

Học phần 3: Khả năng chống chịu, Rủi ro và Quyết định có trách nhiệm trong Chuỗi cung ứng Bền vững

Mô tả Học phần:

Học phần 3 tập trung vào những gì xảy ra khi chuỗi cung ứng chịu áp lực, đồng thời lý giải tại sao khả năng phục hồi cần được nhìn nhận như một vấn đề về tính bền vững thay vì chỉ là vấn đề quản trị rủi ro. Sinh viên sẽ xem xét cách các yếu tố như sự bất định, gián đoạn, sự phụ thuộc vào nhà cung cấp, quyết định về hàng tồn kho, sự biến động của thời gian thực hiện đơn hàng và sự tập trung trong mạng lưới ảnh hưởng không chỉ đến tính liên tục của hoạt động kinh doanh mà còn đến vấn đề rác thải, khí thải, sinh kế, khả năng tiếp cận dịch vụ và trách nhiệm xã hội. Thay vì chỉ đặt câu hỏi làm thế nào để doanh nghiệp có thể "phục hồi", học phần này đặt ra một câu hỏi đòi hỏi tư duy sâu sắc hơn: **phục hồi vì ai, với cái giá nào và để lại những hệ quả gì?**

Điểm thay đổi cốt lõi trong học phần này là khả năng phục hồi không còn bị coi đơn thuần như một lớp đệm kỹ thuật để đối phó với sự gián đoạn. Một chuỗi cung ứng có thể tỏ ra rất vững vàng từ góc độ của doanh nghiệp chủ chốt, nhưng thực tế lại đẩy gánh nặng về chi phí, sự chậm trễ, lượng khí thải carbon hay áp lực nhân sự sang các mắt xích khác trong mạng lưới. Tương tự, một chuỗi cung ứng có thể vận hành rất hiệu quả trong điều kiện bình thường nhưng lại cực kỳ dễ tổn thương trước các tác động như lũ lụt, ùn tắc cảng, nhà cung cấp ngừng hoạt động, nắng nóng gay gắt, bất ổn năng lượng hay nhu cầu thị trường tăng đột biến. Do đó, sinh viên sẽ học cách phân tích khả năng phục hồi thông qua lăng kính phát triển bền vững rộng mở hơn.

Điều này đặc biệt quan trọng đối với Việt Nam và khu vực Đông Nam Á, nơi các yếu tố như cơ sở hạ tầng dễ bị ảnh hưởng bởi khí hậu, sự phụ thuộc vào xuất khẩu, sự tập trung nhà cung cấp, áp lực lên chuỗi cung ứng lạnh và năng lực logistics không đồng đều đã biến khả năng phục hồi thành một thách thức thực tế về tính bền vững, chứ không chỉ là vấn đề lý thuyết thuần túy.

Các SDG liên quan chính:

- **SDG 8** Công việc tốt và tăng trưởng kinh tế
- **SDG 9** Công nghiệp, sáng tạo và phát triển hạ tầng
- **SDG 12** Tiêu thụ và sản xuất có trách nhiệm
- **SDG 13** Hành động vì khí hậu
- **SDG 17** Quan hệ đối tác vì các mục tiêu

Mục tiêu học tập:

Đến cuối học phần này, sinh viên sẽ có khả năng:

- Giải thích tại sao khả năng chống chịu của chuỗi cung ứng có liên quan đến tính bền vững, không chỉ đến tính liên tục và kiểm soát chi phí.

- Xác định các nguồn chính gây ra tính dễ bị tổn thương của chuỗi cung ứng, bao gồm sự bất định, sự tập trung, sự chậm trễ, áp lực lên cơ sở hạ tầng và khả năng quan sát hạn chế.
- Phân biệt giữa các chiến lược chống chịu thực sự cải thiện tính bền vững và những chiến lược chỉ đơn giản là chuyển rủi ro hoặc gánh nặng sang nơi khác.
- Phân tích cách sự gián đoạn ảnh hưởng đến các bên liên quan khác nhau trong một chuỗi cung ứng, bao gồm nhà cung cấp, người lao động, khách hàng và cộng đồng.
- Đánh giá những đánh đổi giữa hiệu quả, khả năng chống chịu, dịch vụ, tác động carbon và trách nhiệm xã hội.
- Trình bày một lập luận dựa trên bằng chứng cho một chiến lược chuỗi cung ứng có trách nhiệm và có khả năng chống chịu hơn, đồng thời cho thấy chiến lược đó phù hợp với các SDG liên quan như thế nào.

Các Hoạt động trước giờ học của Học phần 3

Mục đích: Chuẩn bị và giúp sinh viên nhận ra rằng sự gián đoạn chuỗi cung ứng không bao giờ chỉ đơn thuần là câu chuyện vận hành. Các hoạt động trước giờ học sẽ giới thiệu đến sinh viên ý tưởng rằng sự gián đoạn có những tác động không đồng đều trên toàn mạng lưới và các chiến lược chống chịu có thể tạo ra cả những lợi ích lẫn những đánh đổi về tính bền vững.

Hoạt động 1 trước giờ học: Chọn một tình huống gián đoạn

Chọn một tình huống chuỗi cung ứng mà trong thực tế có khả năng ảnh hưởng đến Việt Nam hoặc Đông Nam Á. Ví dụ:

- một trận lũ lụt hoặc bão làm gián đoạn các hành lang vận tải hoặc khả năng tiếp cận cảng
- một nhà cung cấp duy nhất ngừng hoạt động, ảnh hưởng đến một nhà sản xuất xuất khẩu
- sự cố chuỗi lạnh ảnh hưởng đến hải sản, dược phẩm hoặc nông sản tươi sống
- giá nhiên liệu tăng đột biến làm tăng chi phí vận tải hàng hóa và phân phối
- nhu cầu tăng đột biến trong thương mại điện tử hoặc hàng hóa thiết yếu
- sự chậm trễ tại hải quan hoặc biên giới ảnh hưởng đến các linh kiện nhập khẩu

Sinh viên nên chuẩn bị một bản phác thảo rủi ro ngắn xác định:

- doanh nghiệp hoặc lĩnh vực trung tâm có khả năng bị ảnh hưởng
- điểm yếu nhất trong chuỗi
- bên liên quan có khả năng bị ảnh hưởng đầu tiên
- một hệ quả môi trường hoặc xã hội có khả năng xảy ra của sự gián đoạn

Hoạt động 2 trước giờ học: Bài luận phản ánh ngắn

Viết **200–250 từ** và đăng lên diễn đàn thảo luận của lớp trước buổi học trên lớp.

Trong bài viết, hãy xác định:

- nguồn gốc chính gây ra sự dễ bị tổn thương trong tình huống này
- một phản ứng “ưu tiên hiệu quả” có khả năng xảy ra
- một phản ứng “ưu tiên khả năng chống chịu” có khả năng xảy ra
- **hai SDG** có nguy cơ bị ảnh hưởng nhiều nhất nếu chuỗi thất bại
- một sự đánh đổi có thể nảy sinh nếu công ty cố gắng phục hồi nhanh chóng

Nhiệm vụ này được thiết kế để chuyển sinh viên khỏi ý tưởng rằng khả năng chống chịu luôn có nghĩa là “nhiều hàng tồn kho hơn” hoặc “nhiều nhà cung cấp hơn”. Thay vào đó, các em bắt đầu suy nghĩ về những loại khả năng chống chịu khác nhau và cái giá của chúng.

Các Hoạt động tại lớp của Học phần 2

Hình thức đề xuất: Học phần này được thiết kế như một mô phỏng liên tục gồm ba phần. Hoạt động 1 chẩn đoán sự gián đoạn, Hoạt động 2 xây dựng phản ứng chống chịu và Hoạt động 3 yêu cầu sinh viên công khai biện minh cho các quyết định của mình. Giảng viên nên thực hiện cả ba hoạt động cùng nhau khi thời gian cho phép.

Hoạt động 1: Bàn mô phỏng Chuỗi gián đoạn

Mục tiêu: Cho thấy một sự gián đoạn có thể lan rộng trong mạng lưới cung ứng và tạo ra những hệ quả về tính bền vững vượt ra ngoài sự kiện ban đầu như thế nào.

Mỗi nhóm được giao một tình huống chuỗi cung ứng và một tập hợp các sự gián đoạn. Những sự gián đoạn này có thể bao gồm:

Tình huống 1: Gián đoạn Chuỗi lạnh Hải sản

Bối cảnh: Một nhà xuất khẩu hải sản vận chuyển tôm đông lạnh từ Đồng bằng sông Cửu Long đến Thành phố Hồ Chí Minh để xuất khẩu.

Sự gián đoạn ban đầu: Một cơn bão lớn làm hư hại đường sá và khiến các xe tải lạnh chậm trễ 18 giờ.

Sinh viên nên xem xét: Nguy cơ hư hỏng, việc sử dụng năng lượng của chuỗi lạnh, lỡ thời hạn xuất khẩu, lãng phí thực phẩm, áp lực lên tài xế và việc có nên đổi tuyến, giữ hàng tồn kho hay sử dụng vận tải khẩn cấp.

Tình huống 2: Cú sốc Nhà cung cấp Hàng may mặc Xuất khẩu

Bối cảnh: Một nhà sản xuất hàng may mặc tại Việt Nam sản xuất quần áo cho một thương hiệu quốc tế.

Sự gián đoạn ban đầu: Một nhà cung cấp vải chủ chốt gặp phải sự chậm trễ sản xuất kéo dài hai tuần.

Sinh viên nên xem xét: Sự phụ thuộc vào nhà cung cấp, việc sắp xếp lao động, áp lực làm thêm giờ, lỡ thời hạn vận chuyển, vận tải hàng không như một phương án dự phòng tốn kém và phát thải carbon cao, và việc có nên trì hoãn hay tìm nguồn cung từ một nhà cung cấp khác.

Tình huống 3: Tăng đột biến Nhu cầu Thương mại điện tử

Bối cảnh: Một nền tảng thương mại điện tử đang triển khai một chiến dịch bán hàng lớn tại Thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội.

Sự gián đoạn ban đầu: Nhu cầu cao hơn 40% so với dự báo.

Sinh viên nên xem xét: Ùn tắc tại kho hàng, áp lực lên người lao động giao hàng, các lần giao hàng thất bại, chất thải bao bì, các chuyến đi bổ sung, sự chậm trễ của khách hàng và việc có nên kéo dài khung giờ giao hàng hay bổ sung người giao hàng tạm thời.

Tình huống 4: Thất bại Phân phối Dược phẩm

Bối cảnh: Một nhà phân phối giao thuốc nhạy cảm với nhiệt độ từ một kho hàng trung tâm đến các bệnh viện và phòng khám.

Sự gián đoạn ban đầu: Một thiết bị làm lạnh bị hỏng tại một kho hàng khu vực qua đêm.

Sinh viên nên xem xét: Khả năng tiếp cận của bệnh nhân, an toàn sản phẩm, phân phối lại khẩn cấp, lãng phí thuốc, niềm tin vào nhà phân phối và việc có nên loại bỏ, kiểm tra hay khẩn cấp đổi tuyến hàng tồn kho.

Tình huống 5: Gián đoạn Tuyến đường Xuất khẩu Cà phê

Bối cảnh: Một nhà xuất khẩu cà phê vận chuyển hạt cà phê từ Tây Nguyên đến cảng để xuất khẩu quốc tế.

Sự gián đoạn ban đầu: Mưa lớn làm hư hại một tuyến đường quan trọng và làm tăng thời gian di chuyển thêm một ngày.

Sinh viên nên xem xét: Độ tin cậy của xuất khẩu, nhu cầu lưu trữ, các tuyến vận tải thay thế, việc sử dụng nhiên liệu, áp lực lên các nhà cung cấp sản xuất nhỏ và việc có nên trì hoãn lô hàng hay đổi tuyến.

Tình huống 6: Thiếu hụt Linh kiện Điện tử

Bối cảnh: Một nhà lắp ráp điện tử Việt Nam phụ thuộc vào các linh kiện nhập khẩu từ các nhà cung cấp ở nước ngoài.

Sự gián đoạn ban đầu: Một lô hàng linh kiện chủ chốt bị chậm trễ tại cảng do các vấn đề về chứng từ.

Sinh viên nên xem xét: Việc ngừng sản xuất, lượng hàng tồn kho đệm, đa dạng hóa nhà cung cấp, tìm nguồn cung khẩn cấp, công suất nhàn rỗi, rủi ro chất lượng và việc có nên tạm dừng sản xuất hay chuyển sang nhà cung cấp khác.

Các nhóm làm việc qua từng vòng gián đoạn. Sau mỗi vòng, các nhóm phải ghi lại:

- phần nào của chuỗi bị ảnh hưởng tiếp theo
- lựa chọn vận hành nào các em đưa ra để ứng phó
- liệu phản ứng đó có làm gia tăng chi phí, lãng phí, lượng khí thải carbon, sự chậm trễ hay áp lực lên nhân lực hay không
- bên liên quan nào sẽ phải gánh chịu gánh nặng mới
- SDG nào sẽ chịu ảnh hưởng hoặc rủi ro cao hơn

Hoạt động này được thiết kế có tính năng động hơn một cuộc thảo luận tình huống thông thường. Sinh viên sẽ nhận thấy rằng các sự gián đoạn không chỉ nằm ở nơi chúng bắt đầu.

Sản phẩm đầu ra: Một Nhật ký Chuỗi gián đoạn ngắn cho thấy sự gián đoạn đã lan rộng như thế nào, những quyết định nào đã được đưa ra và những chi phí về tính bền vững đã xuất hiện ở đâu.

Hoạt động 2: Hồ sơ Khả năng chống chịu

Mục tiêu: Giúp sinh viên so sánh các chiến lược chống chịu khác nhau và hiểu rằng không phải tất cả các biện pháp chống chịu đều có mức độ bền vững, khả năng chi trả hoặc mức độ dễ triển khai như nhau.

Mỗi nhóm được giao một trường hợp gián đoạn chuỗi cung ứng. Nhiệm vụ của các em là xây dựng một hồ sơ khả năng chống chịu bằng cách chọn ba biện pháp can thiệp từ bảng bên dưới. Sinh viên không thể chỉ chọn những phương án giúp công ty phục hồi nhanh nhất. Đến cuối, hồ sơ của các em phải cân bằng được:

- khả năng chống chịu
- tính bền vững
- hiệu quả dịch vụ
- mức độ khó triển khai
- tác động đến các bên liên quan
- sự phù hợp với SDG

Ít nhất **một** trong những biện pháp can thiệp mà các em chọn phải có tác động mạnh đến tính bền vững.

Biện pháp can thiệp	Chi phí danh nghĩa	Gánh nặng khi triển khai	Tác động đến khả năng chống chịu	Tác động đến tính bền vững	Tác động đến dịch vụ
Tăng thêm hàng tồn kho an toàn	Trung bình	Thấp	Cao	Thấp / tiêu cực	Cao
Nhà cung cấp dự phòng	Trung bình	Trung bình	Cao	Trung bình	Trung bình
Tìm nguồn cung tại địa phương hoặc khu vực	Cao	Cao	Trung bình / Cao	Cao	Trung bình
Tính linh hoạt của tuyến đường	Trung bình	Trung bình	Cao	Trung bình	Cao
Hệ thống dự báo tốt hơn	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Cao
Năng lượng tái tạo dự phòng	Cao	Cao	Trung bình	Cao	Trung bình
Chia sẻ dữ liệu giữa các đối tác	Thấp	Cao	Cao	Trung bình	Cao
Hợp đồng vận tải khẩn cấp	Trung bình	Thấp	Cao	Thấp / tiêu cực	Cao
Quỹ hỗ trợ nhà cung cấp	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Cao	Trung bình
Tăng thêm năng lực kho hàng	Cao	Cao	Cao	Thấp / tiêu cực	Cao

Sau khi chọn ba biện pháp can thiệp, nhóm thảo luận các câu hỏi sau:

- Biện pháp can thiệp nào cải thiện khả năng chống chịu rõ ràng nhất?
- Biện pháp can thiệp nào cải thiện tính bền vững rõ ràng nhất?
- Biện pháp can thiệp nào bảo vệ mức độ dịch vụ rõ ràng nhất?
- Biện pháp can thiệp nào tạo ra sự đánh đổi lớn nhất?
- Những bên liên quan nào được hưởng lợi từ hồ sơ này?
- Những bên liên quan nào có thể phải gánh thêm gánh nặng?
- Những SDG nào được hỗ trợ hoặc chịu áp lực?

Sản phẩm đầu ra: Tạo một Hồ sơ Khả năng chống chịu dài một trang thể hiện:

- ba biện pháp can thiệp được lựa chọn
- lý do mỗi biện pháp được chọn
- sự đánh đổi chính gắn với mỗi biện pháp
- các SDG phù hợp nhất với hồ sơ
- một rủi ro hoặc điểm yếu vẫn chưa được giải quyết

Hoạt động này cho thấy khả năng chống chịu không chỉ là phục hồi nhanh chóng sau sự gián đoạn. Một chuỗi cung ứng có trách nhiệm cũng phải xem xét tính bền vững, dịch vụ, chi phí và ai là người gánh chịu gánh nặng của quá trình phục hồi.

Hoạt động 3: Họp báo về Công tác Phục hồi

Mục tiêu: Thúc đẩy sinh viên biện minh cho các quyết định phục hồi bằng những lập luận công khai, có tính đạo đức và chiến lược thay vì chỉ bằng những lập luận vận hành nội bộ.

Sau khi xây dựng danh mục khả năng chống chịu, mỗi nhóm được thông báo rằng sự gián đoạn đã trở thành vấn đề công khai. Giờ đây, các nhóm phải giải thích phản ứng của mình trong một cuộc họp báo mô phỏng ngắn.

Mỗi nhóm chuẩn bị một tuyên bố ngắn trả lời:

- Chuyện gì đã xảy ra?
- Công ty đang làm gì để ổn định chuỗi cung ứng?
- Công ty đang bảo vệ khách hàng, nhà cung cấp, người lao động và cộng đồng như thế nào?
- Công ty đã phải quản lý những đánh đổi về tính bền vững nào?
- Những SDG nào đã định hình các ưu tiên của công ty?

Các nhóm khác đóng vai nhà báo, tiếng nói của cộng đồng hoặc đối tác kinh doanh và đặt những câu hỏi mang tính phản biện, chẳng hạn:

- Có phải các bạn chỉ đang chuyển gánh nặng sang các nhà cung cấp?
- Có phải các bạn đang làm tăng phát thải để bảo vệ mức độ dịch vụ?
- Tại sao ngay từ đầu các bạn lại phụ thuộc nhiều như vậy vào một nguồn cung hoặc một tuyến đường?
- Các bạn đang làm gì để ngăn điều này xảy ra lần nữa?

Hoạt động này làm đa dạng hóa lớp học bằng cách yêu cầu biện minh công khai, định hình vấn đề theo hướng đạo đức và truyền đạt chiến lược thay vì chỉ phân tích.

Sản phẩm đầu ra: Một **Tuyên bố về Công tác Phục hồi** gắn cộng với danh sách hai điều chỉnh mà nhóm sẽ thực hiện sau khi nghe các câu hỏi và phản biện của các bên liên quan giả định.

Hoạt động sau giờ học

Suy ngẫm sau giờ học: Sinh viên suy ngẫm và trả lời câu hỏi sau:

“Khi nào khả năng chống chịu trở thành một vấn đề về tính bền vững thay vì chỉ đơn giản là một vấn đề về tính liên tục?”

Sinh viên nên viết một phần luận phản ánh ngắn mà trong đó bao gồm:

- một chiến lược chống chịu ban đầu có vẻ hấp dẫn nhưng trở nên phức tạp hơn trong buổi học
- một bên liên quan có vị thế trở nên rõ ràng hơn thông qua bài tập gián đoạn
- một sự đánh đổi SDG mà các em chưa từng cân nhắc trước đây
- một cách mà giờ đây các em nghĩ khả năng chống chịu của chuỗi cung ứng nên được đánh giá khác đi

Phần phản ánh này quan trọng vì nó củng cố bài học chính của học phần: một chuỗi cung ứng có khả năng chống chịu không tự động là một chuỗi cung ứng bền vững. Sinh viên nên hoàn thành học phần với sự hiểu biết rằng các quyết định về khả năng chống chịu có thể phân phối lại chi phí, carbon, áp lực và tính dễ bị tổn thương trên toàn mạng lưới, và rằng việc ra quyết định có trách nhiệm đòi hỏi nhiều hơn là phục hồi nhanh chóng.