

ỨNG DỤNG BẢN ĐỒ NHIỆT TRONG QUẢN TRỊ RỦI RO

Phạm Thị Hương Dịu

Khoa Kế toán và Quản trị kinh doanh, Học viện Nông nghiệp Việt Nam

Email: phamhuongdiu@vnua.edu.vn

Ngày nhận: 24/5/2016

Ngày nhận bản sửa: 10/6/2016

Ngày duyệt đăng: 25/6/2016

Tóm tắt:

Nhằm đơn giản hoá những dữ liệu phức tạp bằng lối mô tả màu sắc sinh động, Bản Đồ Nhiệt là một phương thức hữu hiệu giúp giao tiếp giữa những người quản trị rủi ro được dễ dàng và nhanh chóng. Với hai tiêu chí “Khả năng xuất hiện” và “Mức độ tổn thất” của từng loại rủi ro, vị trí tọa độ của chúng sẽ lộ diện trên bản đồ. Nếu rơi vào mảng màu đỏ, đây sẽ là những rủi ro có tính chất nghiêm trọng, cần ưu tiên hành động ngay. Ngược lại nếu rơi vào mảng màu xanh thì tùy theo lợi ích và chi phí mà cân nhắc phương án. Bản Đồ Nhiệt được xây dựng qua 5 bước cơ bản với màu sắc, vị trí sẽ thay đổi theo từng thời điểm. Công ty Thành Đạt được lấy làm ví dụ ngẫu nhiên trong nghiên cứu này. Bản Đồ Nhiệt cho thấy việc sản xuất không theo thiết kế của khách, giao hàng chậm và thất bại trong giao dịch hợp đồng là những rủi ro lớn nhất mà công ty cần có hành động cụ thể để tránh tổn thất đáng tiếc.

Từ khoá: Bản Đồ Nhiệt; đo lường rủi ro; quản trị rủi ro; rủi ro

Application of Heat Map in risk management

Abstract:

By simplifying the complex data, the colourful Risk Heat Map is one of the effective methods to communicate among risk managers and their bosses. Through “Probability/Likelihood” and “Impact/Severity”, risks are visually displayed in their areas of three basic colours. If risks clustered in the most attractive red area then risks are so catastrophic that need to immediately take action. On the contrary, it will depend on the cost and benefit of choosing action to decide the suitable risk strategy if they are in the green colour. Risks usually are mapped in five step process that will change during periods of time and differ from organizations. The most challenge will appear at the first time of mapping risks but easier and more effective in the next times. Risk Heat Map of Thanh Dat company is an illustration in the paper. It is easy to see some severe risks in the red that are production of mis-designed products, late delivery and unsuccessful contract deals. Thus, the company should take right actions to avoid such the potential losses.

Keywords: Risk; risk assessment; risk management; risk heat map.

1. Đặt vấn đề

Thời gian qua, các doanh nghiệp đã và đang làm gì để quản lý rủi ro? Trên thực tế cho thấy rằng họ đang bị xoáy vào các cuộc chạy đua với những mô hình quản lý rủi ro phức tạp. Các mô hình được xây dựng ngày càng trở nên tinh vi có thể phân tích đa chiều các kịch bản kèm theo kết quả cụ thể (Bishop & Hydosk, 2009). Đặc biệt là đối với các rủi ro tài

chính, các con số trở nên sống động hơn bao giờ hết khiến các doanh nghiệp dường như hoàn toàn bị thuyết phục bởi những kịch bản được đưa ra. Không thể phủ nhận rằng, rất nhiều đơn vị vẫn cầm cự được trong các cuộc khủng hoảng kinh tế, suy thoái toàn cầu nhờ vào các chiến lược quản lý rủi ro hiệu quả từ kết quả mô hình. Điều này làm nảy sinh nhận thức chưa thực sự đúng đắn rằng doanh nghiệp có

khả năng dự đoán và kiểm soát các hiểm họa và nguy cơ lớn trong tương lai. Bởi vì sau rất nhiều nỗ lực xây dựng các hệ thống phòng ngừa, dự đoán, kiểm soát rủi ro, cũng có nhiều tổ chức, doanh nghiệp vẫn gặp phải những rủi ro đáng tiếc. Có những rủi ro nhỏ chỉ gây ảnh hưởng tới hệ thống phụ, không gây ra mất mát, thiệt hại gì đáng kể. Trong khi đó, những rủi ro mang tính chất khốc liệt có thể làm doanh nghiệp mất uy tín, sụt giảm doanh thu, dẫn tới nguy cơ phá sản. Các doanh nghiệp tưởng rằng kiểm soát được rủi ro này nhưng chính họ lại đang bị rơi vào một loại rủi ro khác. Đó chính là “rủi ro mô hình” hoặc “rủi ro công cụ”. Vậy câu hỏi đặt ra là mô hình hay công cụ quản lý rủi ro của doanh nghiệp đó đã thực sự phù hợp và hiệu quả hay chưa? Nguyên nhân nào dẫn đến những thất bại của các mô hình phức tạp?

Rủi ro nghiêm trọng thường bất ngờ và có diễn biến khó lường. Khi gặp điều kiện thuận lợi, nó sẽ xảy ra mà không cần biết chúng ta có muốn hay không. Với những quản trị viên cấp cao, một trong những nguyên tắc quan trọng nhất là không được phép đánh cược với những rủi ro quá tàn khốc. Do đó, những luồng thông tin quản trị phải được cập nhật liên tục, được phân loại, xử lý và đánh giá chính xác, kịp thời. Kết quả từ các mô hình phức tạp luôn đòi hỏi phải có đầy đủ thông tin và đủ thời gian thu thập mới có thể đưa ra kết quả chính xác. Hơn nữa, để nhà quản lý cấp cao đọc và thấu hiểu được hết các ma trận dữ liệu, các bảng tính phức tạp do nhân viên phụ trách thực hiện thì lại cần khoảng thời gian nhất định khác. Trong khi đó, thế giới luôn không ngừng vận động, thời gian, cơ hội không chờ

đợi cho những thủ tục phức tạp, mất thời gian như vậy. Độ trễ giữa kết quả mô hình so với diễn biến thực tế xảy ra là hoàn toàn dễ hiểu. Đó chính là cơ chế tồn tại của hầu hết các rủi ro - sự bị động trước các diễn biến bất lợi. Vậy có cách nào để tránh điều đó xảy ra không?

Một công cụ tuyệt diệu trong quản trị rủi ro đang được giới thiệu tới các doanh nghiệp gần đây với tên gọi “Bản Đồ Nhiệt” có thể sử dụng để khắc phục độ trễ về mặt thời gian của những mô hình phức tạp kia. Với lối mô tả đơn giản, màu sắc sinh động, kết quả rõ ràng, dễ hiểu, “Bản Đồ Nhiệt” trở thành ngôn ngữ giao tiếp giữa quản trị viên cao cấp với những nhà quản trị rủi ro trong tổ chức (Bishop & Hydosk, 2009). Hai chỉ tiêu về mức độ tổn thất và khả năng xuất hiện của sự kiện nào đó được sử dụng như hai chiều ngang và dọc nhưng khi kết hợp lại thì cho ra kết quả kỳ diệu.

2. Phương pháp nghiên cứu

Về phương pháp nghiên cứu, tác giả sử dụng các thông tin/số liệu thứ cấp là chủ yếu. Các tài liệu này được phân tích trên cơ sở tổng hợp, phân tổ và so sánh để đưa ra các kết luận tại từng nội dung nghiên cứu. Riêng đối với công ty Thành Đạt được làm ví dụ, nghiên cứu này có sử dụng phương pháp thu thập số liệu sơ cấp từ phỏng vấn trực tiếp 8 nhân viên sản xuất kinh doanh, 2 nhà quản lý, 10 khách hàng cá nhân. Các số liệu phỏng vấn được xử lý và phân tích qua phương pháp phân tổ thống kê, thống kê mô tả và so sánh.

Hình 1: Bản Đồ Nhiệt giản đơn

Mức độ tổn thất	Nghiêm trọng	3	6	9
	Đáng kể	2	4	6
	Nhỏ	1	2	3
		0-20%	20-60%	60-100%
		Khả năng xuất hiện →		

Nguồn: Scott McKay, 2011

3. Xây dựng và ứng dụng Bản Đồ Nhiệt

3.1. Mô tả Bản Đồ Nhiệt

Trên thế giới đã có nhiều tác giả ứng dụng Bản đồ nhiệt trong các nghiên cứu rủi ro, nhưng phương pháp này chưa được phổ biến ở Việt Nam. Bản Đồ Nhiệt rủi ro là công cụ đánh giá rủi ro và biểu diễn dữ liệu trên hai trục tọa độ “Khả năng xuất hiện” rủi ro và “Mức độ tổn thất” tiềm năng từ rủi ro đó. Các giá trị được phân biệt bởi các mảng màu khác nhau và có thể thiết kế từ dạng giản đơn 3x3 hoặc dạng phức tạp 5x5 (Scott McKay, 2011). Mức độ rủi ro thấp nhất là màu xanh (góc dưới, bên trái), mức độ rủi ro tiếp theo là màu vàng (xen giữa màu đỏ và xanh). Mảng màu đỏ (góc trên, bên phải) cho thấy mức độ rủi ro nhất và cần thiết ưu tiên mọi nguồn lực để hành động ngay. Đối với các mảng màu xanh và vàng sẽ chỉ ra cho doanh nghiệp các chiến lược khác nhau tùy thuộc vào bài toán chi phí và lợi ích.

Dạng đơn giản có quy mô 3x3 như hình 1. Trục hoành biểu diễn khả năng xuất hiện của rủi ro tăng dần (màu đậm dần) theo 3 mức cơ bản là “Hiếm khi” “Thỉnh thoảng” và “Thường xuyên” xảy ra với xác suất tương ứng là 0-20%, 20-60% và 60-100%. Trục tung biểu diễn mức độ tác động tiềm năng của

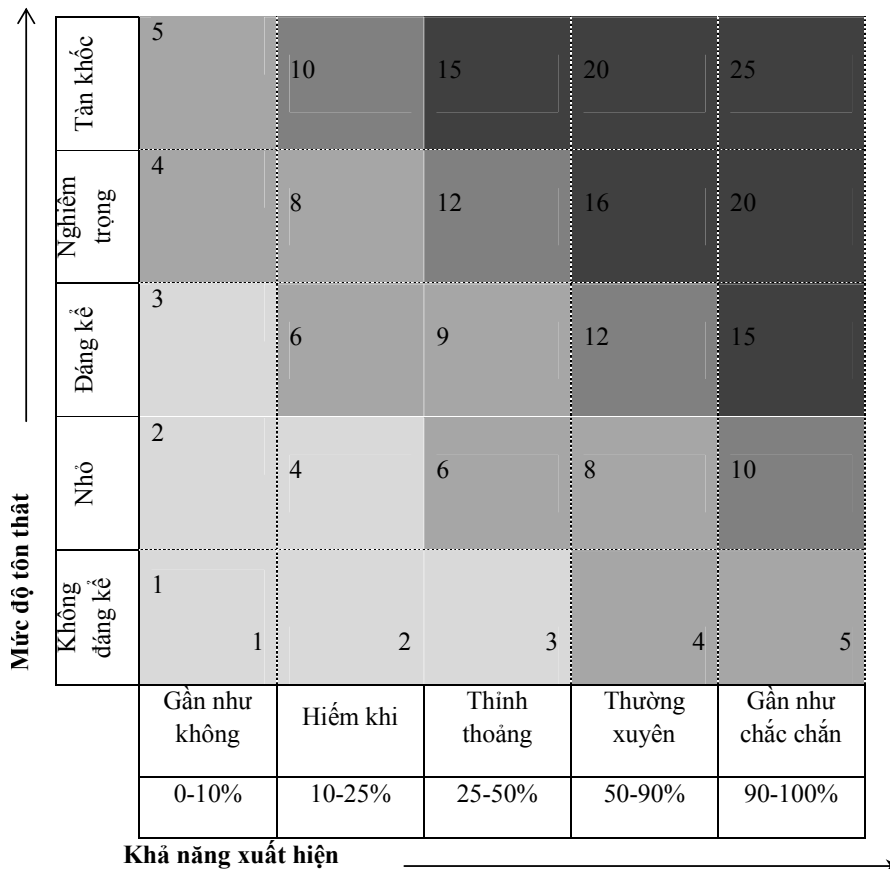
rủi ro cũng tăng dần (màu đậm dần) trên 3 mức cơ bản. Mức thứ nhất là “Nhỏ” nếu gây ra một chút tổn thất không mong muốn. Mức thứ hai là “Đáng kể” nếu ảnh hưởng tới số ít mục tiêu doanh nghiệp. Mức thứ 3 là “Nghiêm trọng” nếu là ảnh hưởng tới nhiều mục tiêu một lúc.

Dạng phức tạp hơn của Bản Đồ Nhiệt với 5 mức phân biệt thể hiện ở Hình 2. Đối với trục hoành là “Khả năng xuất hiện” của rủi ro, 5 mức đo lường tăng dần đó là “Gần như không xảy ra” (xác suất là 0-10%), “Hiếm khi xảy ra” (10-25%), “Thỉnh thoảng xảy ra” (25-50%), “Thường xuyên xảy ra” (50-90%) và “Gần như chắc chắn xảy ra” (90-100%). Trục tung đo lường 5 cấp độ tăng dần của “Mức độ tổn thất” từ “Không đáng kể”, “Nhỏ”, “Đáng kể”, “Nghiêm trọng” cho tới “Tàn khốc” nếu nó làm ảnh hưởng tới toàn bộ các hệ thống lớn gây khủng hoảng, gián đoạn cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

3.2. Quy trình xây dựng Bản Đồ Nhiệt

Quản trị rủi ro là một quá trình áp dụng một cách có hệ thống các chính sách, phương pháp, chiến lược liên tục và cần thiết nhằm nhận diện, đo lường, lựa chọn chiến lược ứng phó, thực hiện các hành

Hình 2: Bản Đồ Nhiệt phức tạp 5x5



Nguồn: Scott McKay, 2011

động và đánh giá, điều chỉnh quá trình đó. Để hiểu cách xây dựng và nơi ứng dụng Bản Đồ Nhiệt, chúng ta cần hiểu rõ quy trình quản lý rủi ro bao gồm 6 bước cơ bản:

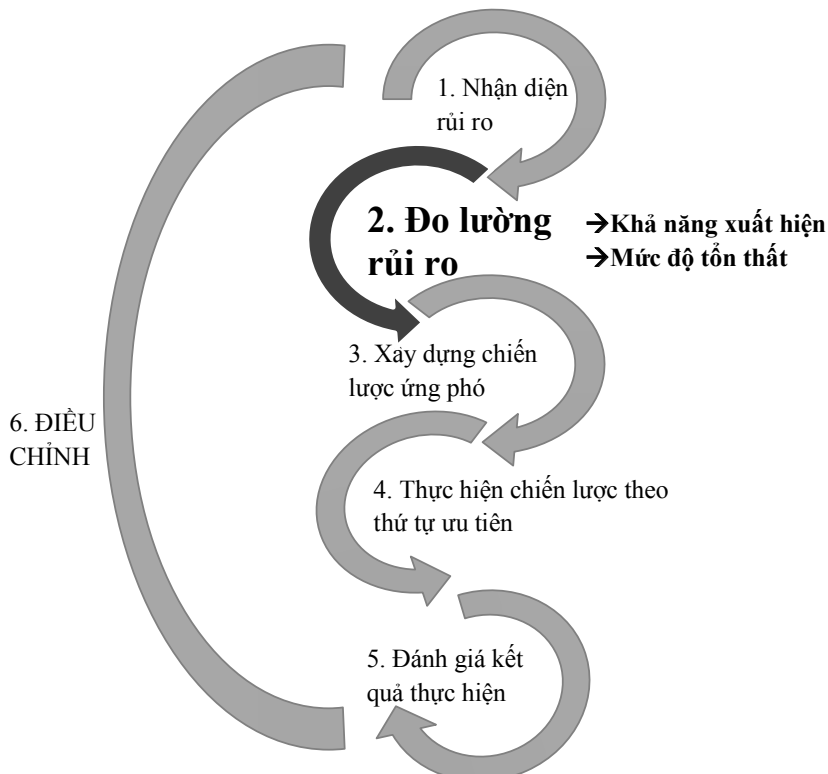
Nhận diện các rủi ro mà doanh nghiệp có thể gặp phải là bước đầu tiên trong quy trình. Đây luôn là việc làm khó khăn đòi hỏi người thực hiện cần có phương pháp phù hợp và thông tin đáng tin cậy. Đánh giá khả năng xuất hiện và đo lường mức độ tổn thất dự kiến của các rủi ro là hai hoạt động quan trọng tiếp theo được thực hiện ở bước thứ hai “Đo lường rủi ro”. Hiện nay có nhiều phương pháp và cách thức thực hiện đo lường rủi ro theo định tính hoặc định lượng, trong đó Bản đồ nhiệt là một phương pháp đo lường rủi ro định tính, nó có một ưu việt so với các phương pháp còn lại là có tính khoa học (như 5 bước thực hiện ở hình 4) và có tính biểu diễn cao (màu sắc, tọa độ). Do đó, nó vừa được dùng để đo lường rủi ro lại vừa được coi là ngôn ngữ giao tiếp hiệu quả giữa các cấp quản lý, người trực tiếp đo lường và người sử dụng kết quả đo lường đó cho công tác quản lý trong việc ra quyết định nhanh chóng. Như vậy, kết quả từ bước thứ 2 trong quản trị rủi ro cho phép doanh nghiệp xác định Bản Đồ Nhiệt với các tọa độ các rủi ro và số điểm rủi ro tương ứng.

Bước 3 là xây dựng các chiến lược để ứng phó với rủi ro chủ yếu dựa trên Bản Đồ Nhiệt. Giờ đây

các phương án dường như hiện hữu một cách rõ ràng được phân biệt bởi các mảng màu khác nhau. Các chiến lược thường nhằm vào việc chấp nhận, bảo hiểm, tự bảo hiểm, né tránh, ngăn ngừa, giảm bớt thiệt hại hay chuyển dịch rủi ro. Bước 5 là đánh giá kết quả thực hiện các hoạt động được tiến hành sau khi đã tổ chức thực hiện các chương trình hành động cụ thể ở bước 4, có xét tới thứ tự ưu tiên các hành động bởi nguồn lực trong doanh nghiệp là có giới hạn không thể tiến hành đồng thời nhiều kế hoạch một lúc. Trong kinh doanh, các sự kiện, biến cố luôn thay đổi, hơn nữa các doanh nghiệp có thể mắc sai lầm do các luồng thông tin quản trị thiếu chuẩn xác cho nên điều chỉnh, bước cuối cùng, là một quá trình liên tục và cần thiết. Việc điều chỉnh có thể buộc quay lại từ khâu tổ chức con người thực hiện ở bước 4, nhưng cũng có thể trở lại ngay từ bước 1 khi người quản trị rủi ro nhận diện chưa đúng về các loại rủi ro mà tổ chức hay doanh nghiệp của họ phải đối mặt (Phạm Thị Hương Dịu, 2014)

Như vậy, Bản Đồ Nhiệt được sẽ được xây dựng sau khi có kết quả của bước thứ hai là đo lường rủi ro. Đây là một phương pháp đo lường định tính có pha lẫn phần nhỏ định lượng tùy thuộc vào phương pháp nhận diện rủi ro ở bước trên. Việc đo lường này phụ thuộc rất nhiều vào thông tin của hệ thống và cả kỹ năng, kinh nghiệm của người trực tiếp quản trị rủi ro cũng như các chuyên gia liên quan. Phổ

Hình 3: 6 bước quản trị rủi ro



Nguồn: Phạm Thị Hương Dịu (2014)

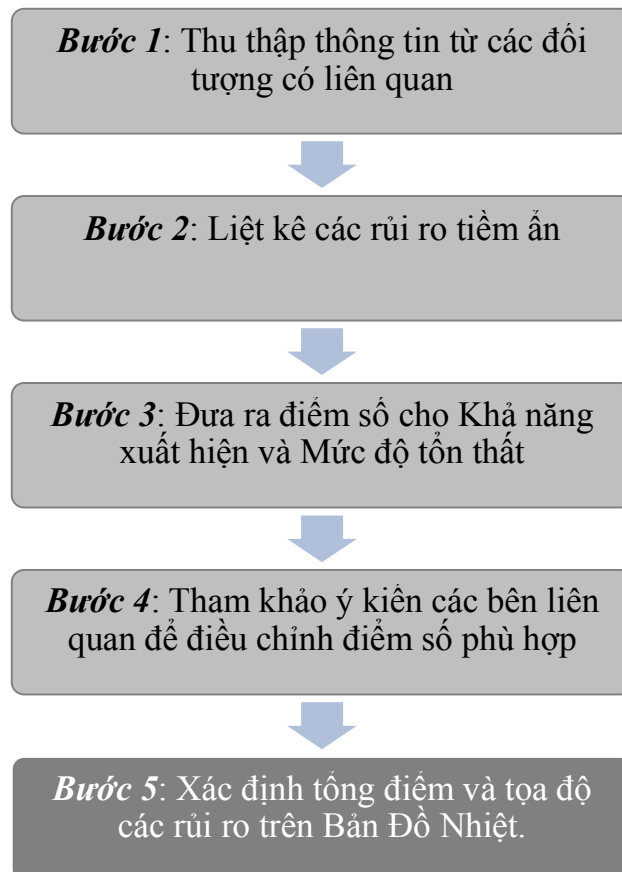
biến nhất, Bản Đồ Nhiệt được xây dựng qua các bước như trình bày trong Hình 4.

Người xây dựng Bản Đồ Nhiệt là người được giao trực tiếp nhiệm vụ quản trị rủi ro trong doanh nghiệp. Cụ thể cách tiến hành các bước xây dựng Bản đồ nhiệt như hình 4.

Bước 1 là “Thu thập thông tin từ các đối tượng liên quan”: Nhóm đo lường rủi ro tiến hành điều tra đối tượng liên quan theo mẫu phiếu, bảng hỏi. Để có được những thông tin đa chiều, đầy đủ, chính xác, nhóm quản trị viên này được yêu cầu phối hợp với các nhân viên thuộc các bộ phận chức năng khác nhau bên trong doanh nghiệp để nhận diện và đánh giá sơ bộ các rủi ro bên trong. Ngoài ra, việc tiếp xúc, khai thác thông tin từ các bộ phận, đơn vị bên ngoài như các bạn hàng đối tác, khách hàng của doanh nghiệp... sẽ giúp nhóm nhận diện ra các rủi ro từ bên ngoài. Đây là căn cứ quan trọng để nhận dạng, sàng lọc cuối cùng là liệt kê cụ thể các rủi ro tiềm ẩn ở bước 2. Bước 3 là “Đưa ra điểm số cho Khả năng xuất hiện và Mức độ tổn thất” của các loại rủi ro trên. Bước này tiến hành dựa trên quan điểm, thái độ đối với rủi ro của người trực tiếp sử dụng Bản đồ nhiệt nhưng phải được chuyển tải thành hai thước đo cụ thể. Nhóm quản trị rủi ro và Ban lãnh

đạo cần thảo luận để thống nhất các thước đo này. Thước đo thứ nhất là mức độ quan trọng hay ảnh hưởng của các rủi ro đó với tất cả khía cạnh của tổ chức (từ doanh thu, chi phí, sự vận hành, nguồn nhân lực, danh tiếng, và mục tiêu, sứ mệnh). Thước đo này thể hiện từ “Không đáng kể” đến “Tàn khốc” dựa vào tổn thất chi phí (nếu có thể lượng hóa được) hoặc dựa vào mức độ ảnh hưởng tới việc đạt các mục tiêu đề ra, ảnh hưởng tới khả năng phục hồi của hệ thống. Nếu chi phí ước vượt 0-10% sẽ là “Không đáng kể”; 10-25% “Nhỏ”, 25-50% là “Đáng kể”, 50-90% là “Nghiêm trọng”, trên 90% là “Tàn khốc. Ví dụ: nếu rủi ro đó là “tai nạn lao động” thì có thể đo lường mức độ nghiêm trọng của rủi ro bằng mức độ thương tật của công nhân, chi phí tai nạn, mức bồi thường, mức trợ cấp, thời gian nghỉ việc, năng suất giảm, công việc bố trí cho công nhân đó nhẹ hơn... Thước đo thứ hai là về tần suất xuất hiện được xác định theo giai đoạn, có thể trong 5 năm hoặc 10 năm, từ “Gần như không xảy ra” (xác suất là 0-10%), “Hiếm khi xảy ra” (10-25%), “Thỉnh thoảng xảy ra” (25-50%), “Thường xuyên xảy ra” (50-90%) và “Gần như chắc chắn xảy ra” (90-100%). Kết quả của bước 3 là kết quả điểm số của các loại rủi ro trên hai khía cạnh “Mức độ tổn thất” và “Khả năng xuất hiện”

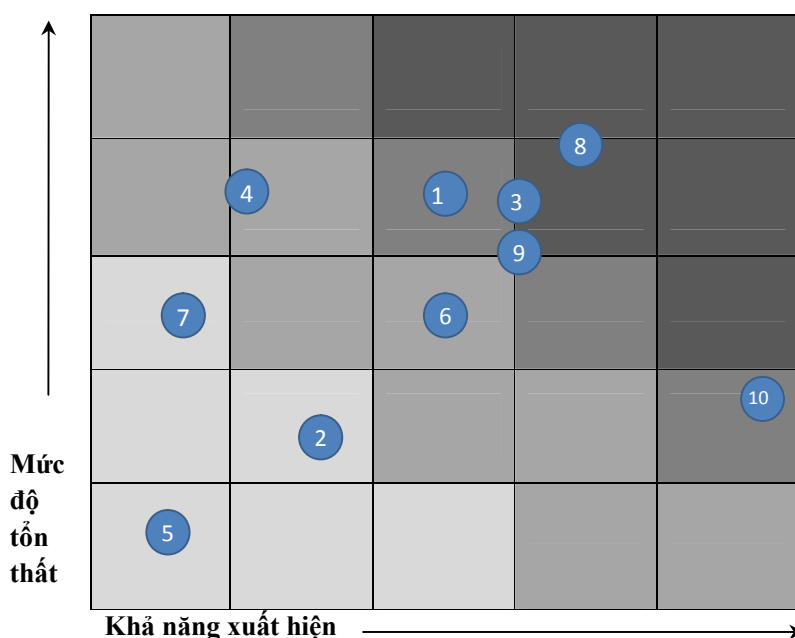
Hình 4: Quy trình xây dựng Bản Đồ Nhiệt



Bảng 1: Tổng điểm các rủi ro tại công ty Thành Đạt

STT	Rủi ro	Khả năng xảy ra	Mức độ tổn thất
1	Hàng lỗi bị trả lại	3	4
2	Số lượng nhà cung ứng nguyên vật liệu còn ít	2	2
3	Sản phẩm sản xuất không theo thiết kế ban đầu	3,5	4
4	Nguyên vật liệu bị hư hỏng và hao hụt	1,5	4
5	Áp lực trong đẩy nhanh tiến độ	1	1
6	Lực lượng lao động trực tiếp thường xuyên thay đổi	3	3
7	Điều kiện trong hợp đồng không rõ ràng	1	3
8	Đàm phán giao dịch thất bại	4	4,5
9	Trả hàng chậm trễ	3,5	3,5
10	Nhiều công ty sản xuất hàng quà tặng trên địa bàn	5	2

Hình 5: Bản Đồ Nhiệt quản trị rủi ro của công ty Thành Đạt



Bước 4 là bước điều chỉnh điểm số từ bước 3 bằng cách thảo luận với các chuyên gia ngoài và Ban lãnh đạo. Điểm số cuối cùng mà nhóm quản trị viên đưa ra sẽ được đặt vào Bản Đồ Nhiệt với vị trí tọa độ, tổng điểm và màu sắc tương ứng trong bước 5. Một lưu ý rằng, Bản Đồ Nhiệt của mỗi một doanh nghiệp là không giống nhau bởi các loại rủi ro và mức độ ảnh hưởng là khác nhau. Hơn nữa, ngay cả trong một doanh nghiệp, Bản Đồ Nhiệt cũng luôn thay đổi theo từng giai đoạn, thời điểm nhất định (Bishop & Hydosk, 2009).

4. Ứng dụng Bản Đồ Nhiệt

Phương pháp Bản Đồ Nhiệt trong quản trị rủi ro tại các doanh nghiệp có thể ứng dụng cho mọi công ty, ở đây tác giả lấy một ví dụ bất kỳ, trường hợp tại công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ quà tặng Thành Đạt.

4.1. Giới thiệu về Công ty

Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ quà tặng Thành Đạt tại 215 Lê Lợi, Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng được thành lập năm 2009. Ngoài ngành nghề quảng cáo, in ấn, điện hoa và khắc dấu, công ty còn sản xuất kinh doanh các mặt hàng quà tặng, quà khuyến mãi bằng kim loại, pha lê, da, gỗ, gốm sứ. Bản Đồ Nhiệt được xây dựng giúp công ty quản trị rủi ro chỉ riêng đối với ngành quà tặng này. Hàng năm, doanh thu từ ngành quà tặng của Công ty không nhiều, khoảng 5 tỷ đồng, nhưng số lượng đơn hàng khá lớn, khoảng 500 đơn hàng. Đặc điểm nổi bật trong sản xuất kinh doanh mặt hàng quà tặng là công ty nhận sản xuất và gia công theo yêu cầu của khách chứ không sản xuất dự trữ nên hầu như Công ty không có hàng tồn kho. Theo đó, hầu hết mẫu mã, số lượng do khách hàng thiết kế và cung cấp sẵn.

Công ty sử dụng bộ máy tổ chức gọn nhẹ bao gồm 10 nhân viên chủ yếu là những người trẻ tuổi, năng động và sáng tạo.

4.2. Nhận diện các rủi ro của Công ty

Sau khi tiến hành gặp gỡ trực tiếp 8 nhân viên sản xuất kinh doanh, 2 nhà quản lý, 10 khách hàng cá nhân của công ty Thành Đạt, các thông tin về các rủi ro được sàng lọc. Kết quả cho thấy 10 rủi ro chính của Công ty là như sau:

- Hàng lỗi bị trả lại;
- Số lượng nhà cung ứng nguyên vật liệu còn ít;
- Sản phẩm sản xuất không theo thiết kế ban đầu;
- Nguyên vật liệu bị hư hỏng và hao hụt;
- Áp lực trong đây nhanh tiến độ;
- Lực lượng lao động trực tiếp thường xuyên thay đổi;
- Điều kiện trong hợp đồng không rõ ràng, nhiều cách hiểu;
- Đàm phán giao dịch thất bại;
- Trả hàng chậm trễ;
- Nhiều công ty sản xuất hàng quà tặng trên địa bàn.

4.3. Đo lường rủi ro của Công ty bằng điểm số

Sử dụng thước đo cho điểm từ 1 đến 5 theo mức độ rủi ro tăng dần (làm tròn tới 1 số thập phân), kết quả bước 3 và 4 không có sự chênh lệch do quy mô Công ty khá nhỏ, mọi thông tin, các sự cố của công ty được tiếp cận khá cụ thể, rõ ràng, đơn giản và dễ thống nhất. Dưới sự thảo luận nghiêm túc với chuyên gia ngoài và Giám đốc của công ty Thành Đạt, tổng điểm rủi ro của từng loại rủi ro thể hiện trong bảng 1.

Kết quả của bước 5 là Bản Đồ Nhiệt như trình bày ở hình 5. Người quản lý rủi ro có thể giao tiếp một cách dễ dàng, hiệu quả với giám đốc công ty thông qua Bản Đồ Nhiệt. Rủi ro số 3,8, và 9 rơi vào vùng màu đậm (góc trên, bên phải) sẽ dễ dàng thu hút được sự chú ý của Ban lãnh đạo. Nếu phải lựa chọn các phương án hành động, thì vùng màu đậm sẽ được ưu tiên tập trung nguồn lực trước. Đối với những rủi ro 2,5 và 7 rơi vào mảng màu nhạt nhất

(góc dưới, bên trái) chúng tỏ có thể hành động nếu chi phí bỏ ra nhỏ hơn lợi ích mang lại. Trên thực tế, rủi ro số 4 nằm ở góc phải gần dưới thường là cái bẫy đối với các nhà quản lý vì nó rơi vào vùng màu ít được chú ý hơn. Tuy nhiên, nếu đã xảy ra mất mát, hư hỏng về nguyên vật liệu tại Thành Đạt thì tổn thất thường rất lớn. Điều này vừa ảnh hưởng tới chi phí trực tiếp và cả tiến độ sản xuất của Công ty một cách gián tiếp.

5. Kết luận

Bản Đồ Nhiệt là công cụ hữu ích trong quản trị rủi ro. Thông qua việc đo lường, phân tích rủi ro, kết quả của Bản Đồ Nhiệt sẽ giúp cho việc nắm bắt thông tin được dễ dàng, hiệu quả giữa người chịu trách nhiệm quản trị rủi ro lãnh đạo cấp cao. Tùy từng vị trí trên bản đồ mà họ nhanh chóng bao quát được các vấn đề trong ngắn hạn hoặc dài hạn của tổ chức, từ đó xác định thứ tự ưu tiên, xác định lĩnh vực quan tâm và kế hoạch hành động phù hợp. Các lãnh đạo thường bị phân tán bởi những rủi ro thường ngày xảy ra nhưng hậu quả hay tác hại của nó dường như không đáng kể so với mối quan tâm họ bỏ ra. Trong khi đó những rủi ro hết sức nghiêm trọng khác lại hay bị bỏ qua vì bị cho rằng khả năng xuất hiện là không lớn (Bishop & Hydoski, 2009). Tuy nhiên, một khi nó đã xảy ra thì hậu quả là sự sụp đổ cả một hệ thống lớn và khủng hoảng lâu dài. Những hiện tượng có tên “Thiên Nga Đen” này đang lần lượt diễn ra trên khắp thế giới. Vụ việc cá chết hàng loạt tại biển Miền Trung Việt Nam tháng 4 năm 2016, giao dịch lừa đảo Madoff năm 2008 hay thảm họa tan chảy lõi lò phản ứng hạt nhân Fukushima năm 2011 là những ví dụ kinh hoàng về các rủi ro loại hiếm nhưng hết sức tàn khốc. Điều đáng nói sau những thảm họa trên, rất nhiều tranh cãi cho rằng chúng có thể được ngăn chặn bằng một kế hoạch hành động tốt và chuẩn mực hơn (Ron S. Kenett, 2013) - điều mà có thể được nhìn thấy cho dù ở những góc cao nhất hoặc xa trên Bản Đồ Nhiệt. Phát hiện kịp thời sự cố tiềm năng và đánh giá chính xác để có hành động ứng phó phù hợp, nhanh chóng giúp bạn trở thành nhà quản trị rủi ro giỏi. □

Tài liệu tham khảo

- Bishop, T.J. & Hydoski, F.E., (2009), Mapping your fraud risks, *Havard Business Review*, October 2009 Issue.
- Phạm Thị Hương Dịu (2014), ‘Quản trị rủi ro trong chuỗi cung ứng gạo Việt nam’, *Hội thảo quốc tế Logistics và Quản trị chuỗi cung ứng*, Đại học Giao thông vận tải, DAAD.
- Ron S. Kenett (2013), *Managing Risks with Data*, Social Science Research Network.
- Scott McKay (2011), *Risk Assessment For Mid-sized Companies: Tools for Developing a Tailored Approach to Risk Management*, AICPA.