

# Thất Bại Trong Việc Chuẩn Bị Chính Là Chuẩn Bị Để Thất Bại

## Quản Lý Liên Tục Trong Kinh doanh **Ngành Thực Phẩm**



**bsi.**

**Hệ thống liên tục trong kinh doanh** tồn tại để quản lý các sự kiện bất lợi có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến khả năng của một tổ chức trong việc cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng. **ISO 22301**, tiêu chuẩn quốc tế về liên tục trong kinh doanh là khả năng của một tổ chức trong việc liên tục cung cấp sản xuất hoặc dịch vụ ở mức xác định có thể chấp nhận sau một sự cố nghiêm trọng.

Các doanh nghiệp thuộc tất cả các ngành và lĩnh vực đều phải đối mặt với nhiều sự cố hoặc các sự kiện tương tự, bao gồm nhưng không giới hạn về:

- tai nạn nguy hiểm ở nơi làm việc
- chiến dịch truyền thông tiêu cực
- sự thay đổi của thị trường
- thiếu điện/nhiên liệu
- thiệt hại về hạ tầng IT/viễn thông (khả năng kết nối, hỏng máy chủ, virus)
- vấn đề về hạ tầng vận chuyển
- hỏng/sụp đổ chuỗi cung ứng
- thiếu cơ sở lao động

Tổ chức trong chuỗi thực phẩm đối mặt với nhiều vấn đề và thách thức khác của riêng ngành này làm tăng độ phức tạp của việc quản lý liên tục trong kinh doanh:

- **Đảm bảo cung cấp an toàn và thay thế nguyên liệu thô và thành phần chính từ các nhà cung ứng**
- **Khả năng truy xuất nguồn gốc trong trường hợp có vấn đề rủi ro danh tiếng**
- **Sự cố gian lận về thực phẩm trong chuỗi cung ứng**
- **Quản lý báo chí và phương tiện truyền thông xã hội sau các sự cố nghiêm trọng (triệu hồi sản phẩm, tai nạn tại cơ sở, sự cố môi trường)**

Sự tin tưởng và lòng trung thành của khách hàng có thể mất nhiều năm để xây dựng có thể bị mất nhanh chóng khi xảy ra các biến cố này. Phần lớn các doanh nghiệp đóng cửa do các biến cố như vậy không có khả năng mở cửa lại. Xấp xỉ 90% các công ty gặp thiệt hại nghiêm trọng về dữ liệu và thiết bị có khả năng dừng hoạt động trong vòng hai năm<sup>1</sup>.

1. Jacobs và Weiner, The CPA Journal (trực tuyến), 2008.

2. Peck H Dr. 2006, Khả năng Phục hồi trong Chuỗi Cung ứng: Nghiên cứu Quản lý Liên tục trong Kinh doanh trong Ngành Thực phẩm và Đồ uống, Báo cáo DEFRA, Đại học Cranfield, Shrivvenham.

Trong thế giới thay đổi nhanh này, nơi mà thông tin được truyền đi bằng việc nhấn ngón tay và dễ tiếp cận hơn, các sự kiện nhân tạo là mối đe dọa chính với sự liên tục kinh doanh. Các vấn đề và mối đe dọa đang nổi lên có thể có ảnh hưởng nghiêm trọng đến ngành công nghiệp thực phẩm, bao gồm thực phẩm giả, quản lý chuỗi cung ứng phức tạp và khủng bố trên toàn cầu. Những thảm họa gây ra bởi con người và tự nhiên có thể không cần phải xảy ra tại địa điểm của tổ chức để có tác động nghiêm trọng.

## Hiện trạng quản lý liên tục trong kinh doanh (QLTTKD) trong ngành thực phẩm và đồ uống

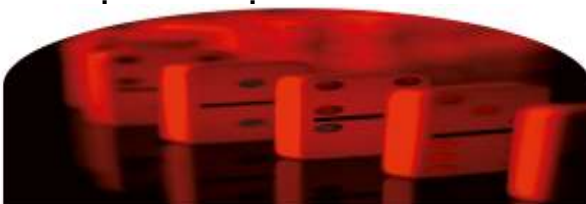
Liên tục trong kinh doanh là một nguyên lý đang phát triển và vấn đề nhận nhiều sự quan tâm trong ngành thực phẩm và đồ uống. **Quản lý LTTKD** vẫn là một khái niệm tương đối mới với hầu hết các tổ chức trong ngành thực phẩm với ít Doanh nghiệp thực hiện quản lý khủng hoảng với phương pháp tiếp cận chủ động hoặc ngăn ngừa. Hạn chế nguồn lực (tài chính và nhân lực) và thiếu chuyên môn đang làm chậm việc thực hiện **Quản lý LTTKD**. Công ty không tự nguyện ưu tiên đầu tư vào biện pháp ngăn ngừa hoặc dự phòng tổn kém trong hoạt động để quản lý kịch bản “có thể xảy ra” đối với vấn đề kinh doanh thông thường.

**Quản lý LTTKD** nhấn mạnh sự thay đổi giữa các ngành, thể hiện hoạt động cốt lõi và mối quan tâm về thương mại của từng ngành.

- **Những nhà bán lẻ lớn hơn vốn có khả năng phục hồi tốt hơn do tài sản của họ có tính then chốt. Mạng lưới của họ có thể chịu được thiệt hại về bất cứ cửa hàng và nhà cung ứng nào mà không gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động. Trung tâm phân phối, trụ sở và nhà cung ứng dịch vụ của họ có khả năng tạo ra nhiều điểm nút sự**

cổ. Tuy nhiên, tài sản và mối quan tâm chính của nhà bán lẻ là danh tiếng của nhãn hiệu. Đối với tất cả tình huống có thể xảy ra (trừ thiếu nhiên liệu), nhà bán lẻ muốn nhà cung ứng của mình thực hiện khắc phục như một lựa chọn dự phòng đầu tiên, mong muốn nhà cung ứng duy trì khả năng/năng lực dự phòng và tạo ra sự linh hoạt về hoạt động kho vận để đáp ứng những trường hợp đặc biệt. Trong trường hợp thiếu nhiên liệu, vị trí được đảo ngược.

- Những nhà bán lẻ nhỏ có mối quan hệ thân mật với nhà bán buôn của mình và muốn họ thực hiện chuỗi cung ứng liên tục.
- Công ty dịch vụ kho vận tham gia vào QLLTTKD trên cơ sở đặc biệt, tùy thuộc vào việc khách hàng của họ sẵn lòng trả thêm cho việc lập kế hoạch liên tục. Tài sản quan trọng của họ là nhân viên có kỹ năng.
- Công ty chế biến và đóng gói thực phẩm ở vị trí bấp bênh hơn. Nỗ lực của họ tập trung vào việc bảo vệ tài sản chính do hoạt động phụ thuộc vào một ít cơ sở cần nhiều vốn. Một số không có sự khác biệt trong hoạt động hàng ngày, quản lý rủi ro và QLLTTKD. Nhà sản xuất có xu hướng dựa vào khả năng “linh hoạt” sản xuất giữa các cơ sở là dạng dự phòng chính của mình. Tuy nhiên, hầu hết thừa nhận khả năng cao trong việc tạo ra cơ sở chiến lược này đang bị xói mòn dần bởi áp lực giảm chi phí và tối ưu hóa việc sử dụng tài sản. Cơ sở bị đóng cửa, hợp nhất, di chuyển ra nước ngoài, tại điểm đó, đặc điểm rủi ro về hoạt động thay đổi; sự phụ thuộc chính chuyển từ cơ sở sản xuất sang hạ tầng vận chuyển, liên lạc và hỗ trợ<sup>2</sup>.



Một số tổ chức thực hiện QLLTTKD nằm ngoài lợi ích thương mại rõ ràng của mình. QLLTTKD thực hành tốt nhất khuyến khích họ thực hiện hành động duy trì hoạt động và tài sản then chốt của tổ chức với dự tính về trường hợp thông thường bên ngoài. Họ nhận thấy mục đích của QLLTTKD là bảo vệ cuộc sống của khách hàng, nhân viên và cổ đông.

## Tiêu chuẩn liên tục trong kinh doanh và tuân thủ

Quản lý LTTKD phần lớn nằm trong phạm vi quản lý chất lượng và rủi ro với sự chuyển đổi thành một số lĩnh vực liên quan như quản trị, an toàn thông tin và tuân thủ. Quản lý rủi ro là một công cụ quan trọng để liên tục trong kinh doanh do hệ thống cung cấp một cách theo cấu trúc xác định nguồn gây gián đoạn kinh doanh tiềm tàng và đánh giá khả năng và thiệt hại của nguồn đó. Tất cả chức năng kinh doanh, hoạt động, nhà cung cấp, hệ thống, mối quan hệ v.v... có vai trò quan trọng trong việc đạt mục đích hoạt động của tổ chức được phân tích và đưa vào kế hoạch liên tục trong kinh doanh (KHLTTKD). Phân tích tác động kinh doanh là thuật ngữ quản lý rủi ro được chấp nhận chung cho quá trình xác định tầm quan trọng hoặc mức độ rủi ro tương đối của những thành phần này. Hoạt động này lần lượt tạo điều kiện cho các ưu tiên, lập kế hoạch, chuẩn bị và hoạt động quản lý LTTKD khác.

Một cách quan trọng để đạt được liên tục trong kinh doanh là sử dụng tiêu chuẩn quốc tế. Tiêu chuẩn này đảm bảo phương pháp và khái niệm về LTTKD đã chứng minh được sử dụng. Tuy nhiên, cùng với việc đáp ứng yêu cầu của tiêu chuẩn, kế hoạch liên tục trong kinh doanh cũng cần gồm các hoạt động bổ sung:

- xác định thảm họa tiềm tàng liên quan
- xây dựng chương trình sơ tán
- mua máy và máy chủ dự phòng
- thực hiện sao lưu dữ liệu và sắp xếp lưu trữ ở ngoài cơ sở
- dự phòng hoạt động kinh doanh từ xa
- giao trách nhiệm cho hoạt động cụ thể

- thực hiện tập luyện
- giáo dục nhân viên
- cải thiện sự thận trọng trong tổ chức

Do công việc này có khả năng yêu cầu nguồn lực con người và tài chính, cam kết của lãnh đạo cấp cao trong việc thực hiện liên tục trong kinh doanh là ưu tiên hàng đầu và phân công người thực hiện công việc đó là bước quan trọng nhất trong việc thiết lập **LTTKD**.

## Tiêu chuẩn Sáng kiến An toàn Thực phẩm Toàn cầu

Nhu cầu về hệ thống liên tục trong kinh doanh chính thức trong ngành thực phẩm xuất phát từ một số tiêu chuẩn **Sáng kiến An toàn Thực phẩm Toàn cầu (GFSI)** gồm **Hiệp hội Bán lẻ Anh (BRC)** và **Sáng kiến Thực phẩm Chất lượng An toàn (SQFI)**. Yêu cầu được trình bày trong tiêu chuẩn này mang tính tổng quát do mỗi tổ chức khác nhau và đối mặt với vấn đề khác nhau trong việc duy trì liên tục trong kinh doanh.

Tiêu chuẩn **GFSI** thể hiện yêu cầu đối với tổ chức lập Kế hoạch **LTTKD** hướng dẫn tổ chức trong hoạt động kho vận phục hồi và khôi phục những chức năng quan trọng trong thời gian xác định trước sau khi gặp sự cố nghiêm trọng (khủng hoảng/thảm họa).

Cấu trúc phát triển một kế hoạch **KDLT** liên quan và có hiệu quả gồm phần sau:

- Quy trình đưa ra bởi lãnh đạo cấp cao
- Đề cử và đào tạo nhóm quản lý **KDLT** (bao gồm vai trò, trách nhiệm và tương tác)
- Hoàn thành đánh giá rủi ro của mỗi đe dọa tiềm tàng đối với tổ chức
- Phát triển và thực hiện một **Kế hoạch Quản lý KDLT** hiệu quả giảm thiểu xác suất xảy ra sự cố và kế hoạch dựa trên hành động để phản ứng và khôi phục từ tình trạng khủng hoảng liên quan.
- Dữ liệu và hành động cụ thể gồm:
  - Chi tiết liên hệ của nhân sự chính

- Chi tiết về nhà cung ứng nguồn lực chính, bao gồm các tiện ích
- Chi tiết và liên hệ bên liên quan ở trong/ở ngoài và chính quyền
- Nguồn lực tư vấn pháp lý và chuyên môn
- Đặc điểm và khả năng truy xuất nguồn gốc nhà cung ứng
- Ưu tiên công việc trong và sau khủng hoảng
- Phân công trách nhiệm liên lạc ở trong và ở ngoài
- Dự phòng kế hoạch kiểm tra thường niên

## ISO 22301 Quản lý Liên tục trong Kinh doanh

**ISO 22301** giúp tổ chức thực hiện kế hoạch liên tục trong kinh doanh để bảo vệ và giúp tổ chức hồi phục từ sự cố nghiêm trọng. Nó cũng giúp xác định mối đe dọa tiềm tàng đối với kinh doanh và xây dựng khả năng xử lý sự kiện không thể dự tính. Nó bảo vệ công ty và danh tiếng của tổ chức và duy trì sự linh hoạt, nhanh phục hồi và giảm thiểu tối đa tác động của sự gián đoạn không mong muốn.

Cùng với tiêu chuẩn **LTTKD** khác, do mức nguồn lực yêu cầu để thực hiện chính xác liên tục trong kinh doanh hiệu lực, lãnh đạo cấp cao được yêu cầu phát triển và liên tục cải thiện **QLLTTKD**, tạo ra nguồn lực và phải thực hiện đào tạo, nhân viên và bên liên quan phải hiểu chính sách **QLLTTKD**, vai trò và trách nhiệm của họ liên quan đến hệ thống.

Chia thành 10 điều khoản khác nhau, yêu cầu của tổ chức dẫn đầu tiêu chuẩn:

- Xem xét bên liên quan bị ảnh hưởng bởi **Hệ thống Quản lý Liên tục trong Kinh doanh (QLKDLT)**, yêu cầu của chúng và phát triển kế hoạch truyền thông trình bày chi tiết hành động liên quan đến sự cố
- Xác định khung thời gian có thể chấp nhận để tiếp tục hoạt động cho tổ chức và nhà cung cấp

- Kiểm tra kế hoạch phản ứng thông qua mô phỏng (thực hiện không dựa trên giấy tờ)
- Hiểu vai trò của mình trong môi trường và chuỗi cung ứng rộng hơn để xác định và quản lý hiệu quả sự gián đoạn tiềm tàng
- Đánh giá tác động của sự gián đoạn tiềm tàng
- Xem xét cách thức sẽ xử lý rủi ro
- Thực hiện đánh giá rủi ro thường xuyên, bao gồm đánh giá rủi ro ảnh hưởng đến các bên quan tâm và cộng đồng rộng hơn

## Nhân tố chính để thực hiện thành công kế hoạch kinh doanh liên tục

### Cam kết của lãnh đạo cấp cao

- Cần lập nhóm đa lĩnh vực từ trên xuống để phát triển kế hoạch hoàn chỉnh và có lợi. Thêm vào đó, không thể đánh giá quá mức giá trị của làm việc nhóm.

### Đánh giá rủi ro hiệu quả để

- Giải quyết vấn đề quan trọng với tổ chức và khách hàng.
- Nghiên cứu, hiểu rõ và ưu tiên mối đe dọa và đối tượng dễ bị tổn thương của riêng sản phẩm, thành phần, quy trình và chuỗi cung ứng, là cơ sở trong việc xác định tác động tiềm tàng đe dọa đến tổ chức và tạo khuôn khổ để xây dựng khả năng phục hồi và phản ứng hiệu quả. Lập kế hoạch công việc, sau đó, thực hiện kế hoạch.
- Phát hiện chủ động các yếu tố rủi ro tiềm tàng hoặc tình huống dự phòng thông qua tập luyện hoặc thực hành để quản lý phản ứng đối với thảm họa, phản ứng với khiếu nại của khách hàng hoặc sự cố truyền thông (xã hội hoặc hình thức khác).

## Tương lai (không chắc chắn)

Rõ ràng ngành thực phẩm đang thay đổi nhanh. Những nhân tố chính của sự thay đổi là toàn cầu hóa chuỗi cung ứng, tăng sử dụng và tiếp cận với nhiều công nghệ/thông tin và thói quen tiêu dùng dễ thay đổi. Những lĩnh vực tập trung hiện nay của ngành bao gồm:

- Ăn kiêng cá nhân và chương trình dinh dưỡng
- Nhu cầu sản phẩm “tinh khiết”, “sạch” và “thân thiện với môi trường”
- Tăng nhu cầu sản phẩm ở nước đang phát triển
- Công nghệ giảm thời gian và năng lượng
- Sự thống trị của thị trường tập hóa ở nước ngoài
- Xác định độ tin cậy, lòng tin, đạo đức và giá trị của nhà cung ứng hiện tại và tiềm năng

Tương lai của QLLTKD trong ngành thực chất gắn liền với sự phát triển của xu hướng này và xu hướng mới sẽ xuất hiện trong nhiều tháng và năm tới. Trong khi việc ban đầu thực hiện QLLTKD cần nhiều nguồn lực và cam kết, đào tạo người phù hợp để tuân thủ quy trình chính xác tạo nên khả năng phục hồi của tổ chức. Nhà sản xuất, nhà chế biến, nhà vận chuyển và nhà bán lẻ thực phẩm và đồ uống đã tham gia vào QLLTKD sẽ giảm thiểu tốt hơn rủi ro tiềm tàng đối với hoạt động của mình và vẫn bảo vệ khách hàng, khả năng sinh lời và thương hiệu.

Tổ chức ưu tiên lĩnh vực kinh doanh khác có thể không bao giờ hối hận về quyết định của mình. Họ có thể không bao giờ gặp phải sự gián đoạn của nhà cung ứng, thảm họa do thời tiết hoặc nhà cung ứng cầu thả nhưng như bảo hiểm hỏa hoạn, giá trị của nó không được đánh giá đầy đủ cho đến khi xảy ra hỏa hoạn.



## Tại sao chọn BSI?

Chúng tôi tin rằng thế giới cần được cung cấp thực phẩm chất lượng an toàn và bền vững. Chúng tôi là nhà cung cấp chứng nhận an toàn thực phẩm hàng đầu với chương trình đánh giá toàn diện nhiều tiêu chuẩn về an toàn thực phẩm trong toàn bộ chuỗi cung ứng thực phẩm và đồ uống - bao gồm tiêu chuẩn được công nhận của Sáng kiến An toàn Thực phẩm Toàn cầu.

Dịch vụ cho ngành thực phẩm của chúng tôi gồm giải pháp chứng nhận, đào tạo, đánh giá và chuỗi cung ứng. Kết hợp với nhau, điều này có thể giúp đảm bảo cho khách hàng của Doanh nghiệp và tăng cường bền vững quản lý rủi ro và cơ hội liên quan đến sản phẩm, quy trình, con người và chuỗi cung ứng liên quan.

Với hơn 2.800 tiêu chuẩn về thực phẩm và nông nghiệp - thực phẩm trong danh mục, chúng tôi có uy tín trong việc hỗ trợ ngành này và giải quyết thách thức mà chuỗi cung ứng đối mặt gồm an toàn thực phẩm, an ninh lương thực, sự bền vững, sử dụng đất, năng lượng, nước và vấn đề trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.



## Sản phẩm và dịch vụ của BSI

### Kiến thức

Hoạt động kinh doanh cốt lõi của chúng tôi tập trung vào kiến thức chúng tôi tạo ra và truyền đạt cho khách hàng.

Trong phạm vi tiêu chuẩn, chúng tôi tiếp tục xây dựng danh tiếng của mình như một cơ quan chuyên môn kết hợp những chuyên gia từ ngành để tạo ra tiêu chuẩn ở cấp độ địa phương, khu vực và quốc tế.

Trên thực tế, BSI ban đầu tạo ra tám trong số mười tiêu chuẩn hệ thống quản lý hàng đầu thế giới.

### Đảm bảo

Đánh giá độc lập về sự phù hợp của một quá trình hoặc sản phẩm với một tiêu chuẩn cụ thể đảm bảo khách hàng của chúng tôi thực hiện với mức độ hiệu quả cao. Chúng tôi đào tạo khách hàng của mình bằng kỹ thuật thực hiện và đánh giá cấp thế giới để đảm bảo họ tối đa hóa lợi ích của tiêu chuẩn.

### Tuân thủ

Để trải nghiệm lợi ích thực tế, lâu dài, khách hàng của chúng tôi cần đảm bảo tuân thủ liên tục quá trình, nhu cầu thị trường hoặc tiêu chuẩn để nó trở thành một thói quen thường xuyên. Chúng tôi cung cấp nhiều dịch vụ và công cụ quản lý khác biệt giúp tạo điều kiện thực hiện quá trình này.

#### Viện Tiêu Chuẩn Anh

##### BSI Việt Nam

Phòng 1106, Tầng 11, Tòa nhà Citilight,  
Võ Thị Sáu, P. Dakao, Q.1, HCMC  
info.vietnam@bsigroup.com  
bsigroup.com.vn

#### Trụ sở chính Hồ Chí Minh

T: +84 (028) 38 200 066  
F: +84 (028) 38 200 022

#### Văn phòng Hà Nội

T: +84 (024) 3762 1170  
F: +84 (024) 3762 1171

#### Văn phòng Đà Nẵng

T: +84 (0236) 3888 720  
F: +84 (0236) 3888 719

#### Văn phòng Cần Thơ

T: +84 (0292) 3819 092  
F: +84 (0292) 3819 093



By Royal Charter