pháp cung ứng và tối ưu hóa tồn kho an toàn trong điều kiện hạn chế thay đổi nhà cung cấp

Trong lĩnh vực thiết bị y tế và hóa chất in-vitro, hoạt động nhập khẩu chịu sự chi phối chặt chẽ của các yêu cầu pháp lý, tiêu chuẩn kỹ thuật và tính tương thích hệ thống giữa hóa chất, kit xét nghiệm và máy móc sử dụng. Việc thay đổi hoặc bổ sung nhà cung cấp mới không thể thực hiện trong thời gian ngắn do phải trải qua quy trình xin cấp số lưu hành, giấy phép nhập khẩu, thử nghiệm tương thích và đánh giá chất lượng, với thời gian có thể kéo dài từ 6 tháng đến trên 1 năm. Do đó, chiến lược đa dạng hóa nhà cung cấp theo cách tiếp cận thông thường tiềm ẩn nhiều rủi ro pháp lý và kỹ thuật, khó khả thi trong ngắn hạn đối với Công ty TNHH Avanta Diagnostics.

Trên cơ sở đó, thay vì tiếp cận đa dạng hóa nhà cung cấp theo hướng thay thế trực tiếp, giải pháp này đề xuất chuyển sang mô hình "dự phòng chiến lược" (Strategic Sourcing), tức là chủ động chuẩn bị các phương án cung ứng thay thế về mặt pháp lý và kỹ thuật, nhưng chưa triển khai nhập khẩu thực tế cho đến khi rủi ro phát sinh. Theo cách tiếp cận này, doanh nghiệp không đặt mục tiêu thay đổi ngay nhà cung cấp hiện tại, mà tập trung xây dựng các điều kiện sẵn sàng để kích hoạt phương án thay thế trong trường hợp nhà cung cấp chính gặp rủi ro, qua đó giảm thiểu nguy cơ gián đoạn nhập khẩu mà vẫn tuân thủ đầy đủ các yêu cầu pháp lý của ngành thiết bị y tế.

Trên cơ sở đó, giải pháp đa dạng hóa giải pháp cung ứng và tối ưu hóa tồn kho an toàn được triển khai theo ba nội dung trọng tâm: đa dạng hóa phương án logistics,

tối ưu hóa chính sách tồn kho an toàn theo đặc thù sản phẩm in-vitro, và xây dựng danh mục nhà cung cấp tiềm năng ở trạng thái "dự phòng chiến lược"

Hiện nay, Avanta Diagnostics chủ yếu nhập khẩu thiết bị và hóa chất in-vitro từ các thị trường như Trung Quốc, Hàn Quốc và Hoa Kỳ thông qua một số tuyến vận chuyển và đối tác logistics quen thuộc. Mặc dù phương án này giúp ổn định chi phí và đơn giản hóa quy trình phối hợp, nhưng cũng làm gia tăng mức độ phụ thuộc vào một số tuyến vận chuyển nhất định. Khi xảy ra các biến động như cước biển tăng cao, tắc nghẽn cảng biển hoặc gián đoạn chuỗi cung ứng quốc tế, doanh nghiệp có nguy cơ đối mặt với tình trạng chậm giao hàng và phát sinh chi phí ngoài kế hoạch. Để giảm thiểu rủi ro này, công ty cần chủ động xây dựng và duy trì nhiều phương án logistics song song, bao gồm việc hợp tác với từ hai đến ba đối tác logistics uy tín cho cùng một tuyến vận chuyển, đồng thời khảo sát và đánh giá các tuyến thay thế khả thi. Trong trường hợp thị trường vận tải biển biến động mạnh, doanh nghiệp có thể linh hoạt chuyển đổi giữa vận chuyển đường biển, đường hàng không hoặc phương án vận chuyển đa phương thức nhằm đảm bảo tiến độ nhập khẩu đối với các lô hàng cấp thiết.

Đối với các lô hàng hóa chất và kit xét nghiệm yêu cầu bảo quản lạnh, việc đa dạng hóa phương án logistics cần đi kèm với các biện pháp kiểm soát kỹ thuật cụ thể. Theo đó, Avanta Diagnostics có thể yêu cầu bắt buộc sử dụng thiết bị theo dõi nhiệt độ (Data Logger) gắn kèm từng kiện hàng hoặc từng lô hàng lạnh, cho phép ghi nhận và lưu trữ dữ liệu nhiệt độ xuyên suốt hành trình vận chuyển. Dữ liệu từ thiết bị này đóng vai trò là bằng chứng kỹ thuật quan trọng để xác định nguyên nhân hư hỏng khi phát sinh sự cố, qua đó giúp doanh nghiệp quy trách nhiệm rõ ràng cho các bên liên quan như nhà cung cấp, đơn vị logistics hoặc bảo hiểm. Đồng thời, việc thiết lập quy trình xử lý khi nhiệt độ vượt ngưỡng cho phép tại sân bay hoặc cảng đến, bao gồm kiểm tra ngay khi nhận hàng và lập biên bản hiện trường, sẽ giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro tranh chấp và tăng khả năng khiếu nại thành công.

Do đặc thù thời gian nhập khẩu kéo dài và khó thay đổi nhà cung cấp, tồn kho an toàn đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc giảm thiểu rủi ro gián đoạn nguồn

cung đối với Avanta Diagnostics. Tuy nhiên, đối với các hóa chất và kit xét nghiệm in-vitro có hạn sử dụng ngắn, thường chỉ từ 6–12 tháng, việc gia tăng tồn kho an toàn nếu không được kiểm soát chặt chẽ có thể làm phát sinh rủi ro hàng hóa hết hạn, gây tổn thất tài chính và ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng vốn. Do đó, tối ưu hóa tồn kho an toàn trong ngành thiết bị y tế không đồng nghĩa với việc tăng số lượng tồn kho một cách cơ học, mà cần được thực hiện trên cơ sở cân bằng giữa rủi ro gián đoạn nguồn cung và rủi ro hết hạn sản phẩm. Trên cơ sở đó, Avanta Diagnostics cần phân loại tồn kho theo mức độ quan trọng và hạn sử dụng của sản phẩm. Đối với các hóa chất, kit xét nghiệm có vai trò then chốt và nhu cầu sử dụng ổn định, mức tồn kho an toàn chỉ nên duy trì ở ngưỡng đủ để bù đắp cho thời gian nhập khẩu trung bình, đồng thời kết hợp kế hoạch đặt hàng theo lô nhỏ, giao hàng nhiều lần nhằm hạn chế tồn kho dài ngày. Việc kết hợp dữ liệu lịch sử nhập khẩu, kế hoạch kinh doanh và xu hướng tiêu thụ theo quý sẽ giúp doanh nghiệp điều chỉnh mức tồn kho an toàn linh hoạt, tránh tình trạng đặt hàng mang tính cảm tính. Bên cạnh đó, công ty cần chuyển từ nguyên tắc quản lý kho FIFO (nhập trước – xuất trước) sang nguyên tắc FEFO (hết hạn trước – xuất trước), vốn là thông lệ phổ biến trong quản lý kho dược phẩm và thiết bị y tế. Nguyên tắc FEFO cho phép ưu tiên xuất kho các lô hàng có hạn sử dụng ngắn hơn, giảm nguy cơ tồn kho quá hạn ngay cả khi thời điểm nhập kho không phản ánh chính xác vòng đời sản phẩm. Việc áp dụng FEFO có thể được tích hợp trực tiếp trong hệ thống ERP thông qua theo dõi hạn sử dụng theo từng lô hàng và thiết lập cảnh báo sớm khi sản phẩm tiệm cận ngưỡng hết hạn, qua đó hỗ trợ bộ phận mua hàng và kho vận chủ động điều chỉnh kế hoạch nhập khẩu và phân phối.

Mặc dù chưa thể thay đổi ngay nhà cung cấp hiện tại, Avanta Diagnostics vẫn cần chủ động xây dựng danh mục nhà cung cấp tiềm năng ở trạng thái dự phòng chiến lược. Các nhà cung cấp này được lựa chọn dựa trên các tiêu chí như năng lực sản xuất, mức độ tuân thủ tiêu chuẩn chất lượng, khả năng cung ứng ổn định và kinh nghiệm trong lĩnh vực thiết bị y tế. Danh mục nhà cung cấp dự phòng không nhằm mục tiêu ký kết hợp đồng ngay, mà đóng vai trò như một nguồn thông tin chiến lược, giúp doanh nghiệp sẵn sàng triển khai các bước tiếp theo khi điều kiện pháp lý và kỹ

thuật cho phép. Việc chủ động thu thập hồ sơ kỹ thuật, đánh giá sơ bộ và duy trì liên hệ ban đầu với các nhà cung cấp tiềm năng sẽ giúp rút ngắn đáng kể thời gian chuẩn bị trong tương lai. Ở mức độ nâng cao hơn, danh mục nhà cung cấp dự phòng chiến lược không chỉ dừng lại ở việc thu thập thông tin và đánh giá sơ bộ, mà cần được cụ thể hóa bằng các bước chuẩn bị mang tính pháp lý. Theo đó, Avanta Diagnostics có thể chủ động thực hiện đăng ký lưu hành đối với một số sản phẩm tương đương từ nhà cung cấp thứ hai, ngay cả khi chưa phát sinh nhu cầu nhập khẩu thực tế. Việc đăng ký trước này giúp doanh nghiệp rút ngắn đáng kể thời gian phản ứng khi nhà cung cấp chính gặp rủi ro như gián đoạn sản xuất, chậm giao hàng kéo dài hoặc thay đổi chính sách thương mại. Trong bối cảnh quy trình cấp số lưu hành thiết bị y tế thường kéo dài từ 6 tháng đến trên 1 năm, cách tiếp cận "chuẩn bị trước – kích hoạt sau" cho phép doanh nghiệp duy trì tính liên tục của hoạt động nhập khẩu mà không vi phạm các yêu cầu pháp lý hiện hành. Đồng thời, việc đã hoàn tất các bước đánh giá kỹ thuật và pháp lý đối với nhà cung cấp dự phòng cũng giúp giảm đáng kể rủi ro triển khai vội vàng trong tình huống khẩn cấp, qua đó nâng cao tính chủ động và khả năng chống chịu của chuỗi cung ứng nhập khẩu.

3.2.3.1 Phân tích chi phí – lợi ích khi triển khai các giải pháp hoàn thiện

Việc triển khai giải pháp này phát sinh một số chi phí nhất định, chủ yếu liên quan đến hoạt động phân tích dữ liệu nhập khẩu lịch sử, xây dựng mức tồn kho an toàn hợp lý theo từng nhóm hàng, thiết lập cơ chế theo dõi rủi ro giao hàng và điều chỉnh quy trình quản lý tồn kho trên hệ thống ERP. Tuy nhiên, các chi phí này được đánh giá là ở mức hợp lý so với lợi ích dài hạn mà giải pháp mang lại, đặc biệt trong việc hạn chế các tổn thất tài chính phát sinh do chậm giao hàng, thiếu hàng, hoặc phải nhập khẩu khẩn cấp với chi phí cao.

Bảng dưới đây tổng hợp các hạng mục chi phí dự kiến và lợi ích chính khi triển khai giải pháp:

Bảng 3.3 Ước tính chi phí đa dạng hóa giải pháp cung ứng và tối ưu hóa tồn kho an toàn trong điều kiện hạn chế thay đổi nhà cung cấp

Hạng mục chi phí	Dự kiến (VND)	Lợi ích chính
Phân tích dữ liệu nhập khẩu lịch sử và nhu cầu tiêu thụ để xác định tồn kho an toàn theo từng nhóm sản phẩm	10.000.000 (chi phí thời gian và nguồn lực nội bộ)	Xác định mức tồn kho tối ưu, hạn chế tình trạng thiếu hàng hoặc tồn kho dư thừa
Điều chỉnh quy trình quản lý tồn kho và cập nhật các tham số tồn kho an toàn trên hệ thống ERP	0 (đã bao gồm trong gói sử dụng ERP)	Tự động hóa cảnh báo tồn kho thấp, nâng cao khả năng kiểm soát rủi ro cung ứng
Thiết lập cơ chế phối hợp với nhà cung cấp hiện hữu về lịch giao hàng linh hoạt, chia nhỏ lô hàng hoặc dự phòng kế hoạch giao hàng	0 (thông qua trao đổi với nhà cung cấp)	Giảm nguy cơ chậm tiến độ, tăng khả năng phản ứng khi phát sinh rủi ro logistics
Đào tạo nhân sự liên quan về quản lý tồn kho an toàn và nhận diện sớm rủi ro cung ứng	0 (đào tạo qua các buổi họp nội bộ công ty)	Nâng cao năng lực nhân sự, giảm phụ thuộc vào xử lý tình huống mang tính bị động
Tổng chi phí dự kiến	10,000,000	

Các hạng mục chi phí trong giải pháp chủ yếu là chi phí gián tiếp, phản ánh thời gian và nguồn lực nhân sự nội bộ dành cho việc phân tích, điều chỉnh quy trình và đào tạo. Do công ty đã có sẵn hệ thống ERP và đội ngũ nhân sự đảm nhiệm các chức năng liên quan, nên giải pháp không phát sinh nhiều chi phí tiền mặt. Việc lượng hóa một phần chi phí gián tiếp giúp phản ánh sát hơn nỗ lực tổ chức cần thiết khi triển khai giải pháp, đồng thời đảm bảo tính khả thi đối với doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ. Thực tế tại Avanta Diagnostics cho thấy, chỉ cần một lô hàng nhập

khẩu bị chậm từ 2–3 tuần cũng có thể làm tăng chi phí logistics và chi phí cơ hội kinh doanh ở mức cao hơn nhiều so với chi phí đầu tư cho giải pháp quản lý tồn kho an toàn.

Ngoài ra, việc duy trì mức tồn kho an toàn hợp lý còn giúp công ty chủ động hơn trong kế hoạch mua hàng, hạn chế áp lực phải đặt hàng gấp trong điều kiện tỷ giá hoặc chi phí vận chuyển biến động bất lợi. Xét trong dài hạn, giải pháp này không chỉ giúp giảm thiểu rủi ro nhập khẩu mà còn góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng vốn lưu động và tính bền vững của chuỗi cung ứng của doanh nghiệp.

3.2.3.2 Dự báo hiệu quả cải thiện hoạt động nhập khẩu của công ty sau khi thực hiện các giải pháp

Sau khi triển khai giải pháp đa dạng hóa giải pháp cung ứng và tối ưu hóa tồn kho an toàn, hoạt động nhập khẩu của Avanta Diagnostics được kỳ vọng sẽ có những cải thiện rõ rệt về mức độ chủ động và ổn định. Trước hết, doanh nghiệp sẽ giảm đáng kể tình trạng bị động khi phát sinh chậm trễ logistics hoặc thay đổi lịch giao hàng, nhờ có tồn kho dự phòng đủ để duy trì hoạt động kinh doanh trong ngắn hạn.

Bên cạnh đó, giải pháp này giúp nâng cao hiệu quả lập kế hoạch nhập khẩu và phân phối hàng hóa. Khi có mức tồn kho an toàn phù hợp, công ty có thêm thời gian để xử lý các vấn đề phát sinh liên quan đến chứng từ, thông quan hoặc điều chỉnh phương án vận chuyển mà không ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ giao hàng cho khách hàng. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh khách hàng của Avanta Diagnostics chủ yếu là các bệnh viện và phòng xét nghiệm, nơi yêu cầu cao về tính liên tục và độ tin cậy của nguồn cung.

Ngoài ra, việc theo dõi và đánh giá định kỳ hiệu quả tồn kho còn giúp doanh nghiệp tối ưu hóa chi phí nhập khẩu trong dài hạn, giảm các chi phí phát sinh do phải sử dụng phương án vận chuyển khẩn cấp, từ đó cải thiện hiệu quả tài chính và nâng cao năng lực quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu.

3.2.3.3 Kế hoạch thực hiện giải pháp

Kế hoạch thực hiện được đề xuất theo ba giai đoạn. Trong giai đoạn đầu, công ty tiến hành rà soát toàn bộ danh mục sản phẩm nhập khẩu, phân loại sản phẩm theo mức độ quan trọng, tần suất tiêu thụ và mức độ rủi ro gián đoạn nguồn cung. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp xác định mức tồn kho an toàn phù hợp cho từng nhóm sản phẩm, ưu tiên các mặt hàng chủ lực và các sản phẩm có ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh. Trong giai đoạn tiếp theo, công ty xây dựng và hoàn thiện các phương án cung ứng linh hoạt, bao gồm việc làm việc chặt chẽ với các đối tác logistics để đa dạng hóa phương thức vận chuyển, theo dõi sát tiến độ giao hàng và thiết lập cơ chế cảnh báo sớm đối với các rủi ro chậm trễ. Đồng thời, doanh nghiệp định kỳ đánh giá hiệu quả tồn kho để điều chỉnh mức tồn kho an toàn phù hợp với biến động của nhu cầu thị trường.

Trong giai đoạn dài hạn, Avanta Diagnostics từng bước xây dựng danh mục nhà cung cấp tiềm năng ở trạng thái dự phòng chiến lược, chuẩn bị cơ sở pháp lý và kỹ thuật cho khả năng mở rộng nguồn cung khi điều kiện cho phép. Cách tiếp cận này giúp giải pháp không chỉ mang tính ứng phó ngắn hạn mà còn tạo nền tảng cho chiến lược nhập khẩu bền vững trong tương lai., đồng thời tiến hành đào tạo nhân viên sử dụng phần mềm ERP để quản lý dữ liệu và báo cáo nhà cung cấp hiệu quả.

3.2.4 Giải pháp 4: Ứng dụng hệ thống ERP Odoo để nâng cao kiểm soát rủi ro nhập khẩu và tích hợp các bộ phận liên quan

Trong bối cảnh doanh nghiệp định hướng ứng dụng hệ thống ERP nhằm nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu, việc lựa chọn giải pháp công nghệ phù hợp với quy mô, nguồn lực và đặc thù ngành là yếu tố then chốt quyết định tính khả thi của giải pháp. Thực tiễn cho thấy trên thị trường hiện nay tồn tại nhiều hệ thống ERP khác nhau, từ các nền tảng quốc tế có độ bao phủ lớn như SAP Business One đến các giải pháp ERP mã nguồn mở như Odoo hoặc các phần mềm nội địa được thiết kế riêng cho doanh nghiệp Việt Nam như MISA AMIS. Mỗi hệ thống có những ưu điểm và hạn chế nhất định về chi phí đầu tư, mức độ phức tạp, khả năng tùy biến và thời gian triển khai.

Dưới đây là một số hệ thống ERP tiêu biểu mà Avanta có thể tham khảo.

Bảng 3.4 So sánh một số hệ thống ERP nổi bật tại Việt Nam

Tiêu chí	Odoo	SAP Business One	MISA AMIS
Đối tượng doanh nghiệp	SME, SME đang chuyển đổi số	SME – cận trung, vốn lớn	SME Việt Nam
Chi phí triển khai	Trung bình	Cao	Thấp
Khả năng tùy biến	Dễ tuỳ biến (Mua hàng, Kho, Kế toán, Báo cáo…)	Khả năng tuỳ biến cao nhưng phức tạp	Hạn chế hơn, tập trung kế toán – nhân sự
Hỗ trợ nghiệp vụ nhập khẩu & kiểm soát rủi ro	Khả năng tuỳ biến cao (module theo dõi đơn, cảnh báo...)	Rất cao nhưng cần cấu hình lẫn tích hợp phức tạp	Hạn chế, cần bổ sung tủy chỉnh hoặc thêm mới
Thời gian triển khai	Trung bình	Dài	Ngắn
Mức độ phù hợp với Avanta	Phù hợp	Chưa phù hợp quy mô	Phù hợp một phần

Trên cơ sở so sánh, có thể thấy Odoo là giải pháp cân bằng giữa chi phí, mức độ tùy biến và khả năng đáp ứng quy trình nhập khẩu, phù hợp hơn với điều kiện nguồn lực và quy mô của Avanta so với các hệ thống ERP còn lại.

Hệ thống ERP Odoo là một giải pháp quản trị toàn diện, cho phép tích hợp các bộ phận của công ty như mua hàng, kế toán, kho vận, nhân sự, và quản lý dự án vào một nền tảng duy nhất. Đối với Công ty TNHH Avanta Diagnostics, việc ứng dụng Odoo tập trung vào hoạt động nhập khẩu có thể giúp quản lý rủi ro một cách khoa học và liên tục. Thông qua Odoo, các hoạt động liên quan đến mua hàng quốc tế, quản lý chứng từ, theo dõi tiến độ đơn hàng, cảnh báo về thời gian giao hàng, biến động giá và tỷ giá, cũng như hợp đồng với nhà cung cấp, đều được tích hợp và tự động hóa. Nhờ đó, công ty không cần phải triển khai các giải pháp riêng lẻ cho từng bộ phận, đồng thời giảm thiểu sai sót do thao tác thủ công.

Trong đó, đặc biệt bộ phận Mua hàng – nhập khẩu sẽ được Odoo cung cấp các modul theo dõi tiến độ nhập khẩu và chứng từ hải quan, giúp nhân viên cập nhật tình

trạng đơn hàng theo thời gian thực. Đồng thời, các cảnh báo tự động về việc chậm trễ giao hàng, thiếu chứng từ, hoặc biến động tỷ giá cho phép đội ngũ quản lý nhập khẩu phản ứng kịp thời trước các rủi ro tiềm ẩn, từ đó giảm thiểu các ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả nhập khẩu. Ngoài ra, phần mềm còn cho phép lưu trữ và phân tích dữ liệu lịch sử về các giao dịch nhập khẩu, giúp công ty rút ra bài học và điều chỉnh quy trình mua hàng một cách chiến lược.

3.2.4.1 Phân tích chi phí – lợi ích khi triển khai các giải pháp hoàn thiện

Việc triển khai hệ thống ERP Odoo bao gồm các khoản chi phí liên quan đến mua bản quyền phần mềm, triển khai và tùy biến các module, đào tạo nhân sự và chi phí vận hành ban đầu. Mặc dù chi phí đầu tư ban đầu cao hơn so với các công cụ quản lý thủ công như Excel, nhưng xét về dài hạn, ERP Odoo mang lại nhiều lợi ích vượt trội trong việc nâng cao hiệu quả vận hành và kiểm soát rủi ro nhập khẩu một cách hệ thống.

Bảng 3.5 Ước tính chi phí khi ứng dụng hệ thống ERP Odoo

Hạng mục chi phí	Ước tính (VNĐ)
Bản quyền/thuê dịch vụ Odoo (12 tháng, bao gồm 5-10 user)	80.000.000
Tùy biến module mua hàng, kho, kế toán, nhân sự…	500.000.000
Đào tạo nhân sự toàn công ty	15.000.000
Bảo trì, hỗ trợ kỹ thuật	10.000.000
Tổng chi phí dự kiến	**605.000.000**

Với tổng chi phí đầu tư dự kiến là 605 triệu đồng, việc triển khai ERP Odoo cần được xem xét trong mối tương quan với hiệu quả hoạt động và khả năng sinh lời thực tế của Công ty TNHH Avanta Diagnostics. Dựa trên báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2022–2024 đã phân tích ở Chương 2, có thể thấy hoạt động kinh doanh của công ty đã phục hồi rõ nét trong năm 2024 nhưng vẫn chịu áp lực lớn từ chi phí vận hành nhập khẩu. Cụ thể, năm 2024, doanh thu của công ty đạt 98,4 tỷ đồng, tăng 12,3% so với năm 2023; lợi nhuận gộp đạt 16,7 tỷ đồng, tương ứng biên lợi nhuận gộp 16,98%. Trong khi đó, chi phí logistics vẫn ở mức 2,5 tỷ đồng, chiếm

khoảng 2,55% doanh thu, và tổng giá trị nhập khẩu gần tương đương doanh thu thuần. Điều này cho thấy hoạt động nhập khẩu đóng vai trò trung tâm và mọi sai sót trong khâu này đều tác động trực tiếp đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp. So với lợi nhuận gộp năm 2024, chi phí đầu tư ERP chỉ chiếm khoảng 3,6%, được đánh giá là mức chấp nhận được đối với một dự án chuyển đổi số mang tính nền tảng và dài hạn.

Xét về lợi ích kinh tế có thể lượng hóa, việc triển khai ERP Odoo được kỳ vọng mang lại các khoản tiết kiệm chi phí đáng kể. Thứ nhất, hệ thống giúp giảm tỷ lệ sai sót chứng từ nhập khẩu và các chi phí phát sinh liên quan đến xử lý thủ công thông qua việc chuẩn hóa quy trình và đồng bộ dữ liệu giữa các bộ phận mua hàng, kế toán và kho vận. Trong điều kiện thực tế của công ty, giả định chi phí phát sinh do sai sót chứng từ, điều chỉnh hồ sơ và chậm thông quan chiếm khoảng 1–1,5% chi phí logistics mỗi năm, thì việc ứng dụng ERP có thể giúp giảm khoảng 30% các chi phí này. Với chi phí logistics năm 2024 là 2,5 tỷ đồng, mức tiết kiệm ước tính đạt khoảng 300–400 triệu đồng mỗi năm.

Thứ hai, ERP Odoo giúp rút ngắn thời gian xử lý đơn hàng, giảm khối lượng công việc thủ công và hạn chế tình trạng xử lý trùng lặp giữa các bộ phận liên quan đến nhập khẩu. Việc tự động hóa quy trình và chia sẻ dữ liệu theo thời gian thực giúp tiết kiệm chi phí nhân sự gián tiếp và chi phí vận hành, với mức tiết kiệm ước tính khoảng 100–150 triệu đồng mỗi năm.

Tuy nhiên, trong giai đoạn 3–6 tháng đầu triển khai, doanh nghiệp có thể phát sinh một số chi phí ẩn và rủi ro trong quá trình chuyển đổi. Cụ thể, việc vận hành song song giữa hệ thống cũ và hệ thống ERP mới nhằm đảm bảo an toàn dữ liệu và tiến độ công việc có thể làm gia tăng khối lượng công việc tạm thời, kéo theo chi phí thời gian và nhân sự bổ sung. Bên cạnh đó, chi phí thay đổi thói quen và văn hóa làm việc là yếu tố khó định lượng nhưng có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả triển khai, khi nhân sự cần thời gian để thích nghi với quy trình số hóa mới. Do đó, các lợi ích tài chính từ việc triển khai ERP Odoo được kỳ vọng chưa thể hiện rõ trong năm đầu tiên, mà sẽ bắt đầu phát huy rõ rệt từ năm thứ hai trở đi, khi quy trình được chuẩn hóa hoàn toàn và dữ liệu tích lũy đủ lớn để phục vụ công tác quản trị rủi ro.

Ngoài ra, Quá trình ứng dụng các giải pháp chuyển đổi số, đặc biệt là triển khai hệ thống ERP Odoo trong quản trị nhập khẩu, bên cạnh những lợi ích rõ rệt về hiệu quả vận hành và kiểm soát rủi ro, cũng có thể làm phát sinh các rủi ro mới mà doanh nghiệp cần nhận diện và kiểm soát phù hợp. Một trong những rủi ro đáng chú ý là rủi ro về an toàn thông tin và gián đoạn dữ liệu, khi toàn bộ dữ liệu liên quan đến đơn hàng nhập khẩu, chứng từ, thanh toán và kế toán được tập trung trên một nền tảng số hóa. Trong trường hợp hệ thống gặp sự cố kỹ thuật, bị tấn công mạng hoặc mất dữ liệu, hoạt động nhập khẩu có thể bị gián đoạn, ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ giao hàng và hiệu quả kinh doanh. Vì vậy, công ty cần chủ động thiết lập các biện pháp kiểm soát rủi ro phát sinh từ chuyển đổi số, bao gồm: xây dựng cơ chế phân quyền truy cập phù hợp với từng vị trí công việc; thiết lập quy trình sao lưu dữ liệu định kỳ và phương án khôi phục dữ liệu khi xảy ra sự cố; phối hợp với đơn vị triển khai ERP để cập nhật bảo mật và vá lỗi hệ thống thường xuyên; đồng thời duy trì đào tạo, hướng dẫn và giám sát việc sử dụng hệ thống trong thực tế. Việc nhận diện và kiểm soát các rủi ro mới phát sinh này giúp doanh nghiệp đảm bảo rằng quá trình chuyển đổi số không tạo ra "điểm mù rủi ro" mới, mà thực sự trở thành công cụ hỗ trợ hiệu quả cho quản trị rủi ro nhập khẩu trong dài hạn.

Như vậy, tổng lợi ích tài chính có thể lượng hóa từ việc triển khai ERP Odoo được ước tính đạt khoảng 400–550 triệu đồng mỗi năm khi hệ thống đi vào vận hành ổn định. Xét theo góc độ hiệu quả đầu tư (ROI), hiệu quả tài chính của ERP Odoo không thể hiện đầy đủ trong năm đầu triển khai, nhưng sẽ rõ nét hơn từ năm thứ hai trở đi, phù hợp với đặc thù của các dự án chuyển đổi số trong doanh nghiệp quy mô vừa. Đồng thời, việc thừa nhận các chi phí ẩn và rủi ro trong giai đoạn đầu giúp lập luận về tính khả thi và hiệu quả của giải pháp trở nên khách quan và đáng tin cậy hơn.

3.2.4.2 Dự báo hiệu quả cải thiện hoạt động nhập khẩu của công ty sau khi thực hiện các giải pháp

Dựa trên số liệu hoạt động kinh doanh năm 2024 và các lợi ích dự kiến khi triển khai ERP Odoo, hiệu quả cải thiện hoạt động nhập khẩu của Công ty TNHH Avanta Diagnostics được dự báo như sau:

Bảng 3.6 Dự báo hiệu quả cải thiện hoạt động nhập khẩu sau khi triển khai Odoo

Chỉ tiêu	Năm 2024 (thực tế)	Sau khi áp dụng ERP (dự báo)	Mức cải thiện	Cơ sở dự báo
Chi phí logistics (tỷ đồng)	2,5	2,1 – 2,2	Giảm 12–16%	Giảm chậm chứng từ, giảm chuyển hàng khẩn
Chi phí vận hành liên quan nhập khẩu (tỷ đồng)	4,8	4,2 – 4,3	Giảm 10–12%	Tự động hóa, giảm xử lý thủ công
Sai sót chứng từ nhập khẩu	Phát sinh thường xuyên	Giảm ~30%	Giảm rủi ro pháp lý	Chuẩn hóa dữ liệu, cảnh báo tự động
Thời gian xử lý 1 bộ hồ sơ nhập khẩu	Cao, phụ thuộc cá nhân	Giảm 20–25%	Tăng hiệu suất	Quy trình liên thông
Khả năng kiểm soát tiến độ đơn hàng	Thụ động	Chủ động theo thời gian thực	Cải thiện rõ rệt	Theo dõi và cảnh báo

Dựa trên số liệu hoạt động kinh doanh năm 2024, có thể thấy chi phí logistics và chi phí vận hành liên quan đến nhập khẩu của Công ty TNHH Avanta Diagnostics vẫn chiếm tỷ trọng đáng kể trong tổng doanh thu, phản ánh mức độ nhạy cảm cao của hiệu quả tài chính đối với các rủi ro phát sinh trong khâu nhập khẩu. Việc triển khai hệ thống ERP Odoo được kỳ vọng tạo ra những cải thiện rõ rệt thông qua việc chuẩn hóa quy trình và giảm thiểu các chi phí phát sinh do sai sót nghiệp vụ và chậm trễ trong xử lý đơn hàng.

Cụ thể, khi dữ liệu nhập khẩu được quản lý tập trung và luân chuyển thống nhất, tỷ lệ sai sót chứng từ dự kiến giảm khoảng 30% so với hiện tại. Việc giảm sai sót này trực tiếp góp phần hạn chế các chi phí phát sinh như lưu kho, lưu bãi, phí DEM/DET và chi phí điều chỉnh hồ sơ hải quan. Đồng thời, khả năng theo dõi tiến độ đơn hàng một cách liên tục giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong điều phối kế hoạch logistics, từ đó dự kiến giảm khoảng 12–16% chi phí logistics so với mức thực tế năm 2024.

Bên cạnh đó, việc tự động hóa và liên thông thông tin giữa các bộ phận mua hàng, kế toán và kho vận giúp giảm thời gian xử lý hồ sơ nhập khẩu, hạn chế tình

trạng xử lý trùng lặp và phụ thuộc vào cá nhân. Nhờ đó, chi phí vận hành liên quan đến hoạt động nhập khẩu được dự báo giảm khoảng 10–12%, đồng thời nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực nội bộ.

Các kết quả dự báo trên cho thấy việc ứng dụng ERP Odoo không chỉ giúp doanh nghiệp giảm chi phí và nâng cao hiệu quả vận hành trong ngắn hạn, mà còn góp phần chuyển đổi phương thức quản trị rủi ro nhập khẩu từ bị động sang chủ động, có hệ thống và dựa trên dữ liệu

3.2.4.3. Kế hoạch thực hiện giải pháp

Kế hoạch triển khai Odoo được đề xuất theo các bước sau:

Giai đoạn 1: Chuẩn bị và khảo sát nhu cầu

Trước hết, công ty cần rà soát toàn bộ quy trình nhập khẩu và các luồng thông tin liên quan để xác định các module cần triển khai (Mua hàng, Kế toán, Kho, Nhân sự). Giai đoạn này cũng bao gồm khảo sát nhu cầu và khả năng vận hành của từng bộ phận nhằm đảm bảo hệ thống triển khai phù hợp với thực tế.

Giai đoạn 2: Triển khai hệ thống

Tiếp theo, tiến hành cài đặt và tùy biến Odoo theo đặc thù của công ty. Các module được cấu hình để đồng bộ dữ liệu, tự động cảnh báo rủi ro và hỗ trợ phê duyệt chứng từ. Trong giai đoạn này, nhân sự của từng bộ phận tham gia thử nghiệm, xác nhận tính năng hoạt động và điều chỉnh theo nhu cầu thực tế.

Giai đoạn 3: Đào tạo và chuyển đổi

Nhân viên được đào tạo chi tiết về cách sử dụng Odoo, từ thao tác nhập liệu đến theo dõi báo cáo và xử lý cảnh báo. Việc đào tạo cần diễn ra theo nhóm phòng ban, đồng thời đảm bảo nhân sự quản lý cấp cao nắm rõ cách theo dõi KPI rủi ro trên hệ thống.

Giai đoạn 4: Đánh giá và cải tiến liên tục

Sau khi vận hành, công ty cần thiết lập các KPI để đo lường hiệu quả kiểm soát rủi ro, mức độ tuân thủ quy trình và sự phối hợp giữa các bộ phận. Dựa trên dữ liệu báo cáo, công ty điều chỉnh quy trình và hệ thống Odoo nhằm tối ưu hóa hiệu quả

quản trị rủi ro nhập khẩu theo từng năm và đảm bảo các lợi ích tài chính dự báo ở mục 3.2.4.1 được hiện thực hóa trong thực tế.

3.2.5. Giải pháp 5: Nâng cao năng lực con người và thiết lập khuôn khổ quản trị rủi ro gắn với cơ chế ràng buộc trách nhiệm

Trong hoạt động nhập khẩu, yếu tố con người giữ vai trò quyết định đối với khả năng nhận diện, đánh giá và phản ứng trước rủi ro. Tuy nhiên, thực tiễn quản trị cho thấy nâng cao năng lực chuyên môn thông qua đào tạo là điều kiện cần nhưng chưa đủ để đảm bảo hiệu quả kiểm soát rủi ro nếu thiếu cơ chế ràng buộc trách nhiệm và động lực hành vi rõ ràng. Đối với Công ty TNHH Avanta Diagnostics – doanh nghiệp có quy mô khoảng 50 nhân sự, trong đó nhiều vị trí mang tính kiêm nhiệm, việc xây dựng một hệ thống quản trị rủi ro hiệu quả cần đảm bảo đồng thời hai yêu cầu: chuẩn hóa hành vi xử lý rủi ro và duy trì tính linh hoạt, tinh gọn trong tổ chức..

3.2.5.1 Phân tích chi phí – lợi ích khi triển khai các giải pháp hoàn thiện

Xây dựng khung năng lực (competency framework) cho vị trí mua hàng nhập khẩu: Avanta cần ban hành bộ tiêu chuẩn năng lực tối thiểu cho chức danh nhân viên mua hàng nhập khẩu, bao gồm: Năng lực nghiệp vụ nhập khẩu (Incoterms, thanh toán quốc tế, chứng từ, hải quan, quản lý đơn hàng), năng lực phân tích và quản trị rủi ro (đánh giá nhà cung cấp, đánh giá rủi ro đơn hàng, nhận diện điểm nghẽn chuỗi cung ứng), Năng lực công nghệ (sử dụng thành thạo Odoo Purchase, Odoo Inventory, Odoo Documents, Odoo Quality…), năng lực giao tiếp, đàm phán với nhà cung cấp nước ngoài. Khung năng lực này là nền tảng để tuyển dụng, đào tạo và đánh giá nhân sự theo chuẩn thống nhất.

Bên cạnh năng lực nghiệp vụ và quản trị rủi ro vận hành, năng lực pháp lý trong soạn thảo và rà soát hợp đồng ngoại thương đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong bối cảnh thương mại quốc tế tiềm ẩn nhiều bất ổn sau đại dịch Covid-19 và các xung đột địa chính trị. Mặc dù trong Chương 2, rủi ro pháp lý được đánh giá ở mức thấp do công ty ít phát sinh tranh chấp thực tế, song khi rủi ro này xảy ra, hợp đồng ngoại thương chính là cơ sở pháp lý duy nhất để bảo vệ quyền lợi doanh nghiệp. Do đó, trong khuôn khổ giải pháp nâng cao năng lực con người, Avanta Diagnostics cần bổ

sung nội dung đào tạo và chuẩn hóa liên quan đến hợp đồng nhập khẩu quốc tế. Cụ thể, công ty nên tiến hành rà soát và chuẩn hóa mẫu hợp đồng nhập khẩu đang sử dụng, đặc biệt chú trọng các điều khoản mang tính phòng ngừa rủi ro cao như: điều khoản bất khả kháng (Force Majeure), điều khoản phạt vi phạm và bồi thường thiệt hại, điều khoản chậm giao hàng, cũng như phân định trách nhiệm khi xảy ra gián đoạn logistics hoặc thay đổi chính sách nhập khẩu từ phía quốc gia xuất khẩu. Hoạt động này có thể được thực hiện thông qua việc tổ chức đào tạo nội bộ kết hợp với tham vấn ý kiến của tư vấn pháp lý hoặc luật sư chuyên về thương mại quốc tế, nhằm đảm bảo các điều khoản hợp đồng phù hợp với thông lệ quốc tế hiện hành và bối cảnh rủi ro mới. Việc chuẩn hóa hợp đồng không chỉ giúp giảm thiểu rủi ro tranh chấp pháp lý trong tương lai mà còn nâng cao vị thế đàm phán và tính chủ động của doanh nghiệp trong quản trị rủi ro nhập khẩu.

Ngoài ra, khi sử dụng Odoo, đơn vị triển khai thường cung cấp tài liệu sử dụng và hướng dẫn cho từng module. Avanta cần khai thác tối đa tài nguyên này để hình thành chương trình đào tạo thực tế, gồm: Đào tạo sử dụng Odoo trong quản trị rủi ro nhập khẩu (quản lý lịch giao hàng, cảnh báo chậm trễ, kiểm soát chứng từ, đánh giá nhà cung cấp), đào tạo quy trình chuẩn nhập khẩu theo từng bước: tạo PO – theo dõi vận chuyển – nhận hàng – lưu trữ chứng từ – thanh toán. Đào tạo phương pháp kiểm soát rủi ro thường gặp (chậm giao hàng, sai chứng từ, biến động chi phí, rủi ro chất lượng…). Nhờ học trực tiếp từ chuyên gia Odoo kết hợp đào tạo nội bộ, năng lực của nhân viên được cải thiện nhanh chóng.

Thiết lập trong hoạt động nhập khẩu Avanta cần ban hành một Risk Management Framework (Khuôn khổ quản trị rủi ro) áp dụng riêng cho hoạt động nhập khẩu, bao gồm: Danh mục rủi ro chuẩn (risk register) theo hai nhóm vi mô – vĩ mô mà đề án đã nhận diện. Ma trận đánh giá rủi ro 3x3 áp dụng thống nhất cho toàn bộ phòng mua hàng. Quy trình xử lý rủi ro theo 4 bước: nhận diện – đánh giá – ứng phó – giám sát. Cơ chế báo cáo rủi ro định kỳ theo tuần hoặc theo từng đơn hàng. cơ chế báo cáo rủi ro theo từng đơn hàng hoặc theo chu kỳ tuần. Tuy nhiên, khác với mô hình của các doanh nghiệp lớn, khuôn khổ này không hướng tới việc phân tách hoàn

toàn trách nhiệm mà được triển khai theo cơ chế kiểm soát chéo, phù hợp với đặc thù SME. Cụ thể, nhân viên mua hàng chịu trách nhiệm lập đơn hàng và theo dõi tiến độ; kế toán trưởng thực hiện kiểm soát chéo các điều khoản thanh toán, giá trị hợp đồng và chứng từ trước khi chuyển tiền; bộ phận kho và QA phối hợp kiểm tra số lượng, chất lượng và điều kiện bảo quản khi hàng về. Trên hệ thống ERP Odoo, cơ chế kiểm soát chéo được hỗ trợ thông qua phân quyền phê duyệt và lưu vết dữ liệu, giúp tăng tính minh bạch và truy xuất trách nhiệm mà không cần bổ sung thêm bộ phận quản trị rủi ro riêng biệt.

Bên cạnh đó, Avanta cần cụ thể hóa trách nhiệm cá nhân trong từng khâu của quy trình nhập khẩu thông qua việc phân định rõ vai trò và trách nhiệm khi rủi ro xảy ra. Cụ thể, công ty cần ban hành quy định nội bộ xác định trách nhiệm của từng vị trí trong các tình huống rủi ro điển hình như: sai sót chứng từ dẫn đến phạt hành chính; chậm giao hàng do theo dõi tiến độ không kịp thời; hoặc lỗi trong khâu kiểm tra hợp đồng và điều khoản thanh toán. Việc quy định rõ "ai chịu trách nhiệm – chịu ở mức nào" giúp giảm tình trạng xử lý chung chung và nâng cao ý thức tuân thủ quy trình. Song song với cơ chế trách nhiệm, Avanta nên thiết lập chính sách khen thưởng – xử phạt gắn với KPI rủi ro nhằm tạo động lực tích cực cho nhân sự. Chính sách khen thưởng – xử phạt gắn với KPI rủi ro nên tập trung vào việc khuyến khích các hành vi vượt chuẩn, mang tính phòng ngừa và cải tiến hệ thống. Cụ thể, nhân viên có các đề xuất giúp điều chỉnh quy trình nhập khẩu nhằm loại bỏ điểm nghẽn rủi ro lặp lại; chủ động cảnh báo sớm các rủi ro tiềm ẩn chưa phát sinh trong quy trình hiện hành; hoặc góp phần giảm đáng kể chi phí phát sinh, rút ngắn thời gian xử lý đơn hàng so với thông lệ sẽ được ghi nhận và xem xét khen thưởng. Ngược lại, các trường hợp sai sót lặp lại do không tuân thủ quy trình, không cập nhật thông tin trên hệ thống ERP hoặc bỏ qua các cảnh báo rủi ro đã được thiết lập sẽ bị trừ điểm KPI hoặc áp dụng hình thức xử lý phù hợp theo quy định nội bộ

Bảng 3.7 Ước tính chi phí khi nâng cao năng lực con người và thiết lập khuôn khổ quản trị rủi ro

Hạng mục chi phí	Dự kiến (VND)	Ghi chú
Đào tạo nội bộ về quy trình rủi ro	0	Do phòng mua hàng và QA thực hiện
Đào tạo từ chuyên gia/đơn vị triển khai Odoo	0 (đã bao gồm ở giải pháp 4)	Bao gồm cập nhật quy trình theo module Purchase – Inventory và Ban hành biểu mẫu, quy định để thiết lập KPI và chuẩn hóa tài liệu
Xây dựng khung năng lực và khuôn khổ rủi ro	4.000.000	Tư vấn nội bộ hoặc thuê ngoài
Xây dựng KPI rủi ro & cơ chế thưởng/phạt	4.000.000	Tư vấn nội bộ hoặc thuê ngoài
Tổng chi phí dự kiến	**8.000.000**	

Bảng trên trình bày ước tính chi phí cho việc nâng cao năng lực con người và xây dựng khuôn khổ quản trị rủi ro tại doanh nghiệp. Các hạng mục chi phí được phân tách rõ ràng, trong đó nhiều nội dung như đào tạo nội bộ và đào tạo chuyên gia đã được tận dụng từ các hoạt động hiện có, giúp tiết kiệm ngân sách. Chi phí phát sinh chủ yếu tập trung vào xây dựng khung năng lực, KPI rủi ro và cơ chế thưởng/phạt, với tổng dự kiến là 8.000.000 VND.

3.2.5.2. Dự báo hiệu quả cải thiện hoạt động nhập khẩu của công ty sau khi thực hiện các giải pháp

Việc triển khai đồng bộ giải pháp nâng cao năng lực con người và thiết lập khuôn khổ quản trị rủi ro dự kiến tạo ra những cải thiện rõ rệt cả về quy trình nhập khẩu, hiệu suất làm việc và mức độ ổn định của chuỗi cung ứng. Trước hết, năng lực của đội ngũ mua hàng nhập khẩu được nâng lên nhờ chương trình đào tạo kết hợp giữa nội bộ và chuyên gia Odoo giúp nhân viên hiểu sâu quy trình nghiệp vụ, thành thạo công cụ công nghệ và có khả năng đánh giá rủi ro chính xác hơn. Khi năng lực được nâng cao, nhân viên không chỉ xử lý công việc nhanh hơn mà còn chủ động phát

hiện và cảnh báo sớm các rủi ro tiềm ẩn, giảm thiểu tình trạng phát sinh sai sót trong chứng từ, theo dõi giao hàng hoặc phối hợp liên phòng ban.

Đặc biệt, việc gắn KPI rủi ro với đánh giá hiệu suất giúp nhân viên chủ động kiểm tra hợp đồng, chứng từ và tiến độ giao hàng ngay từ giai đoạn đầu, thay vì xử lý khi rủi ro đã xảy ra. Theo dự báo, tỷ lệ sai sót chứng từ có thể giảm từ mức 7–10% hiện nay xuống dưới 3%, không chỉ nhờ nâng cao năng lực mà còn do động lực phát hiện sớm rủi ro được khuyến khích rõ ràng. Đồng thời, tỷ lệ đơn hàng giao đúng tiến độ dự kiến tăng thêm 10–15% nhờ trách nhiệm cá nhân được phân định rõ trong việc theo dõi và cập nhật tiến độ trên hệ thống ERP.

Về dài hạn, cơ chế thưởng phạt minh bạch giúp hình thành văn hóa quản trị rủi ro, trong đó mỗi cá nhân coi việc phòng ngừa rủi ro là một phần của hiệu suất công việc, chứ không phải nhiệm vụ phát sinh khi có sự cố. Điều này góp phần giảm chi phí xử lý rủi ro, nâng cao tính ổn định của hoạt động nhập khẩu và hỗ trợ doanh nghiệp mở rộng quy mô mà không làm gia tăng tương ứng rủi ro vận hành. Đồng thời, việc nâng cao năng lực rà soát và chuẩn hóa hợp đồng nhập khẩu giúp doanh nghiệp chủ động phòng ngừa rủi ro pháp lý ngay từ giai đoạn ký kết, hạn chế tranh chấp phát sinh và giảm sự phụ thuộc vào xử lý tình huống khi rủi ro đã xảy ra.

3.2.5.3. Kế hoạch thực hiện giải pháp

Kế hoạch triển khai giải pháp được chia thành ba giai đoạn nhằm đảm bảo tính khả thi, đồng bộ và phù hợp với quy mô hiện tại của Avanta.

Trong giai đoạn thứ nhất (tháng 1–2), công ty tập trung xây dựng các tài liệu nền tảng bao gồm khung năng lực cho vị trí mua hàng nhập khẩu, danh mục rủi ro chuẩn và quy trình quản trị rủi ro theo từng bước. Giai đoạn này chủ yếu do phòng Hành chính – Nhân sự phối hợp với phòng Mua hàng và đơn vị triển khai Odoo thực hiện. Các tài liệu được xây dựng sẽ được ban hành dưới dạng quy định chính thức để áp dụng cho toàn bộ phòng ban liên quan.

Giai đoạn thứ hai (tháng 3–4) là giai đoạn đào tạo và hướng dẫn áp dụng khuôn khổ quản trị rủi ro. Avanta tổ chức các buổi đào tạo nội bộ về quy trình xử lý rủi ro, phương pháp đánh giá rủi ro theo ma trận 3x3 và cách sử dụng các chức năng liên

quan đến cảnh báo – theo dõi trong Odoo. Cùng với nội bộ đào tạo, công ty mời chuyên gia Odoo đào tạo ngắn hạn về các module Purchase, Inventory, Documents và Quality nhằm đảm bảo nhân viên hiểu đúng cách sử dụng công cụ trong kiểm soát rủi ro. Sau mỗi buổi đào tạo, nhân viên sẽ thực hành trực tiếp trên hệ thống Odoo thông qua các tình huống mô phỏng để củng cố kỹ năng.

Giai đoạn thứ ba (từ tháng 5 trở đi) là giai đoạn vận hành chính thức và giám sát cải tiến. Các KPI rủi ro được tích hợp vào hệ thống đánh giá hiệu suất nhân sự; trưởng bộ phận mua hàng chịu trách nhiệm theo dõi, báo cáo rủi ro định kỳ và phối hợp với các bộ phận liên quan để điều chỉnh kịp thời. Đồng thời, Avanta thực hiện rà soát hàng quý nhằm cập nhật danh mục rủi ro và điều chỉnh khuôn khổ quản trị phù hợp với bối cảnh thị trường, đảm bảo giải pháp được vận hành liên tục và ngày càng hoàn thiện.

3.2.6 Giải pháp 6: Tăng cường quản trị rủi ro tài chính thông qua các công cụ phòng ngừa tỷ giá

Trong Chương 2, rủi ro biến động tỷ giá được đánh giá ở mức rất cao, phản ánh mức độ ảnh hưởng lớn và khả năng xảy ra thường xuyên đối với hoạt động nhập khẩu của Công ty TNHH Avanta Diagnostics. Thực tế cho thấy toàn bộ các giao dịch nhập khẩu của công ty đều được thanh toán bằng ngoại tệ là USD, trong khi thời gian từ ký hợp đồng đến thanh toán thường kéo dài từ 30 đến 60 ngày. Trong bối cảnh thị trường ngoại hối biến động mạnh giai đoạn hậu Covid-19 và chịu tác động từ các yếu tố địa chính trị toàn cầu, việc chỉ kiểm soát rủi ro tỷ giá thông qua quy trình vận hành và hệ thống công nghệ như ERP là chưa đủ để xử lý tận gốc rủi ro này.

Do đó, bên cạnh các giải pháp về quy trình, công nghệ và con người đã được đề xuất, công ty cần bổ sung các công cụ quản trị rủi ro tài chính nhằm phòng ngừa trực tiếp rủi ro tỷ giá phát sinh trong hoạt động nhập khẩu. Việc sử dụng các công cụ phái sinh tiền tệ, đặc biệt là hợp đồng kỳ hạn (Forward), được xem là giải pháp thực tế và phù hợp với quy mô hiện tại của Avanta Diagnostics, giúp doanh nghiệp chủ động ổn định chi phí nhập khẩu và bảo toàn hiệu quả tài chính.

3.2.5.1 Phân tích chi phí – lợi ích khi triển khai giải pháp hoàn thiện

Trong nhóm các công cụ phòng ngừa rủi ro tỷ giá hiện nay, hợp đồng kỳ hạn (Forward contract) là công cụ đơn giản, phổ biến và được các doanh nghiệp nhập khẩu sử dụng rộng rãi. Hợp đồng kỳ hạn cho phép doanh nghiệp thỏa thuận trước với ngân hàng một mức tỷ giá cố định cho việc thanh toán ngoại tệ tại một thời điểm xác định trong tương lai, qua đó loại bỏ hoàn toàn rủi ro biến động tỷ giá trong thời gian chờ thanh toán.

Về mặt chi phí, việc sử dụng hợp đồng kỳ hạn không phát sinh chi phí tiền mặt trực tiếp như các công cụ quyền chọn, mà chi phí chủ yếu thể hiện thông qua chênh lệch giữa tỷ giá kỳ hạn và tỷ giá giao ngay tại thời điểm ký hợp đồng. Mức chênh lệch này phụ thuộc vào kỳ hạn thanh toán, lãi suất giữa hai đồng tiền và điều kiện thị trường tại thời điểm giao dịch. Tuy nhiên, xét trong bối cảnh tỷ giá có thể biến động mạnh và khó dự báo, chi phí này được xem là hợp lý so với lợi ích ổn định chi phí nhập khẩu mà công cụ mang lại.

Để minh họa rõ hơn mối quan hệ giữa chi phí và lợi ích khi triển khai giải pháp phòng ngừa rủi ro tỷ giá, Bảng dưới đây trình bày ước tính chi phí và lợi ích chính khi áp dụng hợp đồng kỳ hạn cho các đơn hàng nhập khẩu có giá trị lớn:

Bảng 3.8 Ước tính chi phí khi triển khai công cụ phòng ngừa rủi ro tỷ giá

Hạng mục	Ước tính	Ghi chú
Giá trị đơn hàng áp dụng Forward	10–20 tỷ VNĐ/năm	Áp dụng cho các đơn hàng lớn, thanh toán sau 30–60 ngày
Chênh lệch tỷ giá kỳ hạn so với giao ngay	0,5% – 1%	Chi phí phòng ngừa, không phải chi phí tiền mặt trực tiếp
Chi phí phòng ngừa tỷ giá ước tính	50 – 200 triệu VNĐ/năm	Tùy quy mô đơn hàng và kỳ hạn thanh toán
Mức biến động tỷ giá có thể xảy ra nếu không phòng ngừa	2% – 4%	Dựa trên biến động USD/VND giai đoạn 2022–2024
Thiệt hại tiềm ẩn nếu không phòng ngừa	200 – 800 triệu VNĐ/năm	Phát sinh trực tiếp vào giá vốn nhập khẩu

Thông qua bảng phân tích trên có thể thấy, chi phí phòng ngừa rủi ro tỷ giá bằng hợp đồng kỳ hạn thấp hơn đáng kể so với thiệt hại tiềm ẩn nếu doanh nghiệp không áp dụng bất kỳ biện pháp bảo vệ nào. Việc chấp nhận một khoản chi phí phòng ngừa hợp lý giúp Avanta Diagnostics ổn định chi phí nhập khẩu, hạn chế biến động giá vốn và nâng cao tính chủ động trong quản trị tài chính.

3.2.5.2 Dự báo hiệu quả cải thiện hoạt động nhập khẩu của công ty sau khi thực hiện giải pháp

Việc áp dụng các công cụ phòng ngừa tỷ giá được kỳ vọng mang lại những cải thiện rõ rệt trong hoạt động nhập khẩu của Công ty TNHH Avanta Diagnostics, đặc biệt ở khía cạnh ổn định chi phí và nâng cao hiệu quả quản trị tài chính. Trước hết, hợp đồng kỳ hạn giúp doanh nghiệp loại bỏ phần lớn rủi ro biến động tỷ giá đối với các đơn hàng có thời gian thanh toán kéo dài, qua đó bảo toàn biên lợi nhuận gộp đã đạt được trong năm 2024.

Với tổng giá trị nhập khẩu gần tương đương doanh thu thuần, việc kiểm soát tốt rủi ro tỷ giá giúp công ty hạn chế tình trạng chi phí thực tế vượt dự toán ban đầu, giảm sự sai lệch giữa kế hoạch và thực tế trong quản trị ngân sách. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh chi phí logistics và chi phí vận hành vẫn chiếm tỷ trọng đáng kể trong cơ cấu chi phí của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, việc chủ động phòng ngừa rủi ro tỷ giá giúp bộ phận mua hàng và kế toán – tài chính phối hợp hiệu quả hơn trong việc lựa chọn thời điểm thanh toán, lập kế hoạch dòng tiền và đánh giá hiệu quả từng đơn hàng nhập khẩu. Khi chi phí ngoại tệ được cố định từ sớm, doanh nghiệp có thể tập trung nguồn lực vào các hoạt động tạo giá trị gia tăng khác như tối ưu logistics, nâng cao chất lượng dịch vụ và mở rộng thị trường tiêu thụ.

Tổng thể, giải pháp phòng ngừa tỷ giá góp phần chuyển đổi cách tiếp cận quản trị rủi ro tài chính của Avanta Diagnostics từ bị động sang chủ động, giảm thiểu tác động của các cú sốc tỷ giá và nâng cao tính ổn định, bền vững cho hoạt động nhập khẩu trong dài hạn.

3.2.5.3 Kế hoạch thực hiện giải pháp

Để triển khai hiệu quả giải pháp phòng ngừa rủi ro tỷ giá, công ty cần xây dựng kế hoạch thực hiện theo các bước cụ thể và phù hợp với thực tế hoạt động. Trước hết, Avanta Diagnostics cần phân loại các đơn hàng nhập khẩu theo giá trị và thời gian thanh toán, ưu tiên áp dụng công cụ phòng ngừa tỷ giá đối với các đơn hàng có giá trị lớn và thời gian thanh toán từ 30 ngày trở lên. Việc lựa chọn đối tượng áp dụng giúp doanh nghiệp kiểm soát chi phí phòng ngừa và tránh lạm dụng công cụ tài chính.

Tiếp theo, công ty cần phối hợp chặt chẽ với ngân hàng thương mại đang giao dịch để xây dựng quy trình ký kết hợp đồng kỳ hạn cho từng đơn hàng cụ thể. Bộ phận kế toán – tài chính chịu trách nhiệm theo dõi, hạch toán chênh lệch tỷ giá và đánh giá hiệu quả của từng giao dịch phòng ngừa. Đồng thời, thông tin về tỷ giá kỳ hạn và lịch thanh toán cần được cập nhật và liên thông với hệ thống ERP để hỗ trợ công tác giám sát và ra quyết định.

Cuối cùng, trên cơ sở tổng kết hiệu quả triển khai trong ngắn hạn, Avanta Diagnostics có thể từng bước hoàn thiện chính sách quản trị rủi ro tỷ giá, mở rộng phạm vi áp dụng và nghiên cứu các công cụ tài chính linh hoạt hơn khi quy mô nhập khẩu và năng lực tài chính cho phép. Việc triển khai theo lộ trình này giúp doanh nghiệp vừa kiểm soát tốt rủi ro tỷ giá, vừa đảm bảo tính an toàn và hiệu quả trong quản trị tài chính.

3.3. Kiến nghị để thực hiện giải pháp hoàn thiện

3.3.1. Đối với nhà nước

3.3.1.1 Có biện pháp để bình ổn tỷ giá hối đoái

Biến động tỷ giá là một trong những rủi ro vĩ mô ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí nhập khẩu và khả năng dự toán ngân sách của doanh nghiệp. Mặc dù chính sách quản lý tỷ giá hiện nay đã linh hoạt hơn, nhưng vẫn có thể xảy ra biến động mạnh vào những thời điểm nhu cầu nhập khẩu tăng cao hoặc khi thị trường quốc tế bất ổn. Vì vậy, nhà nước nên xem xét các biện pháp ổn định tỷ giá, nhằm giúp doanh nghiệp nhập khẩu chủ động hơn trong việc lập kế hoạch tài chính, dự báo chi phí và hạn chế các rủi ro phát sinh do biến động ngoại tệ.

3.3.1.2 Hỗ trợ tư vấn pháp lý doanh nghiệp

Quy định pháp luật quốc tế, như CISG (Công ước Liên hợp quốc về hợp đồng mua bán hàng hóa quốc tế), đã có hiệu lực tại Việt Nam nhưng nhiều doanh nghiệp chưa tiếp cận hoặc chưa hiểu đầy đủ các điều khoản. Việc áp dụng CISG vào hợp đồng mua bán quốc tế có thể giúp hạn chế rủi ro pháp lý, đặc biệt trong trường hợp tranh chấp với đối tác nước ngoài. Do đó, các cơ quan nhà nước nên tổ chức các khóa đào tạo, hội thảo và thiết lập cơ chế tư vấn pháp lý chính thức, giúp doanh nghiệp nắm rõ quy định, thủ tục và các quyền lợi hợp pháp khi thực hiện hoạt động nhập khẩu.

3.3.1.3 Thống kê và cảnh báo rủi ro

Các cơ quan quản lý, như Cục Xúc tiến Thương mại, nên thường xuyên thực hiện thống kê và phân loại rủi ro liên quan đến nhập khẩu, từ cao đến thấp, bao gồm rủi ro pháp lý, chính trị, kinh tế, công nghệ, đối tác, hợp đồng, thanh toán và vận tải. Ngoài ra, các hiệp hội ngành nghề cần thường xuyên trao đổi thông tin với doanh nghiệp thành viên để cập nhật rủi ro mới, từ đó kịp thời cảnh báo và kiến nghị với cơ quan nhà nước. Các cơ quan đại diện ngoại giao cũng nên theo dõi thị trường quốc tế và cập nhật thông tin biến động, giúp doanh nghiệp có cơ sở nhận diện rủi ro sớm.

3.3.1.4 Hỗ trợ doanh nghiệp trong xử lý rủi ro

Một số rủi ro lớn, như sự phá sản của doanh nghiệp logistics hoặc công ty vận tải, có thể gây thiệt hại nghiêm trọng cho doanh nghiệp nhập khẩu. Trong những tình huống này, các cơ quan chức năng nên hỗ trợ doanh nghiệp kịp thời bằng cách phổ biến kinh nghiệm, hướng dẫn các biện pháp phòng tránh, tổ chức hội thảo hoặc cung cấp tư vấn trực tiếp. Hỗ trợ này giúp doanh nghiệp xử lý rủi ro vượt quá khả năng tự kiểm soát, giảm thiểu tổn thất và duy trì hoạt động nhập khẩu ổn định.

3.3.2. Đối với công ty TNHH Avanta Diagnostics

3.3.2.1 Nâng cao nhận thức và văn hóa quản trị rủi ro

Công ty nên tăng cường nhận thức của Ban Giám đốc và nhân viên về tầm quan trọng của quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu. Thay vì chỉ phản ứng khi sự cố xảy ra, các phòng ban cần chủ động nhận diện, báo cáo và trao đổi thông tin về các tình huống tiềm ẩn. Việc này sẽ hình thành văn hóa quản trị rủi ro chủ động, giúp

giảm thiểu sai sót, cải thiện phối hợp liên phòng ban và tạo nền tảng để các biện pháp phòng ngừa được thực hiện một cách hiệu quả.

3.3.2.2. Chuẩn hóa và cải thiện quy trình nghiệp vụ

Các quy trình từ đặt hàng, theo dõi chứng từ, thông quan đến nhập kho và thanh toán cần được đánh giá, chuẩn hóa và tối ưu hóa. Công ty nên xây dựng SOP (Quy trình thao tác chuẩn) chi tiết cho từng bước, xác định các điểm tiềm ẩn rủi ro, đồng thời thiết lập cơ chế kiểm soát nội bộ. Mục tiêu là đảm bảo rằng hoạt động nhập khẩu diễn ra suôn sẻ, các thao tác dễ gây sai sót được giảm thiểu, và cơ sở dữ liệu được chuẩn hóa để phục vụ cho giám sát rủi ro tổng thể.

3.3.2.3. Giám sát rủi ro và thiết lập chỉ số KPI/KRI

Công ty nên xây dựng hệ thống giám sát rủi ro liên tục, bao gồm việc tổng hợp dữ liệu từ các bộ phận và thiết lập các chỉ số KPI phù hợp với mục tiêu quản trị rủi ro. Các chỉ số này có thể đo lường thời gian xử lý rủi ro, tỷ lệ sai sót chứng từ, chi phí phát sinh và tần suất phải dùng vận tải khẩn cấp. Dữ liệu từ giám sát giúp Ban Giám đốc đánh giá hiệu quả biện pháp phòng ngừa, phát hiện điểm yếu trong quy trình và đưa ra quyết định cải thiện chiến lược một cách kịp thời.

3.3.2.4. Đánh giá, thử nghiệm và cải tiến liên tục

Công ty nên duy trì thói quen đánh giá và cải tiến liên tục. Mọi rủi ro phát sinh hoặc gần phát sinh đều cần được phân tích nguyên nhân và rút ra bài học. Trên cơ sở này, các biện pháp phòng ngừa có thể được điều chỉnh, quy trình hoàn thiện hơn, và năng lực phối hợp liên phòng ban được nâng cao. Việc cải tiến liên tục giúp công ty hình thành hệ thống quản trị rủi ro chủ động, toàn diện và bền vững, từ đó nâng cao hiệu quả nhập khẩu một cách lâu dài.

Kết luận chương 3:

Chương 3 đã tập trung đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics trên cơ sở kết quả phân tích thực trạng và mức độ ảnh hưởng của các nhóm rủi ro ở Chương 2. Các giải pháp được xây dựng theo hướng bám sát đặc thù doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ

trong lĩnh vực thiết bị y tế, đảm bảo tính khả thi, linh hoạt và hiệu quả trong triển khai thực tế.

Cụ thể, các giải pháp được đề xuất không chỉ tập trung vào việc phòng ngừa và kiểm soát các rủi ro trọng yếu mà còn hướng tới việc nâng cao năng lực quản trị rủi ro tổng thể của doanh nghiệp. Việc chuẩn hóa quy trình nhận diện và đánh giá rủi ro, xây dựng hệ thống giám sát rủi ro liên tục, ứng dụng hệ thống ERP và đa dạng hóa giải pháp cung ứng trong điều kiện hạn chế thay đổi nhà cung cấp đã tạo nên một hệ thống giải pháp có tính liên kết, hỗ trợ lẫn nhau.

Bên cạnh đó, Chương 3 cũng nhấn mạnh cách tiếp cận quản trị rủi ro phù hợp với điều kiện nguồn lực của Avanta Diagnostics, tránh mô hình cồng kềnh hoặc mang tính lý thuyết hóa. Thay vì thiết lập các bộ phận kiểm soát độc lập tốn kém, các giải pháp được thiết kế theo hướng tăng cường kiểm soát chéo, khai thác hiệu quả nguồn lực nội bộ và từng bước nâng cao năng lực quản trị thông qua cải tiến quy trình và ứng dụng công nghệ.

Ngoài ra, chương còn đề cập đến các kiến nghị đối với Nhà nước và các cơ quan quản lý nhằm hỗ trợ doanh nghiệp trong việc ổn định môi trường kinh doanh, tiếp cận thông tin rủi ro và nâng cao năng lực pháp lý trong hoạt động nhập khẩu. Những kiến nghị này góp phần tạo điều kiện thuận lợi để các giải pháp tại doanh nghiệp được triển khai hiệu quả và bền vững hơn.

III. KẾT LUẬN

Sau quá trình nghiên cứu, đề án tốt nghiệp với đề tài *"Quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics"* đã đạt được những kết quả chủ yếu cả về phương diện lý luận và thực tiễn.

Về mặt lý luận, đề án đã hệ thống hóa và làm rõ các khái niệm cơ bản liên quan đến hoạt động nhập khẩu, rủi ro và quản trị rủi ro trong nhập khẩu; đồng thời xây dựng khung phân tích về nhận diện, đo lường và đánh giá mức độ ảnh hưởng của rủi ro đối với hiệu quả hoạt động nhập khẩu. Trên cơ sở kế thừa có chọn lọc các nghiên cứu trước đây và cập nhật các văn bản pháp lý hiện hành, đặc biệt là trong bối cảnh hậu Covid-19 và chuyển đổi số, đề án đã góp phần bổ sung cơ sở lý luận phù hợp hơn với thực tiễn hoạt động nhập khẩu của doanh nghiệp thiết bị y tế hiện nay.

Về mặt thực tiễn, thông qua việc phân tích dữ liệu hoạt động kinh doanh giai đoạn 2022–2024, kết hợp với phương pháp chuyên gia và khảo sát thực tế tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics, đề án đã nhận diện và phân loại được các nhóm rủi ro trọng yếu trong hoạt động nhập khẩu, bao gồm cả rủi ro vĩ mô và rủi ro vi mô. Kết quả phân tích cho thấy các rủi ro như biến động tỷ giá, chậm trễ logistics, sai sót chứng từ và gián đoạn chuỗi cung ứng có tác động đáng kể đến chi phí, tiến độ và hiệu quả nhập khẩu của doanh nghiệp. Việc lượng hóa ước tính thiệt hại tài chính từ một số rủi ro trọng yếu đã giúp làm rõ hơn mối liên hệ giữa rủi ro và kết quả kinh doanh, tạo cơ sở thực tiễn cho việc đề xuất các giải pháp quản trị phù hợp.

Trên nền tảng đó, đề án đã đề xuất hệ thống giải pháp quản trị rủi ro nhập khẩu theo hướng đồng bộ và khả thi, phù hợp với đặc thù doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ, bao gồm: hoàn thiện nhận diện và đánh giá rủi ro; đa dạng hóa giải pháp cung ứng và tối ưu tồn kho trong điều kiện hạn chế thay đổi nhà cung cấp; ứng dụng hệ thống ERP Odoo để nâng cao kiểm soát rủi ro và liên thông dữ liệu; tăng cường quản trị rủi ro tài chính thông qua các công cụ phòng ngừa tỷ giá; và nâng cao năng lực con người gắn với cơ chế ràng buộc trách nhiệm và kiểm soát chéo. Trong đó, việc ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số kết hợp với ERP Odoo được xem là giải pháp đột phá, vừa nâng cao hiệu quả vận hành vừa tạo nền tảng kiểm soát rủi ro chủ động.

Tuy nhiên đề án cũng đã nhấn mạnh rằng việc ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số sẽ còn làm phát sinh các rủi ro mới, như rủi ro an toàn thông tin và phụ thuộc hệ thống, do đó cần được kiểm soát song song ngay trong quá trình triển khai giải pháp.

Bên cạnh những kết quả đạt được, đề án vẫn còn một số hạn chế nhất định. Phạm vi nghiên cứu chủ yếu tập trung vào một doanh nghiệp cụ thể, do đó mức độ khái quát hóa cho toàn ngành còn hạn chế. Ngoài ra, cơ cấu nhóm chuyên gia tham vấn vẫn có tỷ lệ lớn là nhân sự nội bộ doanh nghiệp, điều này có thể dẫn đến thiên lệch nhất định trong đánh giá rủi ro, mặc dù nghiên cứu đã bổ sung ý kiến từ các đối tác logistics và ngân hàng nhằm tăng tính đối soát. Trong các nghiên cứu tiếp theo, việc mở rộng phạm vi khảo sát sang các doanh nghiệp cùng ngành, cũng như tham vấn thêm ý kiến từ các chuyên gia độc lập hoặc giảng viên chuyên ngành logistics và quản trị rủi ro, sẽ giúp nâng cao hơn nữa tính khách quan và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

Tổng thể, đề án đã đáp ứng được mục tiêu nghiên cứu đặt ra, cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc hoàn thiện công tác quản trị rủi ro trong hoạt động nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics. Các kết quả và giải pháp đề xuất không chỉ có ý nghĩa đối với doanh nghiệp nghiên cứu mà còn có thể tham khảo, điều chỉnh và áp dụng cho các doanh nghiệp nhập khẩu thiết bị y tế có quy mô và điều kiện tương đồng trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng biến động và rủi ro gia tăng.

IV. DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. Công ty TNHH Avanta Diagnostics. (2022). Báo cáo tài chính Công ty TNHH Avanta Diagnostics năm 2022.

2. Công ty TNHH Avanta Diagnostics. (2023). Báo cáo tài chính Công ty TNHH Avanta Diagnostics năm 2023.

3. Công ty TNHH Avanta Diagnostics. (2024). Báo cáo tài chính Công ty TNHH Avanta Diagnostics năm 2024.

4. *ERP là gì? Các phần mềm ERP hiện nay được ưa chuộng nhất tại Việt Nam.* Truy cập 20/11/2025, từ https://itgtechnology.vn/phan-mem-erp/

5. Kiều Minh Phương (2023). *Quản lý rủi ro trong hoạt động mua hàng tại công ty TNHH Thiết bị Y tế Phương Đông*. Đề án thạc sĩ, Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội.

6. Loan Q. T. N, Chí V. N. (2022). Quản lý rủi ro dự án: Tổng quan lý thuyết. *Tạp chí Công thương, (22),* 219-223.

7. Ngô Thị Hương Giang (2016). *Quản trị rủi ro trong kinh doanh nhập khẩu thiết bị y tế của một số doanh nghiệp nhỏ trên thị trường nội: thực trạng và giải pháp*, Đề án thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội.

8. Ngô Văn Mạc (2020). Nhân rộng áp dụng hệ thống quản lý rủi ro theo tiêu chuẩn ISO 31000 cho các doanh nghiệp Việt Nam. *Cục Thông tin khoa học và công nghệ quốc gia.*

9. Nguyễn Ngọc Anh. (2015). *Quản trị rủi ro trong nhập khẩu hàng hoá của Công ty TNHH Việt Quang.* Đề án Thạc sĩ Kinh doanh và Quản lý, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội

10. Nguyễn Thành Dương (2016). *Quản trị rủi ro trong kinh doanh nhập khẩu cáp và thiết bị viễn thông tại Công ty Cổ phần Điện nhẹ Viễn thông LTC*. Đề án Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội.

11. *Odoo hay SAP phù hợp cho doanh nghiệp vừa và nhỏ?* Truy cập 24/11/2025, từ https://www.a1consulting.vn/blog/dx-blog-9/so-sanh-odoo-va-sap-192

12. *Odoo vs. SAP: Hệ thống ERP Tốt nhất cho Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ*. Truy cập 24/11/2025, từ https://portcities.net/vi/blog/erp-and-odoo-insights-2/odoo-vs-sap-he-thong-erp-tot-nhat-cho-doanh-nghiep-vua-va-nho-59

13. Trần Thị Bảo Quế. (2006). *Quản lý rủi ro trong hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu của các doanh nghiệp Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế.* Đề án Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại học Ngoại Thương, Hà Nội

14. Nguyễn Thị Chinh Lam (2022). Nghiên cứu rủi ro tài chính tại các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam. Đề án Tiến sĩ, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội

15. Nguyễn Thị Quỳnh Mai (2023*). Quản trị rủi ro của các doanh nghiệp Việt Nam xuất khẩu gạo sang Trung Quốc*. Đề án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.

16. Phạm Minh Huyền. (2017). *Quản trị rủi ro trong lĩnh vực kinh doanh nhập khẩu dược phẩm tại Công ty TNHH Dược phẩm DOHA*. Đề án thạc sĩ, Trường Đại học Ngoại Thương, Hà Nội.

17. *6 lợi ích nổi bật của Odoo cho doanh nghiệp vừa và nhỏ.* Truy cập 24/11/2025, từ https://www.nostech.vn/blog/tin-tuc-15/6-loi-ich-noi-bat-cua-odoo-cho-doanh-nghiep-vua-va-nho-190

Tiếng Anh:

1. 3×3 Risk Matrix PowerPoint Template. 01/10/2025, from https://www.slidekit.com/3x3-risk-matrix-powerpoint-template/

2. Al-Nimer, M., Abbadi, S. S., Al-Omush, A., & Ahmad, H. (2021). Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan. *Journal of Risk and Financial Management*. https://doi.org/10.3390/jrfm14030113

3. Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2020). International business the new realities Fifth Edition. *Harlow: Pearson Private Limited.*

4. Fisher, G., Hughes, R., Griffin, R., & Pustay, m. (2006). International business managing in the asia-pacific. *French Forest: Pearson Education Australia.*

5. Hopkin, p. (2017). *Fundamentals of risk management understanding, evaluating and implementing effective risk management. (7)*. Great Britain: Kogan Page Ltd.

6. ISO (2018). *International standard - ISO 31000: Risk management* - Guidelines, 2nd edition. Switzerland: ISO

7. J. Y. Wu, L. T. Chen, Odoo ERP with Business Intelligence Tool for aSmall-Medium Enterprise: A Scenario Case Study, 2020, IC4E 2020: 2020 the 11th *International Conference on E-Education, E-Business, E-Management, and E-Learning*. https://doi.org/10.1145/3377571.3377607323

8. Jiang Li. (2023). The Past, Present and Future of Enterprise Resource Planning. *Journal of Enterprise and Business Intelligence 4(1)(2024).* https://doi.org/10.53759/5181/JEBI202404004

9. Ou Tang and Nurmaya Musa, Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management, 2011, *International Journal of Production Economics*, (133), 1, 25-34. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.06.013

10. Ullah, Abrar & Baharun, Rohaizat & Khalil, Baharun & Siddique, Muhammad & Sami, Abdul. (2018). Enterprise Resource Planning (ERP) Systems

and User Performance (UP). *International Journal of Applied Decision Sciences.* XI. 377-390.

PHỤ LỤC

KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG NHẬP KHẨU TẠI CÔNG TY TNHH AVANTA DIAGNOSTICS

Kính gửi: Quý Anh/Chị và các đối tác có liên quan đến hoạt động nhập khẩu của Công ty TNHH Avanta Diagnostics

Khảo sát này được thực hiện nhằm thu thập ý kiến đánh giá chuyên môn của Quý Anh/Chị về các rủi ro phát sinh trong hoạt động nhập khẩu và mức độ ảnh hưởng của các rủi ro này đến hiệu quả hoạt động nhập khẩu tại Công ty TNHH Avanta Diagnostics. Kết quả khảo sát sẽ được tổng hợp, phân tích và sử dụng duy nhất cho mục đích nghiên cứu khoa học trong đề án tốt nghiệp thạc sĩ, không phục vụ cho bất kỳ mục đích thương mại hay cá nhân nào. Mọi thông tin do Quý Anh/Chị cung cấp được cam kết bảo mật tuyệt đối.

Hướng dẫn: Anh/Chị vui lòng đánh dấu (✓) vào mức điểm (từ 1 - 3 điểm) phù hợp nhất với nhận định của mình đối với mỗi rủi ro được liệt kê, dựa trên hai tiêu chí đánh giá sau đây.

I. Khả năng xảy ra của rủi ro (L)

1 - Thấp: Rủi ro hiếm khi xảy ra

2 - Trung bình: Rủi ro xảy ra với tần suất không thường xuyên

3 - Cao: Rủi ro có khả năng xảy ra thường xuyên

II. Mức độ tác động (I)

1 - Thấp: Ảnh hưởng nhỏ, ít tác động đến công ty

2 - Trung bình: Có ảnh hưởng đáng kể nhưng có thể kiểm soát được

3 - Cao: Gây ảnh hưởng nghiêm trọng

PHẦN 1. THÔNG TIN CHUNG

1. Đối tượng tham gia khảo sát

☐ Nhân sự nội bộ Công ty TNHH Avanta Diagnostics

☐ Đối tác Logistics

☐ Đại diện ngân hàng

2. Vị trí công tác hiện tại

……

3. Số năm kinh nghiệm liên quan đến hoạt động nhập khẩu

☐ Dưới 3 năm

☐ Từ 3 – 5 năm

☐ Trên 5 năm

PHẦN 1. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Đánh giá từng rủi ro theo hai tiêu chí: Khả năng xảy ra của rủi ro và Mức độ tác động (Đánh giá theo thang điểm từ 1 đến 3: 1 - Thấp, 2 - Trung bình, 3 - Cao)

STT	Nhóm rủi ro	Khả năng xảy ra	Mức độ ảnh hưởng
I.	**Rủi ro vĩ mô**		
1	Biến động tỉ giá hối đoái	☐1 ☐2 ☐3	☐1 ☐2 ☐3
2	Biến động chi phí vận chuyển	☐1 ☐2 ☐3	☐1 ☐2 ☐3
3	Thay đổi nhu cầu và xu hướng công nghệ	☐1 ☐2 ☐3	☐1 ☐2 ☐3
4	Cạnh tranh thị trường gay gắt	☐1 ☐2 ☐3	☐1 ☐2 ☐3
5	Thay đổi chính sách từ cơ quan quản lý	☐1 ☐2 ☐3	☐1 ☐2 ☐3
II.	**Rủi ro vi mô**		
6	Sản phẩm không đạt tiêu chuẩn chất lượng	☐1 ☐2 ☐3	☐1 ☐2 ☐3
7	Sai sót chứng từ hàng hoá	☐1 ☐2 ☐3	☐1 ☐2 ☐3
8	Hư hỏng, mất mát hàng hoá khi vận chuyển	☐1 ☐2 ☐3	☐1 ☐2 ☐3
9	Chậm trễ do Logistics	☐1 ☐2 ☐3	☐1 ☐2 ☐3
10	Rủi ro pháp lý (thời gian giao hàng, in mẫu nhãn, bất khả kháng…)	☐1 ☐2 ☐3	☐1 ☐2 ☐3
11	Rủi ro phí ngân hàng trong thanh toán	☐1 ☐2 ☐3	☐1 ☐2 ☐3

PHẦN 3. Ý KIẾN BỔ SUNG (NẾU CÓ)

1. Theo anh/chị, rủi ro nào hiện nay ảnh hưởng lớn nhất đến hoạt động nhập khẩu của công ty?

……

……

……

……

……

……

2. Đề xuất hoặc góp ý để cải thiện công tác quản trị rủi ro nhập khẩu:

……

……

……

……

……

……