

RỦI RO NHÀ CUNG CẤP NƯỚC NGOÀI:

BẢN CHẤT VÀ CHIẾN LƯỢC HẠN CHẾ CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Nguyễn Vũ Hùng*

Rủi ro từ nhà cung cấp nước ngoài ngày một trở nên hiện hữu với các doanh nghiệp Việt Nam khi Việt Nam tham gia sâu và rộng hơn vào nền kinh tế thế giới. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần hiểu bản chất cũng như các nguyên nhân gây ra rủi ro. Bài viết này tổng kết các nghiên cứu của thế giới nhằm làm rõ một số vấn đề về rủi ro nhà cung cấp nước ngoài và các biện pháp giảm thiểu rủi ro mà các doanh nghiệp trên thế giới đã áp dụng. Bài viết cũng đưa ra gợi ý về chiến lược quản lý và giảm thiểu rủi ro nhà cung cấp một cách hiệu quả.

Từ khóa: Rủi ro, Rủi ro nhà cung cấp, Minh bạch hóa, Minh bạch hóa nhà cung cấp, Doanh nghiệp mua, Nhà cung cấp

1. Đặt vấn đề

Rủi ro về nhà cung cấp có thể hiểu là kỳ vọng về những bất ngờ có thể xảy ra từ phía nhà cung cấp, có thể gây ra những tổn thất cho doanh nghiệp mua vì không thể có được sản phẩm được cung cấp như mong muốn. Rủi ro nhà cung cấp ngày càng trở nên hiện hữu khi thương mại quốc tế phát triển và vì vậy doanh nghiệp mua và doanh nghiệp bán thường nằm ở những vị trí địa lý rất cách xa nhau, gây ra những khó khăn về khả năng kiểm soát và thông tin liên lạc giữa các bên.

Các doanh nghiệp sản xuất và thương mại của Việt Nam ngày nay không thể không tính đến những rủi ro này khi tham gia thương mại quốc tế. Lý do là vì nền kinh tế Việt Nam đang ngày càng tham gia sâu rộng vào nền kinh tế thế giới. Hàng hóa được tiêu thụ tại Việt Nam hoặc sản xuất và xuất khẩu sang thị trường nước khác vì vậy không chỉ bao gồm những hàng hóa có xuất xứ từ Việt Nam. Các doanh nghiệp Việt Nam đang ngày càng kết nối sâu rộng hơn vào chuỗi cung ứng toàn cầu.

Bài viết này đi sâu vào giải thích bản chất của rủi ro nhà cung cấp đối với doanh nghiệp mua. Theo quan điểm của tác giả, rủi ro nhà cung cấp đối với doanh nghiệp Việt Nam là hiện hữu nhất với các trường hợp nhà cung cấp là doanh nghiệp nước ngoài do những khác biệt về văn hóa và những khó khăn về thông tin và kiểm soát do khoảng cách địa

lý. Vì vậy, thuật ngữ rủi ro nhà cung cấp và rủi ro nhà cung cấp nước ngoài được sử dụng thay thế nhau trong bài viết này.

Bài viết tập trung phân tích khái niệm và tổng hợp các kết quả nghiên cứu trước đây. Rủi ro nói chung và rủi ro nhà cung cấp nói riêng không phải là những khái niệm mới. Tuy nhiên, đây lại là những khái niệm có thể gây rất nhiều tranh cãi và chưa được thống nhất trong giới học thuật. Trong bài viết này, tác giả phân loại và chỉ ra bản chất quan trọng của rủi ro và rủi ro nhà cung cấp. Các chiến lược và biện pháp giảm thiểu rủi ro cũng được liệt kê và phân loại nhằm chỉ rõ hiệu quả và mục đích của từng chiến lược.

1.1. Rủi ro nhà cung cấp: Từ câu chuyện quốc tế...

Ngày 17 tháng 3 năm 2000 đã đi vào lịch sử nghiên cứu về chuỗi cung ứng và rủi ro nhà cung cấp. Vào ngày này tại Albuquerque, tiểu bang New Mexico, Hoa Kỳ, một hiện tượng thiên nhiên rất bình thường là sấm chớp và sét đánh đã xảy ra. Điều dị thường là một cơn sét nhỏ đã đánh vào hệ thống đường điện ở khu vực này, làm tăng điện áp đột ngột toàn khu vực và cháy nổ tại một nhà máy của Royal Philips Electronics. Hàng triệu vi mạch được sản xuất trong nhà máy đã bị hư hỏng. Tất nhiên, sẽ chẳng có gì đáng nói nếu vụ việc chỉ dừng lại ở đây. Tuy nhiên, vấn đề nằm ở chỗ nhà sản xuất điện thoại

đi động Ericsson mua các vi mạch để sản xuất điện thoại di động từ nhà cung cấp duy nhất của họ là Royal Philips Electronics. Kết quả là, vụ việc đã khiến Ericsson phải ngừng sản xuất một thời gian không hề ngắn và thiệt hại ước tính riêng về doanh số bán hàng đã lên tới khoảng 400 triệu đô la Mỹ (Chopra Sunil và Sodhi ManMohan S., 2004). Khái niệm rủi ro từ nhà cung cấp vì vậy cũng bắt đầu được nhìn nhận đầy đủ, rõ nét và được nhắc tới nhiều hơn trong giới nghiên cứu cũng như thực hành.

Với nhiều chuyên gia và các nhà nghiên cứu, thiệt hại của Ericsson được cho là vì họ đã theo đuổi chiến lược sử dụng một nhà cung cấp link kiện duy nhất. Khác với Ericsson, Nokia chẳng hạn lại sử dụng nhiều nhà cung cấp khác nhau. Vì vậy, mặc dù Royal Philips Electronics cũng là một nhà cung cấp vi mạch cho Nokia, hãng này còn sử dụng nhiều nhà cung cấp khác và đã có thể chuyển sang sử dụng các nhà cung cấp này khi sự kiện ở Albuquerque xảy ra (Chopra Sunil và Sodhi ManMohan S., 2004).

Tuy nhiên, bản thân chiến lược theo đuổi nhiều nhà cung cấp là không đủ để giảm thiểu các rủi ro từ nhà cung cấp. Trường hợp gần đây của hãng Boeing Hoa Kỳ đã khiến giới nghiên cứu và thực hành phải nhìn nhận lại một cách đầy đủ hơn về bản chất và cách ứng phó với rủi ro từ nhà cung cấp. Đó là trường hợp của “Giấc mơ bay” Boeing 787 (Dreamliner). Đây là một siêu dự án sản xuất máy bay 787 có khả năng tiết kiệm năng lượng nhưng vẫn đạt được tốc độ bay kỷ lục. Dự án này bắt đầu từ năm 2003 và đã đạt mức đặt hàng kỷ lục là 843 chiếc từ 57 khách hàng khác nhau trên khắp thế giới (ước tính doanh thu là 164 tỷ USD) (tổng kết từ website www.boeing.com).

Để phục vụ cho siêu dự án này, Boeing đã lựa chọn những nhà cung cấp công nghệ và phụ kiện hàng đầu thế giới. Chẳng hạn như hai hãng nổi tiếng là General Electric và Rolls-Royce được lựa chọn để phát triển động cơ. Boeing cũng đưa ra các chiến lược giảm rủi ro và lợi ích với nhà cung cấp như chia sẻ doanh thu và chi phí theo tỷ lệ hợp lý cho các nhà cung cấp. Ngoài ra, hệ thống cung ứng cũng được thiết kế tối ưu hóa nhằm giảm thiểu lượng tồn kho (Georgevitch Steve, 2007).

Tuy nhiên, điều không thể ngờ đến đã xảy ra. Từ năm 2007 đến 2009, Boeing đã phải liên tục hoãn các chuyến bay đầu tiên vì nhiều lý do khác nhau liên quan đến việc lắp ráp và vận hành máy bay 787

(xem BoeingMediaRoom tại <http://boeing.media-room.com>). Thiệt hại từ những lần trì hoãn này ước tính lên tới hàng chục tỷ đô la Mỹ do những ảnh hưởng cả về doanh thu và lợi nhuận. Chẳng hạn như, việc trì hoãn đã khiến Boeing phải bỏ tiền ra mua lại các nhà máy sản xuất ở tiểu bang Nam Carolina với chi phí khoảng 1 tỷ đô la Mỹ (Peterson Kyle, 2009). Các chi phí liên quan đến các điều khoản phạt từ khách hàng vì chậm trễ giao hàng ước tính cũng khoảng từ 4 đến 6 tỷ đô la Mỹ (Gates Dominic, 2008). Tồn thất về doanh thu do phải đàm phán lại các điều khoản thanh toán cho nhà cung cấp là 2,5 tỷ đô la Mỹ (Greising D. và Johnsson J., 2007). Tồn thất từ doanh thu do khách hàng hủy đơn hàng là khoảng 6,4 tỷ đô la Mỹ (Wallace James, 2008). Ngoài ra, còn vô vàn các tổn thất khác chưa thể ước tính cũng như các tổn thất cho khách hàng là các hãng hàng không do các chi phí cơ cấu lại hoạt động cho loạt máy bay mới. Vậy nguyên nhân bắt đầu từ đâu?

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, nguyên nhân của những tổn thất khổng lồ đó dường như bắt đầu từ một vài tình tiết tưởng như rất đơn giản. Ít nhất là trong hai lần trì hoãn đầu tiên, nguyên nhân xuất phát từ một nhà cung ứng nhỏ có trụ sở ở tiểu bang Texas, hãng Advanced Integration Technology (AIT), với doanh số hàng năm chỉ khoảng 500 triệu đô la Mỹ. Đây là công ty chuyên lắp ráp các cấu phần của khoang chính máy bay. Nhà máy của hãng này ở Canada phụ trách việc sản xuất một loại vòng trục xoay khổng lồ để đảm bảo hình dạng của khoang máy bay cho Boeing 787 khi lắp ráp. Tuy nhiên, nhà máy này đã không thể làm cho vòng trục đủ tròn theo tiêu chuẩn. Và thế là toàn bộ quá trình lắp ráp máy bay bị đình trệ. Điều kỳ lạ là vấn đề của AIT đã không được xác định sau 4 tháng khi nó xảy ra, trong khi các nhà cung cấp phụ tùng khác của Boeing đều đã bắt đầu sản xuất các loại phụ kiện khác nhau (Greising D. và Johnsson J., 2007).

Như vậy, một vấn đề của một nhà cung ứng nhỏ (so với nhà sản xuất) dường như đã gây ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của cả chuỗi cung ứng, bao gồm cả nhà sản xuất, khách hàng, và các nhà cung ứng khác trong chuỗi. Cũng có thể thấy rằng, vấn đề dường như sẽ phức tạp hơn khi có sự tham gia của các nhà cung ứng ngoài nước khi mà các hạn chế về khoảng cách địa lý dường như vẫn còn là quá lớn. Vấn đề về rủi ro nhà cung ứng có lẽ cũng không nằm ở chiến lược sử dụng

nhiều hay ít nhà cung ứng mà dường như nằm ở việc nhà sản xuất có thể kiểm soát nhà cung ứng của mình thế nào và ở mức độ nào.

1.2. *Tối thực tế ở Việt Nam*

Việt Nam là nước tham gia sau vào quá trình toàn cầu hóa và phát triển kinh tế. Các doanh nghiệp Việt Nam vì vậy cũng có quy mô còn hạn chế cả về nguồn lực và mạng lưới khách hàng và nhà cung cấp. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là Việt Nam không cần quan tâm tới rủi ro từ nhà cung cấp, đặc biệt là với các nhà cung cấp ở nước ngoài. Thực tế gần đây ở Việt Nam cho thấy rủi ro từ nhà cung cấp là hiện hữu. Mặc dù vậy, hiện có rất ít các nghiên cứu về Việt Nam đề cập cũng như đi sâu vào vấn đề này. Với cách nhìn về rủi ro nhà cung cấp như đã đề cập ở trên, chúng ta có thể xem lại một số ví dụ tương đối rõ ràng thời gian gần đây.

Đầu tiên có thể kể đến trường hợp tàu Hoa Sen của Tập Công nghiệp Tàu Thủy Việt Nam (Vinashin), một vụ án đã khiến báo chí tốn rất nhiều giấy mực (xem Trung Thành, 2012). Bỏ qua các vấn đề về mặt pháp lý của vụ án, vấn đề rủi ro từ nhà cung cấp dường như cũng khá rõ ràng. Trên thực tế, tàu Hoa Sen được Vinashin mua về với tổng giá trị 60 triệu Euro (khoảng 1300 tỷ đồng) nhằm cải tạo phục vụ cho việc vận tải hành khách và hàng hóa bằng đường biển Bắc – Nam. Theo thiết kế, tàu có tổng chiều dài gần 190 m, rộng 25,6 m, với chiều cao mớn nước 6,5m. Tàu có vận tốc 25 hải lý/giờ, gồm 7 tầng và có sân đỗ trực thăng trên nóc tàu trong các trường hợp khẩn cấp. Với thiết kế hiện đại như vậy, tàu có thể dùng để chở ô tô các loại và phục vụ khách hàng với đầy đủ tiện nghi nhà hàng, giải trí, và chiếu phim. Về cơ bản, hệ thống phục vụ khách hàng trên tàu tương đương với một khách sạn 3 sao. Đặc biệt, tàu Hoa Sen có hệ thống cánh cụp xòe chống lắc khiến tàu chạy êm và có thể đi biển ngay cả khi có gió mùa Đông Bắc cấp 8.

Tuy nhiên, một con tàu hiện đại như vậy đã không đem lại lợi ích kinh tế cho chủ đầu tư mà ngược lại còn gây ra những thua lỗ và thiệt hại lên tới hàng trăm tỷ đồng mà một trong những nguyên nhân chính là những rủi ro từ nhà cung cấp. Trên thực tế, chi phí vận hành tàu không hề nhỏ (ước tính khoảng 1 tỷ đồng chi phí vận hành cho 1 chuyến đi). Tuy nhiên, vấn đề cốt lõi nằm ở những sự cố khi tàu Hoa Sen phát bệnh. Trước khi được mua về, tàu Hoa Sen đã gặp sự cố 2 lần bị nứt đôi tàu, bị ngừng khai thác và trả lại cho chủ tàu với nguyên nhân là do lỗi

thiết kế sai. Theo các chuyên gia hàng hải, tuổi đời của 1 tàu không nên vượt quá 10 năm trong khi Hoa Sen về nước đã có thâm niên 7 năm hoạt động. Và kết quả là Hoa Sen nằm ụ nhiều hơn hoạt động và đến tháng 12/2008 thì chấm dứt sứ mệnh hoạt động vì lỗi nặng sau 40 lượt khai thác. Thế nhưng số phận đen đui của con tàu này chưa dừng lại ở đó mà tiếp tục liên quan đến các vụ kiện sau khi đã được Vinashin sửa chữa tạm và cho thuê lại với giá rẻ từ năm 2010. Nhiều thông tin cho rằng sau một vụ bị bắt giữ vì liên quan đến một vụ kiện khác của Vinashin, Hoa Sen về neo đậu tại cảng ở Trung Quốc và không hoạt động. Tổng số tiền thiệt hại trong việc mua tàu Hoa Sen của Vinashin được cơ quan điều tra xác định là 469.564.547.716 đồng sau hơn 4 năm mua về.

Chắc hẳn sẽ còn nhiều vụ việc khác nữa liên quan các rủi ro từ phía nhà cung cấp nước ngoài đối với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh ở Việt Nam. SỮA NHẬP KHẨU TỪ NEW ZEALAND GẦN ĐÂY LÀ MỘT VÍ DỤ (xem Ánh Dương, 2013; Phan Anh và Phương Trang, 2013). Đầu tháng 8 năm 2013, giới chức New Zealand đã quyết định thu hồi 1000 tấn sữa sản phẩm đang lưu hành tại bảy nước trong đó có Việt Nam sau khi nhà sản xuất của họ, Fonterra, công bố kết quả cho thấy trong các loại sữa đó có một vi khuẩn độc gây liệt cơ. Ngay lập tức Abbott Việt Nam cũng đã công bố thu hồi 10 lô sữa Similac nghi nhiễm khuẩn vì được sản xuất tại New Zealand, nhập khẩu bởi Công ty TNHH Dinh dưỡng 3A. Nhãn hiệu sữa này ngay lập tức bị người tiêu dùng thờ ơ, ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp này. Vụ việc vẫn đang được tiếp tục điều tra nhưng ảnh hưởng tới Ponterra (nguyên nhân cũng rất có thể từ các nhà cung cấp của họ) là không nhỏ.

Vậy làm thế nào để có thể hạn chế các rủi ro từ nhà cung cấp nước ngoài? Để có thể trả lời câu hỏi này, trước hết chúng ta cần hiểu thế nào là rủi ro từ nhà cung cấp.

2. Thế nào là rủi ro nhà cung cấp

2.1. Định nghĩa rủi ro

Rủi ro không phải là một khái niệm gì mới mẻ nhưng lại là khái niệm dễ bị hiểu nhầm. Trên thực tế, có rất nhiều định nghĩa khác nhau về rủi ro (Yates J.F. và Stone E.R., 1992; Khan O. và Burnes Bernard, 2007) nhưng về cơ bản có thể chia theo hai trường phái, tập trung vào: (1) những biến động trong phân phối kết quả hoặc hiệu quả hoạt động; và

(2) nguy cơ tổn thất hay những mối đe dọa nói chung.

Ở trường phái đầu tiên, định nghĩa về rủi ro bắt nguồn từ lý thuyết cổ điển về các quyết định (e.g. Pratt John W., 1964; Arrow Kenneth J., 1965). Theo trường phái này, rủi ro có thể được hiểu là những biến động trong phân phối các kết quả, khả năng xảy ra các biến động và giá trị chủ quan của chúng (March James G. và Shapira Zur, 1987) hoặc đơn giản là mức độ biến động (Jemison David B., 1987). Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng, định nghĩa này tồn tại nhiều vấn đề bởi các nhà quản lý trên thực tế lại không xem xét rủi ro theo hướng đó. Nghiên cứu của March và Shapira năm 1987 cho thấy các nhà quản lý doanh nghiệp ở Mỹ, Canada, và Ixaren nhìn nhận rủi ro theo 2 điểm chính khác biệt sau. Thứ nhất, các nhà quản lý không coi các biến động mang lại kết quả tốt là rủi ro. Họ chỉ quan tâm tới các kết quả xấu. Thứ hai, các nhà quản lý không tính toán rủi ro theo kiểu xem xét các kết quả bằng xác suất thống kê. Thay vào đó, họ thường tập trung vào các mối nguy hại tiềm tàng, những tổn thất có thể có (March James G. và Shapira Zur, 1987). Nghiên cứu gần đây của Zsidisin cũng cho thấy những kết quả tương tự (Zsidisin George A., 2003). Chính vì vậy, các học giả và các nhà nghiên cứu sau này đã thiên nhiều hơn với cách định nghĩa thứ hai (Peck H., 2006; Khan O. và Burnes Bernard, 2007).

Trên thực tế, cách định nghĩa rủi ro như khả năng xảy ra tổn thất đã được Yates và Stone đưa ra chính thức từ năm 1992 (Yates J.F. và Stone E.R., 1992). Rất nhiều nhà nghiên cứu trong các lĩnh vực khác nhau đã sử dụng cách định nghĩa này về rủi ro như khoa học chính trị (e.g. Kobrin Stephen J., 1979), nghiên cứu hành vi người tiêu dùng (e.g. Dowling Grahame R., 1986; Dowling Grahame R. và Staelin Richard, 1994), hành vi doanh nghiệp mua (e.g. Mitchell Vincent-Wayne, 1995; Zsidisin George A. và các cộng sự, 2005), và nghiên cứu về chuỗi/mạng lưới cung ứng (e.g. Zsidisin George A. và Ellram Lisa M., 2003; Hallikas Jukka và các cộng sự, 2004; Ellis Scott C. và các cộng sự, 2010).

Tóm lại, định nghĩa về rủi ro đã được sử dụng rất khác nhau trong các điều kiện khác nhau (Spekman Robert E. và Davis Edward W., 2004). Trong nghiên cứu này, chúng ta có thể sử dụng các định nghĩa rủi ro thứ hai và coi rủi ro là khả năng tổn thất.

2.2. Rủi ro nhà cung cấp

Trong một mối quan hệ giữa doanh nghiệp mua và một doanh nghiệp bán (nhà cung cấp), rủi ro có thể xảy ra đối với doanh nghiệp mua từ phía doanh nghiệp bán. Ở đây, rủi ro về nhà cung cấp có thể hiểu là kỳ vọng về những bất ngờ có thể xảy ra từ phía nhà cung cấp, có thể gây ra những tổn thất cho doanh nghiệp mua vì không thể có được sản phẩm được cung cấp như mong muốn.

Trên thực tế, những bất ngờ có thể xảy ra từ phía nhà cung cấp đã được ghi lại và phân loại khá rõ ràng từ hàng loạt các nghiên cứu khác nhau. Về cơ bản, những bất ngờ có thể gây rủi ro này có thể gồm: (1) bất ngờ trong kinh doanh xảy ra từ chính hoạt động sản xuất và hậu cần của nhà cung cấp; (2) những bất ngờ từ môi trường bên ngoài như thiên tai hoặc biến động chính trị gây ảnh hưởng tới khả năng cung cấp của nhà cung cấp. Ngoài ra, lịch sử nghiên cứu cũng đã ghi nhận các loại bất ngờ khác có thể gây tổn thất cho doanh nghiệp mua như hành vi cơ hội của nhà cung cấp, các vấn đề về hệ thống an ninh, hay các vấn đề về trách nhiệm xã hội (Spekman Robert E. và Davis Edward W., 2004). Tuy nhiên, đây là những bất ngờ có thể gây ra tổn thất nhưng không phải vì doanh nghiệp mua không thể có được sản phẩm cung cấp như mong muốn và vì vậy sẽ không được xét đến ở đây. Bảng 1 liệt kê các loại bất ngờ có thể gây rủi ro cho doanh nghiệp mua đã được nghiên cứu trước đây.

Như vậy, rủi ro từ nhà cung cấp có thể đến từ rất nhiều các sự kiện bất ngờ khác nhau. Với doanh nghiệp mua, vấn đề quan trọng không phải là những sự kiện này mà là khả năng không có được sản phẩm được cung cấp theo đúng mong muốn cả về số lượng, chất lượng, và thời gian. Vậy các doanh nghiệp mua phải làm gì để hạn chế các rủi ro này?

3. Bài học hạn chế rủi ro cho doanh nghiệp Việt Nam: minh bạch hóa nhà cung cấp

Có rất nhiều cách khác nhau để hạn chế rủi ro nhà cung cấp mà các doanh nghiệp mua đã thực hiện tùy thuộc vào từng điều kiện cụ thể. Tựu chung lại có thể phân chia các biện pháp này theo ba (03) hướng chiến lược khác nhau:

3.1. Chiến lược hạn chế sự kiện bất ngờ xảy ra

Bản chất của chiến lược này là doanh nghiệp mua sẽ phải làm việc tích cực cùng nhà cung cấp để đảm bảo kiểm soát được các sự kiện bất ngờ trước khi nó có thể xảy ra (Zsidisin George A. và Ellram Lisa M.,

Bảng 1: Bất ngờ gây rủi ro từ nhà cung cấp

Nhóm	Nội dung	Nghiên cứu
Thay đổi về yêu cầu và số lượng	Thay đổi về yêu cầu và số lượng gây ra tình trạng hết hàng từ nhà cung cấp	Zsidisin George A. và Ellram Lisa M. (2003); Kleindorfer Paul R. và Saad Germaine H. (2005); Zsidisin George A. (2003); Spekman Robert E. và Davis Edward W. (2004)
Thay đổi về công nghệ	Thay đổi về công nghệ dẫn tới việc nhà cung cấp không thể cung cấp các sản phẩm đáp ứng tiêu chuẩn	Zsidisin George A. và Ellram Lisa M. (2003); Wagner Stephan M. và Bode Christoph (2006); Wagner Stephan M. và Bode Christoph (2008); Kleindorfer Paul R. và Saad Germaine H. (2005); Zsidisin George A. (2003); Spekman Robert E. và Davis Edward W. (2004)
Các vấn đề về chất lượng	Các vấn đề về chất lượng khiến nhà cung cấp không thể duy trì được tiêu chuẩn máy móc, tồn thất trong quá trình trung chuyển, và công nhân không được đào tạo để đảm bảo chất lượng	Zsidisin George A. và Ellram Lisa M. (2003); Wagner Stephan M. và Bode Christoph (2006); Wagner Stephan M. và Bode Christoph (2008); Kleindorfer Paul R. và Saad Germaine H. (2005); Zsidisin George A. (2003); Spekman Robert E. và Davis Edward W. (2004)
Bất ngờ trong sản xuất kinh doanh	Giá tăng do những biến động trên thị trường đầu vào của nhà cung cấp cũng như những biến động tiền tệ có liên quan	Zsidisin George A. và Ellram Lisa M. (2003); Wagner Stephan M. và Bode Christoph (2006); Wagner Stephan M. và Bode Christoph (2008); Hallikas Jukka và các cộng sự (2002); Kleindorfer Paul R. và Saad Germaine H. (2005); Chopra Sunil và Sodhi ManMohan S. (2004); Zsidisin George A. (2003); Spekman Robert E. và Davis Edward W. (2004)
Các vấn đề về hậu cần	Các vấn đề về hậu cần xảy ra trong quá trình giao hàng, vận chuyển hoặc phân phối	Zsidisin George A. và Ellram Lisa M. (2003); Hallikas Jukka và các cộng sự (2002); Kleindorfer Paul R. và Saad Germaine H. (2005); Zsidisin George A. (2003); Spekman Robert E. và Davis Edward W. (2004)
Các bất ngờ kinh doanh khác	Các bất ngờ kinh doanh khác: liên quan đến sự tồn tại của nhà cung cấp như khả năng tài chính hoặc do các hoạt động sáp nhập và mua bán doanh nghiệp	Wagner Stephan M. và Bode Christoph (2006); Wagner Stephan M. và Bode Christoph (2008); Kleindorfer Paul R. và Saad Germaine H. (2005); Zsidisin George A. (2003); Spekman Robert E. và Davis Edward W. (2004)
Bất ngờ từ môi trường bên ngoài	Thiên tai: thường không thể lường trước nhưng khi xảy ra sẽ gây những tác động rất lớn và nhanh tới hoạt động của nhà cung cấp	Zsidisin George A. và các cộng sự (2005); Zsidisin George A. và các cộng sự (2005); Wagner Stephan M. và Bode Christoph (2006); Wagner Stephan M. và Bode Christoph (2008); Kleindorfer Paul R. và Saad Germaine H. (2005); Tang Christopher S. (2006); Knemeyer A. Michael và các cộng sự (2009); Chopra Sunil và Sodhi ManMohan S. (2004)
	Biến động chính trị tại nơi nhà cung cấp hoạt động liên quan đến các điều luật hoặc hạn chế mới của chính phủ sở tại	Kobrin Stephen J. (1979); Kleindorfer Paul R. và Saad Germaine H. (2005)

2003). Chẳng hạn như doanh nghiệp mua có thể đưa ra các chương trình cấp giấy chứng nhận về khả năng sản xuất kinh doanh của nhà cung cấp, các chương trình đảm bảo chất lượng sản phẩm cung cấp, các chương trình đảm bảo chi phí mục tiêu, và các chương trình khác nhằm nâng cao năng lực cho nhà cung cấp (Zsidisin George A. và Ellram Lisa M., 2003). Ngoài ra, doanh nghiệp mua cũng có thể cho nhà cung cấp tham gia sớm vào quá trình phát triển sản phẩm của mình (Zsidisin George A. và Smith Michael E., 2005) hoặc cùng nhà cung cấp phát triển các hệ thống thông tin về sản xuất, hậu cần, tồn kho... để cảnh báo bất ngờ và rủi ro (Jüttner Uta và các cộng sự, 2003; Elkins Debra và các cộng sự, 2005).

3.2. Chiến lược phòng bị để hạn chế tổn thất

Thay vì hạn chế các sự kiện bất ngờ xảy ra, nhóm các biện pháp trong chiến lược thứ hai tập trung vào giảm thiểu các tác động của các sự kiện bất ngờ đó (Zsidisin George A. và Ellram Lisa M., 2003). Chẳng hạn như doanh nghiệp mua có thể tự mình tăng dự trữ sản phẩm tồn kho (hoặc yêu cầu nhà cung cấp tăng dự trữ) để đảm bảo duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh khi có sự cố xảy ra, tăng cường năng lực sản xuất, đưa ra các điều khoản yêu cầu trách nhiệm đảm bảo hàng hóa từ phía nhà cung cấp trong hợp đồng, hoặc thiết kế hệ thống cung ứng dự phòng bằng việc sử dụng nhiều nhà cung cấp (Jüttner Uta và các cộng sự, 2003; Zsidisin George A. và Ellram Lisa M., 2003; Chopra Sunil và Sodhi ManMohan S., 2004; Giunipero Larry C. và Eltantawy Reham Aly, 2004; Tang Christopher S., 2006b). Mục tiêu của chiến lược này là đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mua không bị gián đoạn khi có sự cố từ phía nhà cung cấp.

3.3. Chiến lược loại bỏ hoặc thu tóm

Nhóm các biện pháp còn lại có thể coi là một chiến lược thứ ba trong việc giảm thiểu rủi ro nhà cung cấp. Các biện pháp theo chiến lược này không nhằm mục đích làm giảm các sự kiện bất ngờ có thể xảy ra với nhà cung cấp, cũng như không giúp làm giảm nhẹ các ảnh hưởng khi biến cố xảy ra. Thay vì đó, chiến lược này nhằm loại bỏ hoàn toàn rủi ro bằng việc loại bỏ hoặc sáp nhập/mua lại để kiểm soát nhà cung cấp có nguy cơ rủi ro cao (Jüttner Uta và các cộng sự, 2003). Doanh nghiệp mua cũng có thể theo đuổi chiến lược này bằng cách chấp nhận một mức độ rủi ro nhất định và đưa các chi phí có

thể do tổn thất vào tổng chi phí (Elkins Debra và các cộng sự, 2005) hoặc mua bảo hiểm cho rủi ro nhà cung cấp (Mascarenhas Briance, 1982; Tang Christopher S., 2006b). Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây cũng chỉ ra rằng, chiến lược thứ ba dường như rất ít khi khả thi vì các chi phí liên quan thường quá lớn (Rice Jr James B. và Caniato Federico, 2003; Tang Christopher S., 2006b) và trong nhiều trường hợp là không thể thực hiện được (ví dụ việc mua lại doanh nghiệp nước ngoài có thể không được chính phủ sở tại cho phép).

Như vậy, hai chiến lược đầu tiên dường như là hai chiến lược có hiệu quả nhất mà các doanh nghiệp mua trên thế giới đã thực hiện để giảm thiểu rủi ro từ nhà cung cấp. Tuy nhiên, có một điều dễ nhận thấy là dù áp dụng hay thực hiện biện pháp cụ thể nào, yêu cầu đầu tiên cũng là thông tin và kiến thức về nhà cung cấp và sản phẩm được cung cấp. Chính vì vậy, minh bạch hóa nhà cung cấp là một chiến lược tối ưu nhằm giảm thiểu rủi ro nhà cung cấp (Nguyễn Vũ Hùng, 2011).

Ở đây, minh bạch hóa được hiểu là mức độ mà một doanh nghiệp mua có thể tiếp cận thông tin kịp thời, chính xác, và có liên quan về các vấn đề chiến lược cũng như vận hành của nhà cung cấp (Nguyễn Vũ Hùng, 2013). Khái niệm minh bạch hóa ở đây vì vậy được phân tích ở cấp độ mối quan hệ và có hai đặc điểm chính: khả năng tiếp cận thông tin về nhà cung cấp của người mua và tính hữu hiệu của thông tin. Các thông tin có thể là các thông tin vận hành hoặc chiến lược. Vì vậy, trong một mối quan hệ giữa doanh nghiệp mua và nhà cung cấp, doanh nghiệp mua có thể có sự minh bạch hóa nhà cung cấp ở các góc độ chiến lược và vận hành ở các mức độ khác nhau. Minh bạch hóa nhà cung cấp là một năng lực quan trọng có đặc thù quan hệ, giúp doanh nghiệp mua giảm thiểu rủi ro và nhờ đó được lợi thế cạnh tranh (Nguyễn Vũ Hùng, 2011; Nguyễn Vũ Hùng, 2013).

Để có thể đạt được sự minh bạch hóa nhà cung cấp, điều kiện cần và đủ với doanh nghiệp mua là xây dựng được hệ thống liên lạc thông tin với nhà cung cấp và tăng cường khả năng tiếp nhận tri thức về nhà cung cấp và sản phẩm được cung cấp (Nguyễn Vũ Hùng, 2013). Để theo đuổi chiến lược này, doanh nghiệp mua sẽ phải lựa chọn ra một (hoặc một vài) nhà cung cấp phù hợp và phát triển các hệ thống và khả năng nói trên. Việc xây dựng và phát triển sẽ không thể thực hiện trong thời gian một

sớm một chiều mà cần thời gian và nỗ lực từ cả hai phía (doanh nghiệp mua và nhà cung cấp). Tuy nhiên, sau khi hoàn thành, doanh nghiệp mua có thể được hưởng những lợi ích lâu dài (Nguyễn Vũ Hùng, 2013).

3.4. Chiến lược giảm thiểu rủi ro cho doanh nghiệp Việt Nam

Phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam là các doanh nghiệp vừa và nhỏ (Cao Sỹ Kiêm, 2013). Đây là các doanh nghiệp có rất nhiều hạn chế về tiếp cận nguồn vốn, tiếp cận ưu đãi, mặt bằng và phần lớn chưa tham gia được vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Vì vậy, có thể nhận định rằng, các doanh nghiệp mua tại Việt Nam đã tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu thường là các doanh nghiệp lớn hoặc các doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) vì họ là một mắt xích của chuỗi được doanh nghiệp nước ngoài “thiết kế” để hoạt động ở Việt Nam. Khi lựa chọn chiến lược giảm thiểu rủi ro cho doanh nghiệp Việt Nam ở đây, tác giả chủ yếu muốn nói đến các doanh nghiệp lớn (và có thể là vừa nếu doanh nghiệp đã tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu).

Tuy nhiên, ngay cả với nhiều doanh nghiệp lớn ở Việt Nam, khả năng chi phối và cán cân quyền lực đối với các đối tác trong chuỗi cung ứng dường như cũng còn khá hạn chế. Hiện nay, tuy chưa có một nghiên cứu tổng thể chính thức nào về vấn đề này, có thể thấy rằng số lượng các doanh nghiệp Việt Nam xây dựng được thương hiệu mạnh tầm cỡ quốc tế là còn hiếm. Vì vậy, thông thường các doanh nghiệp này khi ở vai trò là doanh nghiệp mua sẽ vẫn còn bị phụ thuộc nhiều vào nhà cung cấp nước ngoài.

Thực tế này cho thấy doanh nghiệp mua Việt Nam sẽ phù hợp nhất với chiến lược hạn chế rủi ro thứ nhất: hạn chế sự kiện bất ngờ xảy ra, nhưng tập

trung chủ yếu vào phát triển hệ thống thông tin với nhà cung cấp. Lý do là vì, các chiến lược hạn chế tổn thất và loại bỏ hoặc thu tóm (chiến lược hai và ba) thường đòi hỏi nguồn lực lớn và tốn kém. Ngay cả ở chiến lược thứ nhất, việc hạn chế sự kiện bất ngờ xảy ra thông qua các chương trình đảm bảo cung ứng, chất lượng sản phẩm, và năng lực của nhà cung cấp cũng rất khó thực hiện vì những hạn chế nêu trên của doanh nghiệp Việt Nam. Vì vậy, tập trung vào phát triển hệ thống thông tin mà mục đích là đạt được minh bạch hóa nhà cung cấp là chiến lược hiệu quả và có khả năng thực thi.

4. Kết luận

Như vậy, rủi ro nhà cung cấp ngày một hiện hữu với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh ở Việt Nam. Cùng với tham gia và hội nhập mạnh mẽ của nền kinh tế Việt Nam vào nền kinh tế khu vực và thế giới, những rủi ro tiềm ẩn từ nhà cung cấp thế giới là điều mà bất kỳ doanh nghiệp nào ở Việt Nam cũng cần tính đến. Các ví dụ cụ thể trong lĩnh vực kinh doanh tàu biển và sữa trong thời gian qua là hậu quả nhãn tiền của việc không chú ý tới rủi ro nhà cung cấp.

Để có thể giảm thiểu và quản lý hiệu quả rủi ro nhà cung cấp, bài viết này đã liệt kê một số biện pháp và chiến lược đã được sử dụng trên thế giới. Tựu chung lại, chiến lược hữu hiệu nhất hiện nay với các doanh nghiệp mua của Việt Nam là theo đuổi minh bạch hóa nhà cung cấp. Đây là chiến lược không dễ dàng, cần sự đầu tư cả về thời gian và tiền bạc. Tuy nhiên, chiến lược này thành công sẽ hứa hẹn nhiều lợi ích lâu dài cho doanh nghiệp mua mà một trong số đó là giảm thiểu rủi ro từ nhà cung cấp một cách hiệu quả. □

Tài liệu tham khảo

- Ánh Dương (2013), *New Zealand Triệu Hồi Sủa Nhiễm Khuẩn*, truy cập ngày 18/8 năm 2013, từ <<http://vnexpress.net/tin-tuc/the-gioi/new-zealand-trieu-hoi-sua-nhiem-khuan-2860055.html>>.
- Arrow Kenneth J. (1965), *Aspects of the Theory of Risk Bearing*, Helsinki, Yijo Jahnssonis Saatio.
- Cao Sỹ Kiêm (2013), ‘Doanh nghiệp nhỏ và vừa: Thực trạng và giải pháp hỗ trợ năm 2013’, truy cập ngày 9 tháng 10 năm 2013, từ <<http://www.thutuchanhchinh.vn/index.php/tin-hoat-dong/item/1682-doanh-nghiep-nho-va-vua-thuc-trang-va-giai-phap-ho-tro-nam-2013.html>>.
- Chopra Sunil và Sodhi ManMohan S. (2004), ‘Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown’, *MIT Sloan Management Review*, số 46, tập 1, tr. 53-62.
- Dowling Grahame R. (1986), ‘Perceived Risk: The Concept and Its Measurement’, *Psychology & Marketing*, số 3,

- tập 3, tr. 193-210.
- Dowling Grahame R. và Staelin Richard (1994), 'Model of Perceived Risk and Intended Risk-Handling Activity', *Journal of Consumer Research*, số 21, tập 1, tr. 119-134.
- Elkins Debra, Handfield Robert B., Blackhurst Jennifer và Craighead Christopher W. (2005), '18 Ways to Guard against Disruption', *Supply Chain Management Review*, số 9, tập 1, tr. 46-53.
- Ellis Scott C., Henry Raymond M. và Shockley Jeff (2010), 'Buyer Perceptions of Supply Disruption Risk: A Behavioral View and Empirical Assessment', *Journal of Operations Management*, số 28, tập 1, tr. 34-46.
- Gates Dominic (2008), 'Latest Delay of Boeing 787 Pushes Back First Delivery to Third Quarter of 2009', truy cập ngày 23 tháng 2 năm 2011 từ <seattletimes.nwsourc.com>.
- Georgevitch Steve (2007), '787 Dreamliner: Business Model & Supply Chain Overview. Presentation – the Boeing Company'.
- Giunipero Larry C. và Eltantawy Reham Aly (2004), 'Securing the Upstream Supply Chain: A Risk Management Approach', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, số 34, tập 9, tr. 698-713.
- Greising D. và Johnsson J. (2007), 'Behind Boeing's 787 Delays: Problems at One of the Smallest Suppliers in Dreamliner Program Causing Ripple Effect', truy cập ngày 23/2 năm 2011 từ <www.chicagotribune.com>.
- Hallikas Jukka, Karvonen Iris, Pulkkinen Urho, Virolainen Veli-Matti và Tuominen Markku (2004), 'Risk Management Processes in Supplier Networks', *International Journal of Production Economics*, số 90, tập 1, tr. 47-58.
- Hallikas Jukka, Virolainen Veli-Matti và Tuominen Markku (2002), 'Risk Analysis and Assessment in Network Environments: A Dyadic Case Study', *International Journal of Production Economics*, số 78, tập 1, tr. 45-55.
- Jemison David B. (1987), 'Risk and the Relationship among Strategy, Organizational Processes, and Performance', *Management Science*, số 33, tập 9, tr. 1087-1101.
- Jüttner Uta, Peck Helen và Christopher Martin (2003), 'Supply Chain Risk Management: Outlining an Agenda for Future Research', *International Journal of Logistics: Research & Applications*, số 6, tập 4, tr. 197-210.
- Khan O. và Burnes Bernard (2007), 'Risk and Supply Chain Management: Creating a Research Agenda', *International Journal of Logistics Management*, số 18, tập 2, tr. 197.
- Kleindorfer Paul R. và Saad Germaine H. (2005), 'Managing Disruption Risks in Supply Chains', *Production & Operations Management*, số 14, tập 1, tr. 53-68.
- Knemeyer A. Michael, Zinn Walter và Eroglu Cuneyt (2009), 'Proactive Planning for Catastrophic Events in Supply Chains', *Journal of Operations Management*, số 27, tập 2, tr. 141-153.
- Kobrin Stephen J. (1979), 'Political Risk: A Review and Reconsideration', *Journal of International Business Studies*, số 10, tập 1, tr. 67-80.
- March James G. và Shapira Zur (1987), 'Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking', *Management Science*, số 33, tập 11, tr. 1404-1418.
- Mascarenhas Briance (1982), 'Coping with Uncertainty in International Business', *Journal of International Business Studies*, số 13, tập 2, tr. 87-98.
- Mitchell Vincent-Wayne (1995), 'Organizational Risk Perception and Reduction: A Literature Review', *British Journal of Management*, số 6, tập 2, tr. 115-133.
- Nguyễn Vũ Hùng (2011), 'Risk and Visibility in Global Supply Chains: An Empirical Study. Marketing', luận án tiến sĩ, Đại học Georgia State University.
- Nguyễn Vũ Hùng (2013), 'Supplier Visibility: Important Relationship-Specific Capability for Buying Firms', *Journal of Economics and Development*, số 15, tập 2, tr. 95 - 116.
- Peck H. (2006), 'Reconciling Supply Chain Vulnerability, Risk and Supply Chain Management', *International Journal of Logistics: Research & Applications*, số 9, tập 2, tr. 127-142.
- Peterson Kyle (2009), 'Boeing to Buy Plant from 787 Supplier', truy cập ngày 23/2 năm 2011 từ <www.reuters.com>.
- Phan Anh và Phương Trang (2013), *Abbott Việt Nam Thu Hồi 10 Lô Sữa Similac Nghi Nhiễm Khuẩn*, truy cập ngày 18/8 năm 2013, từ <http://giadinh.vnexpress.net/tin-tuc/song-khoe/nhip-song/abbott-viet-nam-thu-hoi-10-lo-sua-similac-nghi-nhiem-khuan-2859966.html>.

- Pratt John W. (1964), 'Risk Aversion in the Small and in the Large', *Econometrica*, số 32, tập, tr. 122-136.
- Rice Jr James B. và Caniato Federico (2003), 'Building a Secure and Resilient Supply Network', *Supply Chain Management Review*, số 7, tập 5, tr. 22-30.
- Spekman Robert E. và Davis Edward W. (2004), 'Risky Business: Expanding the Discussion on Risk and the Extended Enterprise', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, số 34, tập 5, tr. 414-433.
- Tang Christopher S. (2006a), 'Perspectives in Supply Chain Risk Management', *International Journal of Production Economics*, số 103, tập 2, tr. 451-488.
- Tang Christopher S. (2006b), 'Robust Strategies for Mitigating Supply Chain Disruptions', *International Journal of Logistics: Research & Applications*, số 9, tập 1, tr. 33-45.
- Trung Thành (2012), *Xét Xứ Vụ Vinashin: Nỗi Buồn... Hoa Sen!*, truy cập ngày 12/8 năm 2013, từ <<http://www.baocongthuong.com.vn/p0c0n20418/xet-xu-vu-vinashin-noi-buon-hoa-sen.htm#.Ui1ca8ZFCSo>>.
- Wagner Stephan M. và Bode Christoph (2006), 'An Empirical Investigation into Supply Chain Vulnerability', *Journal of Purchasing and Supply Management*, số 12, tập 6, tr. 301-312.
- Wagner Stephan M. và Bode Christoph (2008), 'An Empirical Examination of Supply Chain Performance Along Several Dimensions of Risk', *Journal of Business Logistics*, số 29, tập 1, tr. 307-325.
- Wallace James (2008), 'Boeing Jet Production Will Be Slow to Restart', truy cập ngày February 23rd từ <Seattlepi.com>.
- Yates J.F. và Stone E.R. (1992), The Risk Construct, trong *Risk-Taking Behavior*, J. F. Yates (chủ biên), John Wiley & Sons, New York, tr. 1-25.
- Zsidisin George A. (2003), 'A Grounded Definition of Supply Risk', *Journal of Purchasing & Supply Management*, số 9, tập 5/6, tr. 217-224.
- Zsidisin George A. và Ellram Lisa M. (2003), 'An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management', *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, số 39, tập 3, tr. 15-27.
- Zsidisin George A. và Smith Michael E. (2005), 'Managing Supply Risk with Early Supplier Involvement: A Case Study and Research Propositions', *The Journal of Supply Chain Management*, số 41, tập 4, tr. 44-57.
- Zsidisin George A., Melnyk S. A. và Ragatz G. L. (2005), 'An Institutional Theory Perspective of Business Continuity Planning for Purchasing and Supply Management', *International Journal of Production Research*, số 43, tập 16, tr. 3401-3420.
- Zsidisin George A., Ragatz Gary L. và Melnyk Steven A. (2005), 'The Dark Side of Supply Chain Management', *Supply Chain Management Review*, số 9, tập 2, tr. 46-52.

International supplier risk: the nature and mitigation strategies for Vietnam enterprises

Abstract:

International supplier risk is gradually realized for Vietnam enterprises as Vietnam has been participating more deeply and widely into the world economy. Thus, the enterprises need to understand the nature and triggers of the risk. This paper reviews extant research in the field to clarify the issues of supplier risk and strategies used by international organizations to mitigate the risk. An effective strategy to manage and mitigate the risk is also recommended.

Thông tin tác giả:

* **Nguyễn Vũ Hùng**, tiến sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Viện Quản lý Châu Á-Thái Bình Dương, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Rủi ro, Quan hệ giữa các doanh nghiệp, Hành vi người tiêu dùng, Hành vi tổ chức.

- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: *Journal of International Consumer Studies, Journal of Global Academy of Marketing Science, Journal of Financial Services Marketing, Journal of Economics and Development.*

- Thông tin liên lạc: Địa chỉ email: nguyen.vdh@gmail.com