

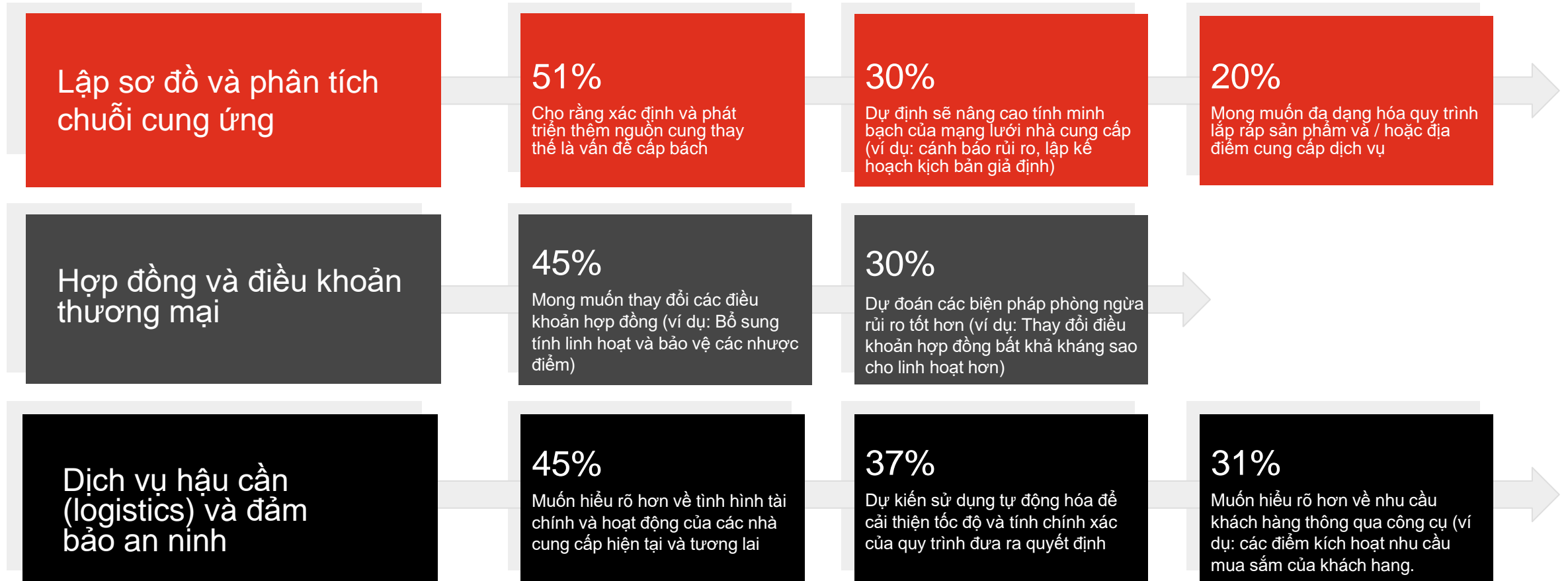
Hậu COVID-19

Chuỗi cung ứng cho tương lai

Tăng cường khả năng ứng phó khủng hoảng cho tương lai

So với các nước trong khu vực, Việt Nam đã thực hiện tốt việc ngăn chặn đại dịch và mở cửa lại nền kinh tế.

Tận dụng lợi thế của việc khôi phục sớm, lãnh đạo doanh nghiệp nên xem xét:



1. Nguồn: Khảo sát lãnh đạo tài chính toàn cầu về COVID-19 của PwC ([link](#)) kết quả cập nhật ngày 4/5/2020, bao gồm kết quả từ Việt Nam

Các tổ chức đang điều chỉnh lại chuỗi cung ứng và các vấn đề của bên thứ ba để chuẩn bị tốt hơn cho các khủng hoảng trong tương lai.

1

Lập sơ đồ và phân tích chuỗi cung ứng

Gia tăng nhu cầu về nâng cao tính minh bạch qua tất cả các cấp của chuỗi cung ứng

2

Dịch vụ hậu cần và đảm bảo an ninh

Hạn chế lưu lượng hàng hóa và dịch vụ, các lỗ hổng bảo mật vật lý gia tăng do môi trường phức tạp và nhiều rủi ro

3

Nhà phân phối, các bên trung gian và đại lý

Cân nhắc về năng lực, kênh phân phối, giá cả và rủi ro uy tín, đặc biệt là khi nguồn hàng dần cạn kiệt và nhu cầu tăng cao

4

Sẵn sàng nguồn nhân lực trọng yếu trong hệ sinh thái chuỗi cung ứng và dịch vụ

Tình trạng thiếu hụt nhân lực và địa điểm làm việc của các nhân lực trọng yếu đối với các chức năng và / hoặc địa điểm cụ thể

5

Tình hình tài chính của nhà cung cấp và bên thứ ba cung cấp dịch vụ

Khó khăn từ các nhà cung cấp hoặc bên thứ ba cung cấp dịch vụ có thể gia tăng áp lực hoặc gây gián đoạn trong chuỗi cung ứng.

6

Kỹ thuật số và an ninh mạng

Tăng cường rủi ro tấn công mạng phát sinh từ việc gia tăng sử dụng công nghệ

7

Tuân thủ quy định về môi trường, xã hội, quản trị và pháp luật

Gia tăng rủi ro phát sinh từ gián đoạn trong chuỗi cung ứng và nhu cầu tìm kiếm nhà cung cấp thay thế hoặc làm việc với các đối tác kinh doanh khác

8

Hợp đồng và điều khoản thương mại

Gia tăng rủi ro khi đánh giá lại và đàm phán lại hợp đồng

9

Khiếu nại và tổn thất

Gia tăng khiếu nại và tổn thất do không thể cung cấp hoặc không thể cung cấp dịch vụ của bên thứ ba

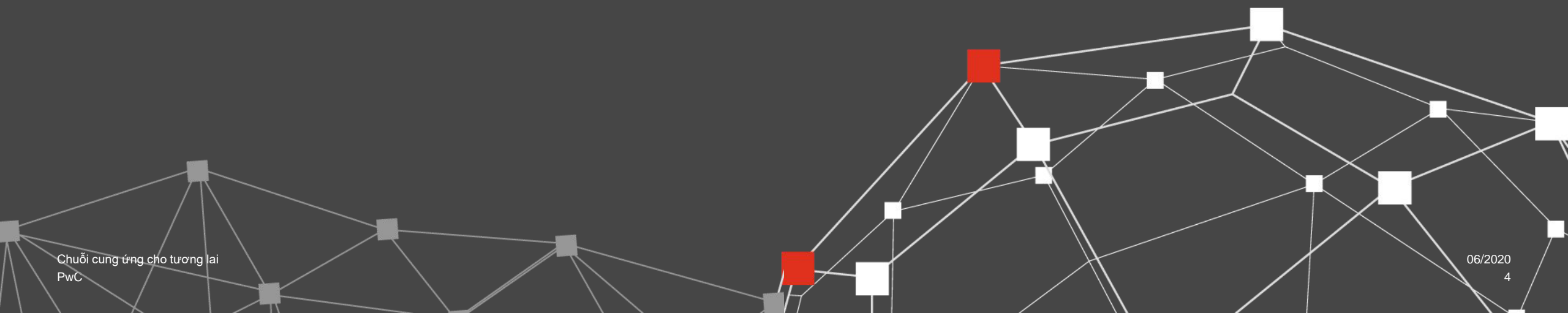
10

Thuế

Chi phí thuế gián tiếp (ví dụ: thuế VAT và thuế hải quan) phát sinh từ gián đoạn trong chuỗi cung ứng hoặc từ bên thứ ba và sự chậm trễ thông quan do thiếu ủy quyền / đăng ký.

Ba chiến lược ứng phó chính

Chiến lược ứng phó với 10 thách thức từ chuỗi cung ứng và bên thứ ba



Lập sơ đồ và phân tích chuỗi cung ứng

1



Lời khuyên:

Nâng cao tính minh bạch qua tất cả các cấp của chuỗi cung ứng là điều kiện cần để đảm bảo sản xuất hàng hóa hoặc cung cấp dịch vụ được liên tục

Sự bùng phát của đại dịch COVID-19 đã gây gián đoạn liên tiếp trên toàn cầu. Nâng cao tính minh bạch đối với từng thành phần quan trọng trong chuỗi cung ứng, mức độ phụ thuộc lẫn nhau và những dữ liệu liên quan để đánh giá các trở ngại tài chính và hoạt động tiềm tàng đang dần trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Điều này hỗ trợ các tổ chức xây dựng và quản lý các phương án dự phòng tức thời, từ đó, tạo ra chuỗi cung ứng linh hoạt hơn, dài hạn hơn.

Chuỗi cung ứng cho tương lai
PwC

Ba chiến lược ứng phó chính

1

Tận dụng phân tích dữ liệu để thu thập thông tin chuyên sâu

Xác định các thách thức đối với nhà cung cấp và, đồng thời, đánh giá tác động của các bên cung cấp này đối với doanh nghiệp.

2

Lập sơ đồ và đánh giá rủi ro đối với tất cả cung cấp và nhà cung cấp dịch vụ bên thứ ba

Hiểu rõ phạm vi và khả năng thích ứng của chuỗi cung ứng và mạng lưới bên thứ ba cung cấp dịch vụ để xác định các biện pháp ứng phó chủ động.

3

Lên kế hoạch các bối cảnh giả định

Hiểu rõ các tác động đến hoạt động của doanh nghiệp, cả về góc độ tài chính và vận hành từ các kịch bản khác nhau và xác định biện pháp ứng phó giảm thiểu rủi ro.

Dịch vụ hậu cần (logistics) và đảm bảo an ninh

2



Lời khuyên:

Điều cốt yếu là phải quản lý hậu cần một cách linh hoạt để đảm bảo phân bổ hợp lý năng suất phân phối toàn mạng lưới.

Sự thay đổi đột ngột và chưa từng có trong cung và cầu đi kèm với sự lây lan của đại dịch, đang tạo ra những thách thức lớn trong dịch vụ hậu cần và đảm bảo an ninh. Khó khăn hoặc không có khả năng vận chuyển các linh kiện và sản phẩm hoàn chỉnh, thiếu tài xế chuyên trách, chậm trễ trong bảo trì và bảo dưỡng phương tiện vận chuyển, thiếu thiết bị chuyên dụng để giao hàng khi cần thiết, và gia tăng hành vi trộm cắp và / hoặc mất sản phẩm là những hậu quả từ thay đổi đột ngột nói trên.

Ba chiến lược ứng phó chính

1

Xây dựng mô hình mạng lưới hậu cần hiện tại để xác định các hạn chế

Từ góc độ khối lượng và giá trị, bao gồm nhận biết bất kỳ yêu cầu đặc biệt nào của các kênh phân phối và mức độ dịch vụ đã thỏa thuận, vận chuyển thay thế, những hạn chế tại biên giới và việc tắc nghẽn vận chuyển khi hàng hóa.

2

Xem xét các nguy cơ hiện hữu về an ninh, thương tổn và kiểm soát

Tìm hiểu xu hướng tội phạm hiện tại và xem xét các biện pháp kiểm soát tài sản có giá trị cao và giảm thiểu mối đe dọa trong và ngoài.

3

Xác định các cơ hội để giảm thiểu rủi ro khi giao hàng

Xây dựng mô hình các kịch bản hậu cần khác nhau để tìm hiểu phương pháp cân bằng giữa chi phí, dịch vụ và hàng tồn kho.

Nhà phân phối, các bên trung gian và đại lý

3



Lời khuyên:

Giảm thiểu rủi ro tiềm ẩn từ bên thứ ba, đặc biệt là khi nguồn hàng dần cạn kiệt và nhu cầu tăng cao.

Sự thay đổi chưa từng thấy trong nhu cầu đối với một số sản phẩm và nguyên liệu thô, cũng như tình trạng một số mặt hàng quan trọng đang dần cạn kiệt đòi hỏi doanh nghiệp phải xem xét phương pháp kiểm soát hành vi của bên thứ ba liên quan đến giá cả. Rủi ro về đạo đức, pháp lý và uy tín phát sinh từ việc tăng thêm số lượng cũng như ký thêm hợp đồng với các nhà phân phối cần phải được quản lý.

Ba chiến lược ứng phó chính

1

Xem xét thời hạn hợp đồng với bên thứ ba

Xem xét các lựa chọn để chuyển sang hợp đồng ngắn hạn với các nhà phân phối (ba đến sáu tháng) để giảm thiểu rủi ro về giá từ bên thứ ba trong bối cảnh nguồn hàng dần cạn kiệt và nhu cầu tăng cao.

2

Tăng cường giám sát các giao dịch và hiệu quả hoạt động từ xa

Đặc biệt khi các nhà phân phối giao dịch với các cơ quan nhà nước, hoặc hoạt động xuyên biên giới và chịu trách nhiệm xuất nhập khẩu.

3

Tăng cường giám sát đấu thầu công khai

Xem xét lại các thủ tục xét duyệt và quy trình phê duyệt cho các hồ sơ đấu thầu của các nhà phân phối. Giám sát các đề xuất thương mại để ngăn chặn lạm phát hoặc thông đồng giá giữa bên thanh toán và nhà phân phối (ví dụ: thông qua đặc điểm kỹ thuật sản phẩm hoặc dịch vụ độc quyền trong tài liệu đấu thầu).

Sẵn sàng nguồn nhân lực trọng yếu trong hệ sinh thái chuỗi cung ứng và dịch vụ



Lời khuyên:

Lên kế hoạch cho tình trạng thiếu hụt lao động do không có sẵn nguồn nhân lực trọng yếu tại chỗ.

Tác động của đại dịch COVID-19 đã ảnh hưởng đến nguồn lao động và khả năng di chuyển của họ đến một số địa điểm. Các trường hợp liên quan đến kỹ năng chuyên môn sẽ khó giải quyết. Các công ty cần xem xét chiến lược sử dụng nguồn lao động tạm thời cho một số vị trí cũng như cân nhắc tự động hóa hoặc sử dụng công nghệ đối với những vị trí khác.

Ba chiến lược ứng phó chính

1

Đánh giá yêu cầu nguồn nhân lực

Xác định các vai trò chính trong hệ sinh thái chuỗi cung ứng và dịch vụ. Đánh giá tác động của bệnh tật, làm việc tại nhà, các yêu cầu giãn cách xã hội và hạn chế di chuyển đối với khả năng đảm bảo an toàn cho nhân lực trọng yếu cần thiết để duy trì hoạt động và cung cấp dịch vụ. Điều này cũng có thể bao gồm việc xem xét các kênh nhân sự của đối tác.

2

Xác định những thiếu sót và phát triển các lựa chọn thay thế

Phát triển các kế hoạch để duy trì bộ phận chức năng quan trọng bị ảnh hưởng bởi đại dịch. Điều này bao gồm sắp xếp nhân sự thay thế và sử dụng tự động hóa để gia tăng năng lực làm việc hiện tại của nhân viên.

3

Triển khai và đánh giá các cơ hội dài hạn

Tiến hành triển khai cùng lúc với khám phá tiềm năng lợi ích dài hạn của Chuỗi cung ứng 4.0 liên quan đến các công nghệ như Thực tế ảo.

Tình hình tài chính của nhà cung cấp và bên thứ ba cung cấp dịch vụ

Lời khuyên:

Khó khăn từ các nhà cung cấp hoặc bên thứ ba cung cấp dịch vụ có thể gia tăng áp lực hoặc gây gián đoạn trong chuỗi cung ứng.

Đại dịch COVID-19 đã để lại những thách thức chưa từng có cho hệ sinh thái chuỗi cung ứng, dẫn đến những thiệt hại lớn cho nhiều doanh nghiệp, tiêu biểu như: bỏ lỡ cơ hội bán hàng; chi phí trực tiếp từ nhà cung cấp tăng do nhà cung cấp bỏ qua hoặc tái cung cấp nguồn hàng trong thời gian ngắn; thiệt hại uy tín đến từ việc không đáp ứng được nhu cầu dịch vụ; tăng chi phí chất lượng của việc giao hàng gấp rút/rút ngắn và thời gian quản lý khủng hoảng kéo dài.



Ba chiến lược ứng phó chính

1 Tăng khả năng kiểm soát gián đoạn trong hệ sinh thái chuỗi cung ứng và dịch vụ, cũng như khả năng chủ động giảm thiểu rủi ro
Nhanh chóng ứng phó trong bối cảnh liên tục có biến động và nhận thức đúng đắn về những thay đổi đó là điều cốt lõi mà các doanh nghiệp nên làm. Từ đó, doanh nghiệp cần phải ứng phó một cách nhanh chóng và kịp thời.

2 Áp dụng mô hình quản trị rủi ro tăng cường đối với nhà cung ứng và bên thứ ba cho toàn doanh nghiệp
Nhanh chóng xem xét và củng cố mô hình quản trị rủi ro đối với nhà cung cấp và bên thứ ba cung cấp dịch vụ, từ đó dễ dàng theo dõi tình hình tài chính, vận hành và hoạt động kinh doanh liên tục của họ.

3 Chủ động giải quyết những vấn đề quan trọng bằng cách thiết lập liên lạc liên lạc hiệu quả hơn với nhà cung cấp và các bên thứ ba khác
Đối thoại với nhà cung cấp và bên thứ ba rất quan trọng, vì thế hãy cân nhắc phương pháp tốt nhất để đối thoại kịp thời với họ để giải quyết lo ngại và liên tục đánh giá tình hình.



Lời khuyên:

Tăng cường rủi ro tấn công mạng phát sinh từ việc gia tăng sử dụng công nghệ

Doanh nghiệp ngày càng trở nên phụ thuộc vào công nghệ sau khi đại dịch bùng nổ. Bản chất của rủi ro công nghệ đang dần thay đổi khi những kẻ tấn công mạng lợi dụng bất ổn tạm thời và những biến đổi nhanh chóng về công nghệ cũng như vận hành trong doanh nghiệp. Ứng phó với hiểm họa này sẽ có tác dụng lâu dài khi làm việc từ xa và kỹ thuật số sẽ ngày càng được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực.

Ba chiến lược ứng phó chính

1

Bảo mật hệ thống làm việc từ xa

- Đảm bảo hệ thống có thể truy cập từ xa và có cấu hình an toàn.
- Kiểm soát bảo mật khi không truy cập mạng nội bộ.
- Theo dõi và giải quyết vấn đề nhân viên gặp phải khi làm việc từ xa.

2

Đảm bảo các chức năng bảo mật quan trọng hoạt động liên tục

- Ưu tiên giảm thiểu các hoạt động phụ thuộc vào con người, đồng thời tối đa hóa sử dụng quy trình và công nghệ để thực hiện các hoạt động bảo mật quan trọng.
- Cập nhật kế hoạch ứng phó khi gặp sự cố và các hướng dẫn để đảm bảo các chức năng bảo mật hoạt động hiệu quả khi được vận hành từ xa.
- Xem xét việc người dùng được cấp quyền thực hiện hoạt động quản trị.

3

Ứng phó các nguy cơ an ninh tiềm tàng xuất phát từ lợi dụng tình hình bất ổn

- Giảm thiểu nguy cơ gia tăng các mối đe dọa nội bộ khi cắt giảm hoặc sa thải nhân viên.
- Cung cấp hướng dẫn cụ thể cho nhân viên để cảnh giác với những yêu cầu cung cấp thông tin và tài chính cá nhân.

Tuân thủ quy định về môi trường, xã hội, quản trị và pháp luật



Lời khuyên:

Không có bất cứ biện hộ nào cho việc lợi dụng COVID-19 để vi phạm quy định, pháp luật.

Đại dịch COVID-19 đã làm thay đổi tình hình tuân thủ quy định vốn đang ổn định, với sự xuất hiện của nhiều bên thứ ba trong các hoạt động cung cấp và phân phối cũng như do các hành vi linh hoạt để ứng phó với gia tăng sản lượng và nhu cầu. Những doanh nghiệp không tuân thủ quy định về môi trường, xã hội, quản trị và pháp luật có nguy cơ bị khách hàng tẩy chay, cũng như rủi ro phải đối mặt với quá trình điều tra sau khủng hoảng.

Ba chiến lược ứng phó chính

1

Đảm bảo việc tuân thủ nguyên tắc rõ ràng, minh bạch và quyết đoán trước những rủi ro mới

Làm mới quy trình đánh giá rủi ro đối với những rủi ro mới và đảm bảo tập trung tuân thủ trong các lĩnh vực này. Củng cố đạo đức và giá trị thông qua hoạt động truyền thông, tập trung vào các hoạt động tuân thủ quan trọng trong kinh doanh.

2

Hành động từ bây giờ để chuẩn bị cho hoạt động kinh doanh hậu COVID-19

Đảm bảo các quyết định kinh doanh được lưu lại để tránh tiến độ chậm trễ khi khủng hoảng đi xuống.

3

Tận dụng công nghệ và các nguồn tài nguyên khác để hỗ trợ kế hoạch ứng phó với đại dịch

Sử dụng công nghệ và nguồn nhân lực có sẵn để hỗ trợ nhanh chóng quá trình bổ sung thêm các bên cung cấp và phân phối thứ ba, cũng như quá trình thẩm định.

Lời khuyên:

Giảm thiểu rò rỉ giá trị và tối ưu hóa ảnh hưởng của các chính sách cắt giảm chi phí thông qua đánh giá hợp đồng kỹ lưỡng.

Đại dịch COVID-19 gây ra nhiều gián đoạn trong hoạt động của doanh nghiệp, buộc doanh nghiệp phải đánh giá lại các điều khoản hợp đồng đã ký với khách hàng, nhà cung cấp hay các đối tác thương mại khác. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần có sẵn quyền truy cập vào tất cả các hợp đồng và thỏa thuận thương mại, từ đó, có thể xác định những điều khoản trong hợp đồng mang lại cơ hội hay rủi ro.

Ba chiến lược ứng phó chính

1

Kết nối hợp đồng

Hiểu rõ các bên liên quan trong hợp đồng (trong và ngoài), sự phụ thuộc, các bên liên doanh và xây dựng cơ sở dữ liệu hợp đồng.

2

Xác định các điều khoản hợp đồng quan trọng

Tăng cường quản lý hợp đồng, giám sát tuân thủ hợp đồng và thực hiện các chương trình cắt giảm chi phí thông qua việc sử dụng công nghệ để tăng phạm vi hợp đồng, sử dụng đúng tài nguyên và có những phân tích sâu hơn. Tìm hiểu sâu hơn các điều khoản chung, bao gồm các điều khoản về lãi suất, phá vỡ hay chấm dứt hợp đồng, thời hạn thông báo và các lệnh cấm hạn chế cạnh tranh.

3

Lập kế hoạch hoạt động và quản lý hợp đồng liên tục

Xây dựng kế hoạch nhằm ứng phó với rủi ro xác định tại chiến lược 1 và 2 nêu trên. Chủ động liên hệ với đối tác khi phù hợp và cân nhắc sử dụng các công cụ quản lý vòng đời của hợp đồng.

Khiếu nại và tổn thất

9



Lời khuyên:

Đảm bảo cơ chế chặt chẽ để tăng khả năng đạt được kết quả công bằng và thỏa đáng trong trường hợp khiếu nại có thể xảy ra trong tương lai.

Mặc dù còn nhiều điểm chưa rõ ràng về việc những gián đoạn do đại dịch COVID-19 gây ra đối với hệ sinh thái chuỗi cung ứng và dịch vụ có được tính là trường hợp bất khả kháng hay không, doanh nghiệp cần cân nhắc các cơ chế để khắc phục tổn thất do đại dịch (bao gồm cả khiếu nại). Khi chưa có cơ chế khắc phục cụ thể và rõ ràng, ngay bây giờ, doanh nghiệp có thể thực hiện một số quy trình quan trọng mà có thể hữu ích trong trường hợp có khiếu nại trong tương lai.

Ba chiến lược ứng phó chính

1

Xác định các hợp đồng có nguy cơ không hoàn thành được hoặc bị trì hoãn do tình hình hiện tại và kiểm tra các điều khoản liên quan đến quyền và cơ sở để bồi thường

Ưu tiên các hợp đồng có ảnh hưởng lớn nhất tới hệ sinh thái chuỗi cung ứng và dịch vụ, đồng thời, có nguy cơ không hoàn thành được cao nhất.

2

Nắm được những thông tin cần thiết để hỗ trợ và chứng minh cho mọi khiếu nại có thể xảy ra trong tương lai, cũng như những thời hạn liên quan tới các khiếu nại đó

Thực hiện đúng quy trình để đảm bảo các bước đều có hiệu lực và có giá trị thực thi.

3

Xác định các nguồn thông tin liên quan cần thiết cho khiếu nại

Thiết lập các quy trình rõ ràng để thu thập và lưu trữ thông tin cần thiết cho việc chứng minh tổn thất.



Lời khuyên:

Cân nhắc những tác động sâu xa về thuế khi đưa ra các quyết định về nguồn cung ứng

Những gián đoạn do COVID-19 gây ra bao gồm việc tăng hoặc giảm nhu cầu của khách hàng, thay đổi chuỗi cung ứng vật lý, hợp tác với nhà cung cấp mới hay sử dụng địa điểm cung cấp mới cũng như những giấy tờ kèm theo cho hợp đồng sẽ dẫn đến một số hệ quả về thuế. Những hệ quả này cần được chủ động đánh giá để giảm thiểu rủi ro. Trường hợp phát sinh thuế gián thu có thể mang lại tác động lớn tới các quyết định về nguồn cung ứng. Phương pháp đưa ra các quyết định này cũng sẽ liên quan đến nguồn lợi nhuận hoặc tổn thất có thể phát sinh thông qua chuỗi cung ứng, và từ đó sẽ phát sinh các nghĩa vụ thuế tương ứng.

Ba chiến lược ứng phó chính

1

Đánh giá mức độ phù hợp của các biện pháp thuế được chính phủ đưa ra để hỗ trợ doanh nghiệp và chuỗi cung ứng

Ví dụ như nghị định về việc gia hạn thời hạn nộp thuế do chính phủ Việt Nam ban hành ([LINK](#)).

2

Đánh giá mức độ rủi ro của thuế gián thu và tối ưu hóa các loại giấy phép hoặc cứu trợ sẵn có

Để giảm thiểu các chi phí rủi ro không cần thiết về thuế gián thu và / hoặc tránh tồn đọng hàng ở biên giới. Hiểu rõ các quy trình thủ tục quan trọng để đảm bảo hàng hóa luôn được thông quan.

3

Xác định các lĩnh vực còn hạn chế về nguồn lực chính trong việc vận hành thuế gián thu hàng ngày

Ví dụ như khai báo hải quan và báo cáo tuân thủ rộng hơn như báo cáo VAT.

Liên hệ



Đinh Thị Quỳnh Vân

Tổng Giám đốc
Dịch vụ Tư vấn thuế
Công ty PwC Việt Nam
dinh.quynh.van@pwc.com
+84 24 3946 2231



Johnathan Ooi Siew Loke

Phó Tổng Giám đốc, Lãnh đạo Dịch vụ Tư
vấn Thương vụ
Công ty PwC Việt Nam
johnathan.sl.ooi@pwc.com
+84 28 3823 0796



Nguyễn Thành Trung

Phó Tổng Giám đốc, Dịch vụ Tư vấn thuế
Công ty PwC Việt Nam
nguyen.thanh.trung@pwc.com
+84 28 3824 0103



Mai Viết Hùng Trần

Phó Tổng Giám đốc, Dịch vụ Tư vấn kiểm toán
Công ty PwC Việt Nam
mai.hung.tran@pwc.com
+84 28 3824 0104



Tan Siow Ming

Phó Tổng Giám đốc, Dịch vụ Tư vấn
Thương vụ
Công ty PwC Việt Nam
siow.ming.tan@pwc.com



Grant Dennis

Chủ tịch/ Tổng Giám đốc
Công ty Tư vấn PricewaterhouseCoopers
Việt Nam
dennis.a.grant@pwc.com
+84 28 3824 0127



pwc.com/vn

Tài liệu này chỉ nhằm mục đích cung cấp thông tin tổng quát và không được sử dụng thay cho ý kiến tư vấn của các tư vấn viên chuyên nghiệp.

©2020 Công ty TNHH PwC (Việt Nam). Bảo lưu mọi quyền. Trong tài liệu này, “PwC” là Công ty TNHH PwC (Việt Nam), và trong một số trường hợp có thể là mạng lưới PwC, trong đó mỗi công ty thành viên là một pháp nhân độc lập và riêng biệt. Vui lòng truy cập www.pwc.com/structure để biết thêm chi tiết.