

Đầu tư khôn ngoan vào an toàn thực phẩm: Làm thế nào để tối đa hóa lợi ích và giảm chi phí



THÁNG 3 NĂM 2026

Giới thiệu về IFC

Là thành viên của Nhóm Ngân hàng Thế giới, IFC là tổ chức phát triển toàn cầu lớn nhất tập trung chủ yếu vào khu vực tư nhân ở các thị trường mới nổi. Bằng cách tận dụng nguồn vốn, chuyên môn và tầm ảnh hưởng của mình, IFC hoạt động tại hơn 100 quốc gia để tạo ra thị trường và cơ hội cho các nước đang phát triển. Trong năm tài chính 2025, IFC đã cam kết khoản đầu tư kỷ lục trị giá 71,7 tỷ USD vào các công ty tư nhân và tổ chức tài chính tại các nước đang phát triển, thông qua tận dụng giải pháp của khu vực tư nhân và huy động vốn tư nhân để xóa đói giảm nghèo và đảm bảo điều kiện sống trên toàn thế giới. Truy cập www.ifc.org để biết thêm thông tin chi tiết.

Mục lục

Lời nói đầu.....	4
Lời cảm ơn.....	4
Danh mục từ viết tắt.....	5
Giới thiệu.....	7
Vì sao cần có hệ thống quản lý an toàn thực phẩm.....	9
Các thách thức thị trường.....	11
Phương pháp tiếp cận hệ thống.....	14
What the CEO Should Know.....	16
Bài 1: Lập kế hoạch.....	18
Bài 2: Huy động đầu tư.....	22
Bài 3: Thay đổi hành vi.....	26
Bài 4: Bạn có cần đến chuyên gia tư vấn?.....	30
Bài 5: Sai lầm thường gặp và cách để tránh.....	32
Sai lầm 1: Tìm cách đạt chứng nhận mà không có mục tiêu rõ ràng.....	32
Sai lầm 2: Lập kế hoạch và phân bổ ngân sách không đủ.....	33
Sai lầm 3: Bỏ qua văn hóa, giao tiếp và sự đồng thuận của nhóm.....	34
Sai lầm 4: Quá phụ thuộc vào chuyên gia tư vấn thay vì xây dựng năng lực nội bộ.....	34
Sai lầm 5: Bỏ qua lý do kinh doanh cho hệ thống quản lý ATTP.....	35
Indicators of Success.....	36
Kết luận chung.....	39
Phụ lục.....	41
Phụ lục 1: The Food Certification Process.....	41
Phụ lục 2: Quiz: Do You Have a Thorough Understanding of Your Facility?.....	43
Phụ lục 3 – Nghiên cứu trường hợp.....	44
Nafoods Group – Việt Nam.....	44
Twiga Foods – Kenya.....	45
Bel Gà – Việt Nam.....	46
MHP – Ukraine.....	47
PAN Food – Việt Nam.....	48
PRAN Group – Bangladesh.....	49
Gaselia Group – Tây Phi.....	50
Kaufland – Romania, Bulgaria, Moldova.....	51
Tài liệu tham khảo.....	52

Lời nói đầu

Trong ngành thực phẩm đang phát triển nhanh chóng hiện nay, đầu tư vào an toàn thực phẩm (ATTP) không chỉ là yêu cầu pháp lý mà còn là yêu cầu chiến lược cho sự tăng trưởng, khả năng chống chịu và sự tin tưởng của người tiêu dùng đối với doanh nghiệp. Tài liệu này đúc kết bài học và kinh nghiệm thực tế từ các dự án có sự hỗ trợ của IFC, từ đó hướng dẫn doanh nghiệp thực phẩm cách xây dựng hệ thống quản lý ATTP hiệu quả để mang lại giá trị có thể đo lường được. Bằng cách coi ATTP như một khoản đầu tư, các công ty có thể tiếp cận các thị trường mới, tăng hiệu quả hoạt động và bảo vệ danh tiếng của mình. Dù mới bắt đầu hành trình đảm bảo ATTP hay đang tìm cách cải thiện hệ thống hiện hữu, các hướng dẫn và nghiên cứu trường hợp được trình bày trong tài liệu sẽ giúp bạn đầu tư một cách khôn ngoan để đạt được thành công lâu dài.

Anup Jagwani,
Giám đốc Nông nghiệp và Kinh doanh Nông nghiệp,
Nhóm Ngân hàng Thế giới

Lời cảm ơn

Tài liệu “Đầu tư khôn ngoan vào an toàn thực phẩm: Làm thế nào để tối đa hóa lợi ích và giảm chi phí” là kết quả từ nỗ lực chung của Bộ phận Kinh doanh Nông nghiệp Toàn cầu của IFC, được biên soạn bởi bà Noreen Hobayan – Chuyên gia tư vấn về an toàn thực phẩm của IFC.

Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn đến các đồng nghiệp sau đây tại IFC vì đã rà soát kỹ lưỡng nội dung của tài liệu này: Ông Yuriy Zvazhenko – Chuyên gia toàn cầu về an toàn thực phẩm của IFC, bà Jacqueline Njonjo – Giám đốc Ban Tư vấn An toàn Thực phẩm và Phòng ngừa Thất thoát Thực phẩm của IFC tại Châu Phi, ông Phạm Đức Úy – Cán bộ điều hành IFC, Bộ phận Phát triển Thương nguồn và Tư vấn Ngành Sản xuất, Nông nghiệp và Dịch vụ, và Ghislaine Muyangata – Chuyên gia Tư vấn An toàn Thực phẩm Toàn cầu của IFC. Kinh nghiệm chuyên môn và hướng dẫn của họ đã giúp củng cố các phân tích và khuyến nghị trong tài liệu này.

Chúng tôi cũng bày tỏ lời cảm ơn chân thành đối với sự hỗ trợ và định hướng chiến lược của ông Anup Jagwani – Giám đốc Nông nghiệp và Kinh doanh Nông nghiệp, Nhóm Ngân hàng Thế giới, và bà Natia Mgeladze – Giám đốc Nền tảng Tư vấn về An toàn Thực phẩm, Ngăn ngừa Thất thoát Thực phẩm và Tăng cường Vi chất Dinh dưỡng vào Thực phẩm, Bộ phận Nông nghiệp và Kinh doanh Nông nghiệp, Giải pháp và Tác động, Nhóm Ngân hàng Thế giới.

Báo cáo nghiên cứu này được thực hiện nhờ tài trợ của **Chương trình An ninh Lương thực và Nông nghiệp Toàn cầu (GAFSP)**, **Quỹ Dịch vụ Tư vấn Môi trường Đầu tư (FIAS)** và **Chính phủ Canada**. Chúng tôi xin trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ của các đơn vị.

Xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến bà Aliza Marcus – Chuyên viên Truyền thông Cấp cao Toàn cầu của IFC và Faher Fawaz Faleh Elfayez – Chuyên viên Truyền thông Toàn cầu của IFC đã hỗ trợ công tác chuẩn bị và hoàn thiện tài liệu này.

Danh mục từ viết tắt

Hệ thống quản lý ATTP	Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm
GFSI.....	Tổ chức sáng kiến an toàn thực phẩm toàn cầu
HACCP	Hệ thống phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn
IFC.....	Tổ chức Tài chính Quốc tế
KPI.....	Chỉ số hiệu suất chính
SME	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
SOP.....	Quy trình vận hành chuẩn



Giới thiệu

Đầu tư vào ATTP không chỉ là vấn đề tuân thủ quy định, mà còn là yêu cầu chiến lược trong bối cảnh chuỗi cung ứng thực phẩm có sự liên kết chặt chẽ hiện nay. Ngành thực phẩm đang phải đối mặt với áp lực ngày càng lớn do kỳ vọng của người tiêu dùng, quy định và thị trường toàn cầu không ngừng thay đổi. Các doanh nghiệp cũng phải đối mặt với những rủi ro ngày càng lớn, bao gồm: gián đoạn chuỗi cung ứng, gian lận thực phẩm, cú sốc phát sinh từ biến đổi khí hậu và tổn hại uy tín. Những thách thức này nhấn mạnh sự cần thiết của hệ thống quản lý ATTP có cơ sở khoa học và khả năng chống chịu tốt để bảo vệ người tiêu dùng và hiệu quả kinh doanh lâu dài.

Người tiêu dùng ngày nay ưu tiên sức khỏe, tính minh bạch và phát triển bền vững. Do đó, quản lý ATTP có mối liên hệ trực tiếp với uy tín thương hiệu, giữ chân khách hàng và khả năng tiếp cận các thị trường có giá trị cao. Các công ty thể hiện vai trò dẫn đầu trong ATTP nhờ đó có thể giành được lợi thế trong thị trường nội địa và thị trường xuất khẩu.

Các dự án gần đây tại châu Phi, châu Á, Đông Âu và Mỹ Latinh của Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) cho thấy: Việc coi ATTP là một khoản đầu tư thay vì chỉ đơn thuần là chi phí phát sinh giúp mang lại lợi ích có thể đo lường được cho doanh nghiệp. Những lợi ích này bao gồm từ nâng cao năng suất và giảm chi phí liên quan đến đảm bảo tuân thủ quy định, cho đến mở rộng thị trường thông qua phối hợp tốt hơn với nhà cung cấp và các chứng nhận được quốc tế công nhận.

Hướng dẫn này đúc kết bài học từ các khách hàng được IFC hỗ trợ và phản ánh hiện trạng của ngành thực phẩm toàn cầu. Hướng dẫn này cung cấp phân tích, đánh giá thiết thực về cách xây dựng một hệ thống quản lý ATTP hiệu quả, thống nhất hệ thống quản lý ATTP với mục tiêu kinh doanh và tạo dựng văn hóa cải tiến liên tục nhằm mang lại giá trị lâu dài. Cho dù là thâm nhập thị trường mới, đảm bảo sự ổn định của chuỗi cung ứng hay bảo vệ uy tín thương hiệu, thì việc đầu tư khôn ngoan vào hệ thống quản lý ATTP ngày càng trở nên cần thiết hơn bao giờ hết.



Vì sao cần có hệ thống quản lý an toàn thực phẩm

Các sự cố ATTP có thể gây ra thiệt hại trước mắt và lâu dài đối với uy tín, sự tin tưởng của khách hàng và khả năng tiếp cận thị trường của doanh nghiệp. Trong bối cảnh thị trường toàn cầu cạnh tranh gay gắt, các doanh nghiệp không chứng minh được khả năng kiểm soát rủi ro ATTP có thể bị loại khỏi các chuỗi cung ứng bán lẻ lớn hoặc thị trường xuất khẩu.

Cần phải có hệ thống quản lý ATTP hiện đại tuân thủ các tiêu chuẩn được quốc tế công nhận (ví dụ: HACCP hoặc GLOBALG.A.P.) để chứng minh trách nhiệm giải trình, đảm bảo chất lượng đồng nhất và giảm thiểu rủi ro hoạt động và rủi ro tài chính. Chứng nhận hệ thống quản lý ATTP giúp bên mua, cơ quan quản lý và người tiêu dùng biết rằng công ty đã đưa biện pháp quản lý ATTP vào mọi giai đoạn trong quá trình hoạt động, từ thu mua nguyên liệu cho đến giao hàng. Nếu không có hệ thống quản lý ATTP đáng tin cậy, thì các công ty có thể gặp khó khăn trong việc thu hút nhà đầu tư bởi họ ngày càng coi ATTP là nguyên tắc cơ bản đối với sự ổn định trong hoạt động và uy tín doanh nghiệp.

Yêu cầu đối với hệ thống quản lý ATTP hiện đại không chỉ là đảm bảo tuân thủ ở mức cơ bản. Khách hàng, người tiêu dùng, nhà đầu tư và các bên liên quan khác nay yêu cầu các công ty thực phẩm phải chứng minh được khả năng truy xuất nguồn gốc, tính minh bạch và khả năng quản lý rủi ro chủ động như một phần của cam kết hoạt động có trách nhiệm. Người tiêu dùng ngày nay am hiểu và chú trọng đến giá trị hơn. Các thương hiệu nay thường được đánh giá dựa trên mức độ minh bạch và nhất quán trong việc quản lý an toàn và chất lượng thực phẩm trên toàn bộ chuỗi cung ứng.

Hệ thống quản lý ATTP được chứng nhận là điều kiện tiên quyết đối với nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp muốn tăng trưởng thông qua xuất khẩu hoặc hợp tác bán lẻ. Hệ thống quản lý ATTP có thể giúp tiếp cận thị trường mới, nâng cao hiệu quả hoạt động, giảm thiểu lãng phí và tổn thất phát sinh từ sự cố thu hồi sản phẩm. Những lợi ích này góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh dài hạn nhờ tăng cường phối hợp với nhà cung cấp và sự công nhận từ các bên mua trên toàn cầu.

Khó có thể hình dung kinh doanh thực phẩm nếu thiếu đi các tiêu chuẩn. Các tiêu chuẩn ATTP giúp người tiêu dùng cảm thấy an tâm về độ an toàn, chất lượng và tính minh bạch của thực phẩm mà họ tiêu thụ. Bằng cách tạo ra chuẩn mực chung về các khía cạnh của lĩnh vực thực phẩm cho người tiêu dùng, nhà sản xuất và chính phủ, việc thiết lập tiêu chuẩn quốc tế nhằm tạo sự thống nhất sẽ giúp giảm chi phí thương mại và thúc đẩy sự tham gia của nhiều bên hơn.

— FAO và WTO (2017)

Việc triển khai hệ thống quản lý ATTP vừa giúp tránh các vấn đề về ATTP, vừa hỗ trợ tạo lợi thế cạnh tranh (xem hình 1). Các công ty coi ATTP là một phần trong tầm nhìn chiến lược của mình sẽ có được lợi thế trong việc ứng phó với thay đổi, đáp ứng bối cảnh quy định không ngừng biến động và tăng trưởng bền vững.

Hình 1

Lợi ích của các hệ thống quản lý an toàn thực phẩm



NGUỒN: IFC 2025.

Các thách thức thị trường

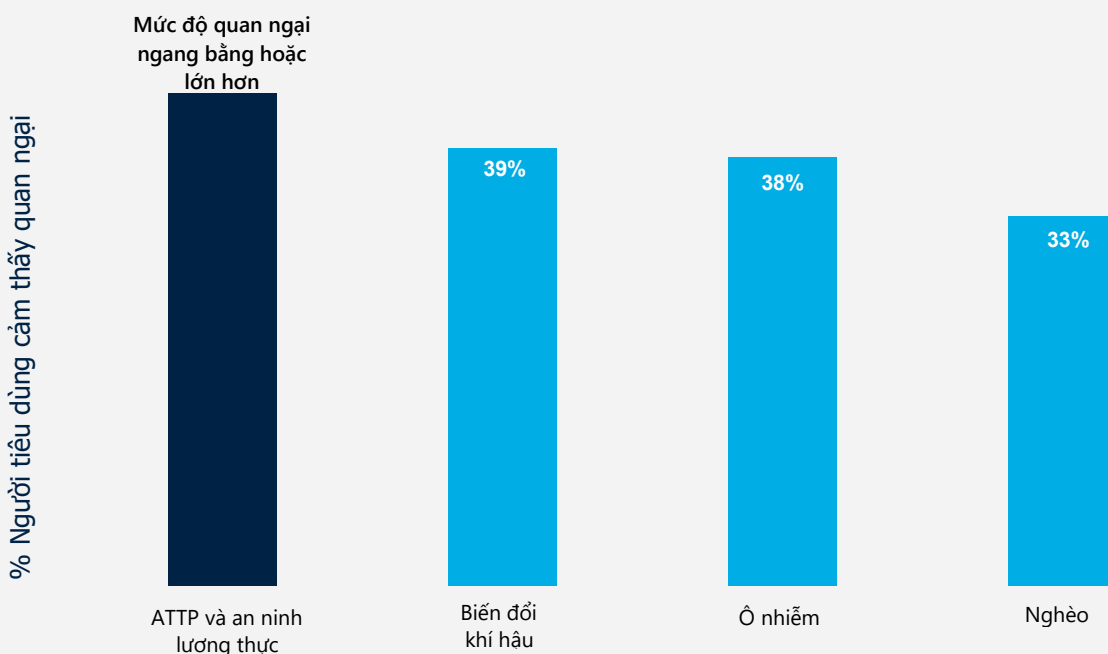
Các doanh nghiệp thực phẩm đang phải đối mặt với bối cảnh phức tạp và biến động nhanh chóng do quy định thay đổi không ngừng, bên mua đặt ra kỳ vọng cao và người tiêu dùng tập trung vào giá trị. Giờ đây, người tiêu dùng mong đợi nhiều hơn là chỉ sản phẩm an toàn. Họ muốn biết nguồn gốc và cách thực phẩm được sản xuất, cũng như liệu nhà sản xuất có đủ uy tín để đảm bảo tiêu chuẩn an toàn

và đạo đức nghiêm ngặt hay không (xem hình 2). Người tiêu dùng thường phản ứng rất nhanh trước những tin tức tiêu cực và có xu hướng ủng hộ các công ty minh bạch, chủ động trong vấn đề ATTP và có chứng nhận.

Hình 2

Hầu hết người tiêu dùng đều xếp ATTP và an ninh lương thực vào nhóm những mối lo ngại lớn nhất trên toàn cầu

Người tiêu dùng xếp ATTP vào nhóm những mối quan ngại lớn nhất trên toàn cầu



NGUỒN: Dựa trên Mars GFSC 2020.

Một thách thức dai dẳng đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ là thu hút đầu tư bằng cách chứng minh tăng trưởng và khả năng quản lý rủi ro. Các nhà đầu tư thường xem ATTP như một thước đo gián tiếp cho sự phát triển về mặt vận hành và uy tín thương hiệu.

Các công ty không có hệ thống ATTP chính thức thường gặp khó khăn trong việc thu hút vốn đầu tư hoặc lẫn lộn sang thị trường quốc tế.

Các doanh nghiệp cũng phải đối mặt với một loạt các quy định ATTP phức tạp của khu vực công và tư nhân (xem bảng 1). Quy định quốc gia, chương trình chứng nhận tự nguyện, quy định của nhà bán lẻ và tiêu chuẩn nhập khẩu của Liên minh châu Âu, các quốc gia vùng Vịnh và Hoa Kỳ có thể

chồng chéo hoặc mâu thuẫn với nhau, dẫn đến khó khăn cho các doanh nghiệp trong việc đảm bảo tuân thủ, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ. Sự phức tạp này có thể làm chậm quá trình đáp ứng yêu cầu tuân thủ, tăng chi phí và hạn chế khả năng tiếp cận các thị trường có giá trị cao.

Bảng 1

Các yêu cầu quốc tế và luật pháp về an toàn thực phẩm

Codex Alimentarius
Liên minh Châu Âu
Liên minh Hải quan và Ủy ban Kinh tế Á Âu
Luật pháp quốc gia
Các luật
Các quy định
Các quy tắc

Các sai phạm về ATTP như nhiễm bẩn, thu hồi sản phẩm hoặc đánh giá không đạt yêu cầu có thể dẫn đến mất hợp đồng, tổn hại uy tín và bị xử phạt bởi cơ quan quản lý.

Người tiêu dùng cũng ngày càng khó thỏa hiệp hơn. Phàn nàn và phản ứng tiêu cực trên mạng có thể ảnh hưởng tiêu cực đến uy tín thương hiệu và giảm tỷ lệ giữ chân khách hàng.

Trong quá trình phát triển doanh nghiệp, ATTP đã trở thành rủi ro lớn nhất và là ưu tiên hàng đầu của chúng tôi.

—Amit Sagar, Tổng giám đốc Pearl Dairy (Uganda), Chia sẻ thực tế của khách hàng IFC

Một khó khăn nữa là một số doanh nghiệp vẫn dựa vào các biện pháp kiểm soát ATTP lỗi thời chỉ tập trung vào thành phẩm. Các phương pháp truyền thống thường chỉ phát hiện ra vấn đề sau khi đã xảy ra, còn hệ thống quản lý ATTP hiện đại sẽ dựa vào quy trình để chủ động phòng ngừa vấn đề trong suốt quá trình sản xuất, bảo quản và phân phối. Các công ty không có hệ thống hoạt động theo cơ chế này đối mặt với rủi ro hoạt động và rủi ro uy tín lớn hơn.

Chứng nhận đã trở thành một tiêu chí quan trọng khác. Nhiều bên mua và chuỗi bán lẻ lớn yêu cầu nhà cung cấp phải đạt chứng nhận theo tiêu chuẩn ATTP được công nhận thì mới hợp tác kinh doanh. Yêu cầu này đặc biệt thể hiện rõ ở các thị trường xuất khẩu có thể bắt buộc phải có chứng nhận thì mới được nhập khẩu như Liên minh châu Âu. Các tiêu chuẩn đạt chuẩn theo Tổ chức sáng kiến an toàn thực phẩm toàn cầu – GFSI (ví dụ: FSSC 22000, BRC Global Standard và GLOBALG.A.P.) được các nhà sản xuất và bán lẻ đa quốc gia công nhận rộng rãi.

Những thách thức mới cũng đang định hình lại rủi ro như sau:

- *Sự gián đoạn trong chuỗi cung ứng* do khủng hoảng sức khỏe, biến đổi khí hậu hoặc căng thẳng địa chính trị làm bộc lộ những điểm yếu trong truy xuất nguồn gốc và tìm nguồn cung ứng.
- *Các mối đe dọa an ninh mạng* đang ngày càng ảnh hưởng sâu sắc đến hệ thống quản lý chất lượng số và độ chính xác, đầy đủ của dữ liệu vận hành.
- *Phát triển bền vững và tính minh bạch* nay có ảnh hưởng lớn đến quyết định của bên mua, ngay cả khi quy định pháp lý chưa kịp thay đổi.
- *Các nhà đầu tư chú trọng quản trị môi trường và xã hội* thường đưa ATTP vào đánh giá rủi ro xã hội và rủi ro hoạt động.

Trong bối cảnh này, các doanh nghiệp đang tìm kiếm nhiều hơn là chỉ biện pháp đảm bảo tuân thủ cho tùy trường hợp khi cần, mà muốn có hệ thống rõ ràng giúp đảm bảo sự nhất quán, hoạt động ổn định và hỗ trợ tăng trưởng dài hạn. Xây dựng nền tảng đảm bảo ATTP vững chắc là vô cùng quan trọng để quản lý những rủi ro này và duy trì năng lực cạnh tranh.

Phương pháp tiếp cận dựa trên hệ thống

Các thông lệ quản lý ATTP truyền thống thường dựa vào kiểm tra thành phẩm để phát hiện vấn đề sau khi đã xảy ra. Dù mô hình mang tính đối phó này có thể giải quyết một số vấn đề, nhưng không thể nào đảm bảo sự nhất quán hay ngăn ngừa các sự cố ATTP trước khi xảy ra.

Hệ thống quản lý ATTP tích hợp đại diện cho phương pháp tiếp cận mang tính phòng ngừa dựa trên quy trình. Các hệ thống như HACCP được thiết kế để xác định sớm các rủi ro tiềm ẩn và áp dụng biện pháp kiểm soát trong suốt quá trình sản xuất, từ thu mua và xử lý cho đến đóng gói và phân phối.

Các hệ thống này giúp công ty ngăn ngừa tình trạng nhiễm bẩn, giảm thiểu lãng phí và đảm bảo chất lượng sản phẩm đồng nhất (xem Bảng 2). Bằng cách đưa biện pháp quản lý ATTP vào từng giai đoạn trong quá trình hoạt động, các công ty chuyển từ chỉ tuân thủ cho đủ yêu cầu sang xây dựng văn hóa chú trọng trách nhiệm giải trình và cải tiến liên tục. Cách tiếp cận này giúp giảm chi phí phát sinh từ sản phẩm kém chất lượng, tránh thu hồi sản phẩm và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Bảng 2

Cách hệ thống quản lý ATTP góp phần củng cố doanh nghiệp

Lợi ích hoạt động

Giảm thiểu lãng phí, hư hỏng và tổn thất đối với sản phẩm

Nâng cao hiệu quả của quá trình thông qua các quy trình được chuẩn hóa

Tối ưu hóa chuỗi cung ứng và hiệu quả sử dụng nguyên liệu thô

Giảm chi phí phát sinh từ phải vứt bỏ và làm lại sản phẩm

Lợi ích thị trường

Tiếp cận các kênh bán lẻ và thị trường xuất khẩu mới

Củng cố niềm tin của khách hàng và uy tín thương hiệu

Củng cố vị thế trên thị trường thông qua chứng nhận và đảm bảo chất lượng

Đáp ứng tiêu chuẩn thu mua của các bên mua lớn và nhà bán lẻ toàn cầu

Giảm thiểu rủi ro

Giảm thiểu rủi ro thu hồi, nhiễm bẩn và bị xử phạt bởi cơ quan quản lý

Bảo vệ giá trị thương hiệu và hỗ trợ tăng định giá doanh nghiệp trong dài hạn

Tăng cường khả năng chống chịu trước các sự cố gián đoạn chuỗi cung ứng và cú sốc từ bên ngoài

Củng cố niềm tin của nhà đầu tư bằng cách chứng minh mô hình vận hành hoàn chỉnh

NGUỒN: IFC, Củng cố luận chứng kinh doanh cho hệ thống quản lý an toàn thực phẩm (2025)

Việc có chứng nhận không còn là một lựa chọn không bắt buộc đối với nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp muốn tiếp cận các thị trường xuất khẩu hoặc kênh bán lẻ chính thống. Bên mua và cơ quan quản lý thường yêu cầu nhà cung cấp phải chứng minh tuân thủ các tiêu

chuẩn ATTP được công nhận. Chứng nhận thông qua các chương trình đạt chuẩn GFSI như FSSC 22000, BRC Global Standards hoặc GLOBALG.A.P. giúp đối tác quốc tế cảm thấy yên tâm hơn và tạo cơ hội tiếp cận các thị trường có giá trị cao.

Triển khai hệ thống quản lý ATTP . là cách để chứng minh rõ với bên mua và đối tác kinh doanh về cam kết của công ty đối với việc quản lý rủi ro, chất lượng sản phẩm và khả năng chống chịu trong lâu dài.

—IFC (2025)

Việc xây dựng hệ thống quản lý ATTP tích hợp không chỉ nằm ở quy trình mà còn cả ở con người. Để hệ thống được triển khai thành công, cần có văn hóa quản lý ATTP nghiêm ngặt trong nội bộ, trong đó nhân viên ở mọi cấp bậc đều hiểu rõ vai trò của mình, tuân thủ quy trình và

có tinh thần trách nhiệm. Văn hóa quản lý ATTP đòi hỏi phải có sự cam kết của lãnh đạo, đào tạo liên tục và trách nhiệm giải trình. Đồng thời phải đưa ATTP từ nghĩa vụ thành giá trị chung.

Câu chuyện thành công: Nafoods Group – Lồng ghép ATTP vào mọi hoạt động

Là một trong những đơn vị chế biến rau quả hàng đầu tại Việt Nam, Nafoods Group đã hợp tác với IFC để không chỉ dừng lại ở các biện pháp kiểm soát vệ sinh cơ bản và áp dụng hệ thống quản lý ATTP được tích hợp hoàn chỉnh. Nhờ chương trình đào tạo và hướng dẫn kỹ thuật, công ty đã triển khai các nguyên tắc HACCP và đạt được chứng nhận FSSC 22000.

Bằng cách đưa biện pháp quản lý ATTP vào từng giai đoạn sản xuất từ thu mua nguyên liệu cho đến đóng gói, Nafoods đã chuyển từ cách tiếp cận mang tính đối phó sang mô hình chủ động phòng ngừa có hệ thống. Điều này đã giúp giảm

rủi ro hoạt động, nâng cao hiệu quả của quy trình và tăng sự đồng nhất của sản phẩm. Chương trình chuyển đổi này cũng giúp Nafoods đáp ứng được yêu cầu của các thị trường có giá trị cao ở châu Á và Liên minh châu Âu, từ đó củng cố vị thế của công ty trong mắt các đơn vị mua quốc tế và tạo điều kiện tăng trưởng doanh thu trong dài hạn.

Khoản đầu tư và tư vấn kỹ thuật của IFC đến rất đúng lúc khi mà chúng tôi đang nỗ lực nâng cao giá trị cho các sản phẩm của mình bằng cách áp dụng các nguyên tắc thực hành nông nghiệp an toàn và bền vững và cải thiện các cơ sở sản xuất.

—Nguyễn Mạnh Hùng, trích trong Nafoods King (2019)

CEO cần biết những gì

CEO cần có tầm nhìn rõ ràng về định hướng của công ty trong trung và dài hạn. Sau khi CEO và hội đồng quản trị xác định được định hướng chiến lược của công ty, câu hỏi tiếp theo cần đặt ra là: Đây là các yêu cầu về an toàn và chất lượng thực phẩm ở thị trường mà chúng ta hướng tới?

Ví dụ, nếu mục tiêu là tăng gấp đôi doanh thu trong vài năm tới bằng cách thâm nhập các thị trường xuất khẩu mới, thì CEO phải hiểu rõ yêu cầu về ATTP tại các thị trường này. Nếu mục tiêu là cung ứng sản phẩm cho

một nhà bán lẻ có phạm vi hoạt động trên toàn quốc, thì CEO cần nắm rõ kỳ vọng của đối phương, bao gồm: các đợt đánh giá chính thức và chứng nhận theo các tiêu chuẩn ATTP được quốc tế công nhận.

Các công ty tập trung vào duy trì vị thế hiện tại trên thị trường và giảm thiểu rủi ro cũng không thể xem nhẹ vấn đề ATTP. Các công ty này có thể không cần phải có chứng nhận chính thức, nhưng vẫn cần triển khai một hệ thống nghiêm ngặt dựa trên HACCP để đảm bảo tuân thủ quy định quốc gia và chủ động quản lý rủi ro.

HACCP là gì?

HACCP là công cụ để đánh giá mối nguy, đồng thời thiết lập hệ thống kiểm soát tập trung vào các mối nguy trọng yếu trong chuỗi cung ứng thực phẩm thay vì dựa vào kiểm tra thành phẩm là chính.

—FAO và WHO (2023, 32)

Trong quá trình nâng cao hiệu quả quản lý ATTP, một thách thức lớn thường xảy ra đối với các doanh nghiệp là thay đổi tư duy của nhân viên và ban quản lý cấp cao. Như đã thấy ở các công ty được IFC hỗ trợ, sự cam kết của lãnh đạo chính là xuất phát điểm. Để đảm bảo thành công, lãnh đạo doanh nghiệp cần có sự cam kết, kiên trì và áp dụng cách triển khai theo từng bước một dựa trên thông tin, kiến thức có được.

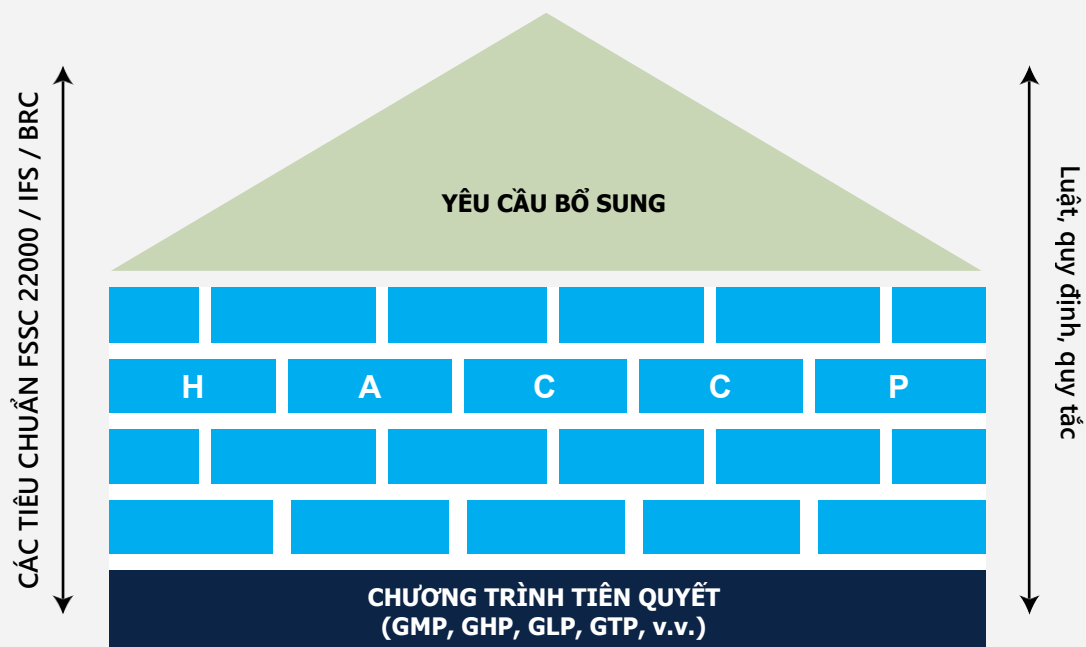
Việc lên kế hoạch cẩn thận kèm theo khung thời gian thực tế, phân công vai trò rõ ràng, xác định rõ kết quả cần đạt được và ngân sách phù hợp sẽ giúp nhân viên hiểu yêu cầu của lãnh đạo và chủ động chịu trách nhiệm với hệ thống. Chỉ có thể duy trì hệ thống quản lý ATTP lâu dài nếu lãnh đạo xây dựng hệ thống này với sự tham gia tích cực của nhân viên và hiểu rõ lợi ích trong dài hạn. Cần trao đổi thường xuyên và kiểm tra tiến độ định kỳ so với kế hoạch để tạo động lực và sự tin tưởng.

Dù việc triển khai hệ thống ATTP có thể phát sinh chi phí ban đầu cao (bao gồm: đào tạo nhân viên, hỗ trợ từ bên ngoài và trong một số trường hợp là đầu tư vốn vào thiết bị hoặc cơ sở vật chất mới), song những lợi ích lâu dài (ví dụ: tăng độ an toàn của sản phẩm, giảm lãng phí, tăng hiệu quả sản xuất, giảm rủi ro thu hồi sản phẩm và tiếp cận được các thị trường mang lại nhiều lợi nhuận hơn) thường sẽ bù đắp cho các gánh nặng này.

Khi đánh giá lợi tức đầu tư, CEO nên có cái nhìn toàn diện về toàn hệ thống. CEO có thể triển khai HACCP trên toàn bộ chuỗi giá trị, từ sản xuất sơ cấp cho đến bán lẻ. Mỗi phân khúc đều tiềm ẩn rủi ro và có yêu cầu riêng. Nhiều sự cố về ATTP không phải là do bất cập trong triển khai, mà là do hệ thống không được thiết kế hiệu quả. Do đó, cần phải đánh giá cả chi phí triển khai hệ thống phù hợp thay vì chỉ chi phí của một biện pháp can thiệp cụ thể.

Hình 3

Hệ thống quản lý ATTP được xây dựng theo từng lớp theo chiến lược kinh doanh và nhu cầu thị trường



Bài 1: Lập kế hoạch

Bắt đầu bằng chiến lược

Khi doanh nghiệp quyết định triển khai Hệ thống Quản lý ATTP, bước đầu tiên là phải đảm bảo hệ thống này nhất quán với chiến lược kinh doanh tổng thể. Việc đạt được chứng nhận không phải là mục tiêu cuối cùng, mà đó phải là

công cụ hỗ trợ thúc đẩy tăng trưởng, nâng cao hiệu suất, giảm thiểu rủi ro và mở rộng khả năng tiếp cận thị trường. Một kế hoạch kinh doanh rõ ràng sẽ giúp đảm bảo sự cam kết từ ban lãnh đạo và đội ngũ nhân viên, định hướng đầu tư và đo lường các chỉ số thành công.

An toàn thực phẩm phải là một phần trong chiến lược tăng trưởng của Azalai khi chúng tôi tiếp tục phát triển với vị thế là doanh nghiệp dẫn đầu trong ngành khách sạn tại Tây Phi.

— Ông Mossadeck Bally, CEO, Tập đoàn Azalai, Bờ Biển Ngà, Khách hàng của IFC chia sẻ

Các hành động lập kế hoạch chính

- Làm rõ lý do cần áp dụng hệ thống và cách thức hệ thống hỗ trợ mục tiêu kinh doanh trung và dài hạn của doanh nghiệp.
- Xây dựng mục tiêu đảm bảo tính cụ thể, đo lường được, khả thi, thực tế và có thời hạn rõ ràng (SMART) cho việc triển khai, cải tiến vận hành, tiếp cận người mua hoặc thị trường mục tiêu và giảm thiểu rủi ro.
- Thành lập đội ngũ HACCP liên chức năng do trưởng nhóm HACCP có đủ năng lực chuyên môn dẫn dắt.
- Lập kế hoạch triển khai chi tiết, có cột mốc rõ ràng, phân công vai trò, trách nhiệm, mốc thời gian cụ thể và ước tính chi phí thực tế, bao gồm chi phí nhân sự, đào tạo, cơ sở hạ tầng và chứng nhận.
- Trình kế hoạch và ngân sách lên ban điều hành để phê duyệt, đồng thời xác định rõ cấu trúc báo cáo.
- Báo cáo thường xuyên cho ban quản lý (khuyến nghị báo cáo hàng tháng) và điều chỉnh, sửa đổi kế hoạch khi cần thiết.
- Nộp hồ sơ đăng ký chứng nhận nếu thị trường mục tiêu hoặc đối tác trong chuỗi cung ứng có yêu cầu.

Chuyển từ chiến lược sang thực thi

Khi doanh nghiệp đã xác định được cơ sở lý luận cho kinh doanh rõ ràng và nhận được sự đồng thuận từ ban lãnh đạo, trọng tâm cần được chuyển sang bước thực thi. Việc cụ thể hóa chiến lược thành thực tiễn đòi hỏi phải có một đội ngũ liên chức năng vững mạnh, quy trình lập ngân sách thực tế và lộ trình triển khai chi tiết. Mục tiêu là lồng ghép an toàn thực phẩm vào hoạt động vận hành hàng ngày để hỗ trợ quá trình kiến tạo giá trị dài hạn.

Ban quản lý đóng vai trò trung tâm trong giai đoạn này. Người lãnh đạo phải truyền đạt rõ ràng các mục tiêu, phân bổ nguồn lực, nâng cao nhận thức và thúc đẩy sự tham gia của nhân viên.

Trước khi bắt đầu triển khai, việc hiểu rõ các cấu phần nền tảng của một hệ thống quản lý ATTP vận hành hiệu quả là vô cùng quan trọng. Các bước này đại diện cho những hoạt động cốt lõi nhằm biến các mục tiêu chiến lược thành thực tế vận hành hàng ngày, đồng thời tạo tiền đề cho những cải tiến có thể đo lường được.

Việc phân bổ hợp lý nguồn lực, bao gồm tài chính, con người và thời gian, là minh chứng cho sự tận tụy của ban lãnh đạo đối với công tác đảm bảo an toàn thực phẩm.

— GFSI (2018, 12)

Sự thành công của bất kỳ hệ thống quản lý ATTP nào cũng đều phụ thuộc vào yếu tố con người. Vì vậy, việc thành lập đội ngũ HACCP liên chức năng có đủ năng lực là yêu cầu thiết yếu. Đội ngũ này cần có các thành viên đến từ bộ phận sản xuất, kiểm soát chất lượng, bảo trì, mua hàng và ban quản lý cấp cao. Trưởng nhóm phải là người được đào tạo bài bản, có uy tín và được trao quyền để thúc đẩy quá trình triển khai liên phòng ban. Có thể sử dụng các đơn vị tư vấn bên ngoài để hỗ trợ quá trình này, tuy nhiên, những doanh nghiệp dựa vào năng lực nội bộ sẽ có khả năng đạt được những cải tiến vượt xa hơn cả chứng nhận ban đầu. Trước khi xây dựng kế hoạch HACCP, doanh nghiệp nên thiết lập các chương trình về vệ sinh môi trường, vệ sinh cá nhân, thực hành sản xuất tốt, kiểm soát sinh vật gây hại và quản lý nhà cung cấp.

Những chương trình này sẽ tạo thành bộ khung vận hành cốt lõi của hệ thống, giúp giảm thiểu lỗi đánh giá không đạt và hạn chế rủi ro khi triển khai. Ví dụ, nhờ có sự hỗ trợ từ IFC, Tập đoàn Gaselia tại Tây Phi đã tiết kiệm được khoản chi phí trị giá hơn 500.000 USD thông qua việc áp dụng các quy trình vận hành chuẩn (SOP) và đào tạo nhân viên ngay từ giai đoạn đầu của quy trình. Một hệ thống quản lý ATTP vận hành hiệu quả sẽ được xây dựng dựa trên những nền tảng này bằng cách tuân thủ các bước HACCP có cấu trúc (tham khảo Bảng 3). Các bước này giúp biến mục tiêu ATTP thành hành động thực tế.

Các quy trình dựa trên nguyên tắc HACCP cung cấp cho doanh nghiệp một hệ thống tối ưu chi phí để kiểm soát ATTP, từ giai đoạn tiếp nhận nguyên liệu qua khâu sản xuất, bảo quản, phân phối cho đến khâu bán hàng và phục vụ người tiêu dùng cuối. Phương pháp tiếp cận phòng ngừa của các quy trình dựa trên nguyên tắc HACCP không chỉ giúp nâng cao hiệu quả quản lý an toàn thực phẩm mà còn hỗ trợ cho các hệ thống quản lý chất lượng khác.

—Lợi ích của HACCP (trang web), Cơ quan An toàn Thực phẩm Ireland, <https://www.fsai.ie/business-advice/running-a-food-business/food-safety-management-system-%28haccp%29/benefits-of-haccp>

Bảng 3

Các bước nền tảng trong triển khai hệ thống quản lý ATTP

Bước trong quy trình	Nội dung triển khai
Thành lập nhóm HACCP	<p>Bổ nhiệm nhân sự liên chức năng được đào tạo bài bản</p> <p>Thu hút sự tham gia của đại diện từ các bộ phận cốt lõi</p> <p>Phân công rõ ràng vai trò lãnh đạo và thẩm quyền</p>
Thiết lập các chương trình tiên quyết	<p>Triển khai thực hành sản xuất tốt và quy trình vệ sinh chuẩn, gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Đào tạo • Thực hành cho nhân viên • Cơ sở vật chất và trang thiết bị tốt • Thực hành sản xuất tốt • Làm sạch, vệ sinh và kiểm soát động vật gây hại • Tiếp nhận, vận chuyển và bảo quản • Kiểm soát nhà cung cấp • Xử lý vật liệu nguy hiểm
Hoàn thành các bước chuẩn bị HACCP	<p>Mô tả sản phẩm và cách thức phân phối</p> <p>Mô tả mục đích sử dụng và người sử dụng sản phẩm</p> <p>Thiết kế lưu đồ quá trình</p> <p>Xác nhận giá trị sử dụng của lưu đồ quá trình</p>
Áp dụng 7 nguyên tắc HACCP	<p>Phân tích các mối nguy</p> <p>Xác định các điểm kiểm soát tới hạn</p> <p>Thiết lập ngưỡng tới hạn cho các điểm kiểm soát tới hạn</p> <p>Thiết lập các thủ tục giám sát cho các điểm kiểm soát tới hạn</p> <p>Thiết lập các hành động khắc phục</p> <p>Thiết lập quy trình kiểm tra xác nhận</p> <p>Lưu trữ hồ sơ</p>

Kế hoạch tốt giúp tiết kiệm thời gian và tiền bạc

Lập kế hoạch kỹ lưỡng ngay từ đầu giúp tránh các sai sót tốn kém và hạn chế điều chỉnh cấu trúc vận hành. Doanh nghiệp cần xây dựng lộ trình triển khai chi tiết, xác định rõ mốc thời gian, cột mốc, tài liệu, nhu cầu đào tạo, đánh giá nội bộ và lịch trình chứng nhận. Quy trình lập ngân sách đóng vai trò then chốt vì chi phí triển khai thực tế thường cao hơn mức ước tính ban đầu của doanh nghiệp.

Các khoản chi phí đầu tư giai đoạn đầu khi áp dụng hệ thống quản lý ATTP thường bao gồm hoạt động đào tạo, thiết lập hệ thống tài liệu, phí chứng nhận và nâng cấp cơ sở hạ tầng. Việc đánh giá thấp các nhu cầu này có nguy cơ dẫn đến chậm trễ tiến độ triển khai hoặc không đảm bảo tuân thủ. Do đó, công tác lập kế hoạch cần xác định rõ danh mục chi phí chính và xây dựng mô hình linh hoạt nhằm tránh các biến động bất ngờ.

Theo dõi tiến độ

Hệ thống quản lý ATTP không phải là một mô hình tĩnh. Việc thực hiện kiểm tra định kỳ, đánh giá nội bộ và áp dụng các chỉ số đánh giá hiệu suất chính (KPI) đơn giản sẽ giúp doanh nghiệp đảm bảo đúng tiến độ và xử lý sớm các vấn đề phát sinh (tham khảo Bảng 4). Để đo lường tiến độ một cách hiệu quả, doanh nghiệp cần thiết lập giá trị cơ sở cho các chỉ số trọng yếu ngay từ giai đoạn lập kế hoạch hoặc đầu quá trình triển khai. Việc theo dõi giúp đội ngũ kỹ thuật định lượng mức độ cải tiến theo thời gian, từ đó liên kết kết quả đạt được với các giải pháp can thiệp cụ thể.

Bảng 4

Các chỉ số đánh giá hiệu suất chính trong triển khai và giám sát hệ thống quản lý ATTP

Danh mục	Ví dụ về chỉ số
Triển khai	Tỷ lệ hoàn thành các cột mốc HACCP và hành động khắc phục Tỷ lệ nhân viên hoàn thành chương trình đào tạo Tỷ lệ đạt đánh giá nội bộ và xu hướng sẵn sàng
Hiệu quả vận hành	Tỷ lệ cắt giảm lượng sản phẩm phải điều chỉnh lại, rác thải hoặc các đơn vị không phù hợp Tỷ lệ giảm thời gian dừng máy do sự cố an toàn hoặc do yêu cầu điều chỉnh lại gây ra Tỷ lệ nâng cao hiệu suất quy trình
Lợi ích thị trường	Phản hồi của người mua về độ tin cậy của hệ thống ATTP Tỷ lệ tăng lượng đơn hàng từ người mua có yêu cầu khắt khe về ATTP Khả năng thâm nhập thị trường mới hoặc tỷ lệ chấp nhận của người mua
Giảm thiểu rủi ro	Số lượng báo cáo sự cố, sự cố suýt xảy ra hoặc khiếu nại của khách hàng Số lượng các vụ thu hồi sản phẩm hoặc thông báo không tuân thủ quy chuẩn Tỷ lệ hoàn thành các hành động khắc phục

Việc theo dõi đồng bộ các chỉ số về vận hành, chất lượng và chỉ số hướng đến khách hàng sẽ cung cấp thông tin phản hồi theo thời gian thực, giúp đưa ra điều chỉnh kịp thời, đồng thời thể hiện rằng doanh nghiệp luôn ưu tiên cải tiến liên tục, vốn là một kỳ vọng then chốt từ phía nhà đầu tư và người mua.

Danh mục kiểm tra lập kế hoạch: Bạn đã sẵn sàng triển khai chưa?

Sử dụng danh mục kiểm tra này cùng lộ trình triển khai của bạn để đảm bảo các hoạt động đang diễn ra đúng tiến độ.

- Bạn đã đảm bảo hệ thống ATTP nhất quán với các mục tiêu chiến lược chưa?
- Bạn đã được ban quản lý cấp cao phê duyệt và thống nhất về ngân sách chưa?
- Đội ngũ HACCP liên chức năng đã được thành lập và đào tạo chưa?
- Các chương trình tiên quyết cốt lõi (thực hành sản xuất tốt, vệ sinh cá nhân, vệ sinh môi trường) đã được thiết lập chưa?
- Bạn đã xây dựng kế hoạch triển khai rõ ràng có mốc thời gian và phân công trách nhiệm cụ thể chưa?
- Bạn đã đánh giá nhu cầu về đào tạo, nâng cấp cơ sở hạ tầng và hệ thống tài liệu chưa?
- Bạn có theo dõi tiến độ thông qua các báo cáo nội bộ định kỳ không?
- Bạn đã chọn được hệ thống chứng nhận phù hợp và nhất quán với yêu cầu của thị trường mục tiêu (nếu có) chưa?

Bài 2: Huy động vốn

Sự nhất quán trong đầu tư đảm bảo rằng tổ chức được phân bổ nguồn lực hợp lý cho các sáng kiến

—GFSI (2018, 13)

Doanh nghiệp muốn triển khai hệ thống quản lý ATTP thì phải sẵn sàng về mặt kỹ thuật lẫn tầm nhìn về tài chính. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, thường có cách tiếp cận lập ngân sách mang tính đối phó khi chỉ tập trung vào chi phí ngắn hạn mà bỏ qua giá trị dài hạn mà một hệ thống quản lý ATTP được thiết kế bài bản có thể mang lại. Việc thiếu công cụ lập kế hoạch tài chính và năng lực chuyên môn nội bộ thường khiến doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc ước tính chi phí thực tế, đặc biệt là đối với các nhu cầu ít rõ ràng hơn như quỹ thời gian của nhân sự, thủ tục xác minh và bảo trì định kỳ.

Ngược lại, các doanh nghiệp thành công luôn xem hệ thống quản lý ATTP là một khoản đầu tư theo từng giai đoạn và là tài sản chiến lược, chứ không đơn thuần

là một điều kiện bắt buộc để đảm bảo tuân thủ. Quy trình lập ngân sách của các đơn vị này được thực hiện một cách có chủ đích, ưu tiên cải tiến, giải trình tính hợp lý của nguồn vốn và khai thác giá trị xuyên suốt hoạt động vận hành cũng như trên thị trường. Quy trình lập ngân sách bắt đầu bằng việc đánh giá chính xác năng lực nội bộ: thời gian nhân sự có thể phân bổ là bao nhiêu, doanh nghiệp có khả năng đưa ra các quyết định phù hợp hay không và nguồn lực kỹ thuật nào đang sẵn có. Việc theo dõi tách biệt các khoản chi phí liên quan đến hệ thống quản lý ATTP khỏi chi phí vận hành chung sẽ hỗ trợ công tác giám sát, tăng cường hiệu quả phân tích lợi tức đầu tư và tạo nền tảng cho các khoản đầu tư trong tương lai.

Bài học thực tế: Theo dõi biệt lập các khoản chi phí của hệ thống quản lý ATTP

Các doanh nghiệp thành công luôn thiết lập các mã chi phí hoặc trung tâm chi phí biệt lập cho các khoản liên quan đến hệ thống quản lý ATTP. Danh mục này bao gồm quỹ thời gian của nhân sự, chi phí thuê tư vấn, hoạt động đánh giá và trang thiết bị. Việc theo dõi rõ ràng này giúp ra quyết định hiệu quả hơn, đồng thời giúp việc giải trình tính hợp lý của các khoản đầu tư và nâng cấp về an toàn thực phẩm trong tương lai trở nên dễ dàng hơn.

Thấu hiểu toàn diện cấu trúc chi phí

Ban lãnh đạo doanh nghiệp nên xem xét các khoản chi phí của hệ thống quản lý ATTP theo từng giai đoạn riêng biệt để lập kế hoạch hiệu quả và tránh các biến động bất ngờ. Các giai đoạn này có thể bao gồm: lập kế hoạch hệ thống, triển khai thực hiện và quản lý liên tục. Mỗi giai đoạn đều đòi hỏi các khoản chi tiêu đặc thù, từ khâu đánh giá ban đầu và bố trí nhân sự cho đến nâng cấp trang thiết bị và bảo trì hệ thống

dài hạn (tham khảo Bảng 5). Việc chia nhỏ ngân sách theo cách này giúp doanh nghiệp cân đối các khoản chi tiêu phù hợp với lộ trình triển khai thực tế, ưu tiên nguồn lực và đưa ra quyết định tài chính thông minh hơn. Đồng thời, mô hình này cũng giúp ban quản lý theo dõi và đo lường tỷ suất lợi tức đầu tư chính xác hơn.

Bảng 5

Chi phí theo từng giai đoạn và danh mục

Giai đoạn	Loại chi phí	Ví dụ
Lập kế hoạch	Đánh giá nhu cầu và hoạt động đánh giá	Đánh giá cơ sở, phân tích khoảng trống, xác định phạm vi tư vấn
	Nhân sự và thời gian lập kế hoạch	Thành lập đội ngũ HACCP, các cuộc họp lập kế hoạch, quản lý dự án
	Xây dựng ngân sách	Sự tham gia của đội ngũ tài chính, phân tích chi phí-lợi ích
Triển khai	Vốn đầu tư	Cải tạo cơ sở hạ tầng, hệ thống thoát nước, chiếu sáng, thông gió, trang thiết bị
	Đào tạo và hệ thống tài liệu	Xây dựng SOP, cẩm nang vệ sinh, khóa đào tạo nhân sự
	Kiểm nghiệm và xác nhận	Kiểm nghiệm môi trường và sản phẩm, phân tích phòng thí nghiệm
	Dịch vụ chứng nhận	Đăng ký chương trình, đánh giá sơ bộ, chi phí đánh giá từ bên thứ ba
Quản lý liên tục	Nhân công nội bộ và giám sát	Giám sát, xác minh, hành động khắc phục, đánh giá nội bộ
	Hệ thống số và lưu trữ hồ sơ	Phần mềm truy xuất nguồn gốc, nhật ký giám sát, lưu trữ dữ liệu
	Đào tạo cập nhật và SOP	Đào tạo lại cho nhân sự, cập nhật SOP, quy trình xử lý mối nguy mới
	Hỗ trợ từ bên ngoài (khi cần)	Thuê chuyên gia tư vấn định kỳ, đánh giá cập nhật, gia hạn chương trình

Bài học thực tế: Lập kế hoạch thông minh, chi tiêu thông minh hơn

Xác định thứ tự ưu tiên dựa trên những hạng mục quan trọng và tối ưu chi phí nhất. Bắt đầu từ công tác vệ sinh và đào tạo nhân sự trước khi tiến hành nâng cấp cơ sở hạ tầng quy mô lớn. Nắm rõ nhu cầu và thời điểm. Việc lập kế hoạch sớm có thể giúp doanh nghiệp nhận được các chính sách chiết khấu từ nhà cung cấp và tránh các khoản chi phí phát sinh vào phút chót.

Sử dụng quy trình lập ngân sách để thúc đẩy hiệu quả vận hành

Thay vì lập ngân sách một cách đối phó, hãy xem hệ thống quản lý ATTP là một khoản đầu tư hướng đến hiệu quả vận hành. Ngân sách ATTP vững mạnh sẽ giúp hoàn thành các mục tiêu sau:

- Gắn các khoản chi phí với mục tiêu cải tiến cụ thể
- Phân công trách nhiệm cho từng danh mục chi phí

- Tách biệt các khoản chi phí triển khai một lần khỏi chi phí vận hành định kỳ
- Thu hút sự tham gia sớm của cả đội ngũ tài chính lẫn vận hành

Việc tái rà soát các chỉ số KPI từ giai đoạn lập kế hoạch và liên kết các hạng mục ngân sách với những mục tiêu đó sẽ nâng cao tinh thần trách nhiệm, đồng thời củng cố đề án kinh doanh nội bộ của doanh nghiệp (tham khảo Bảng 6).

Việc theo dõi các hạng mục này cũng như các khoản chi phí thuộc chiến lược quản lý sẽ mang lại giá trị thực chất cho tổ chức. Bạn không thể quản lý những thứ bạn không đo lường được.

—Ông Stuart Kearns, CEO, Agrivision Zambia, Khách hàng của IFC chia sẻ

Bảng 6

Các bẫy sai lầm phổ biến trong lập ngân sách và cách phòng ngừa

Rủi ro	Giải pháp thay thế
Đánh giá thấp yêu cầu về thời gian nội bộ	Lập ngân sách cho công tác điều phối, xây dựng tài liệu và hoạt động theo dõi giám sát, chứ không chỉ tập trung vào nguyên vật liệu
Phức tạp hóa quá mức các giải pháp ban đầu	Tập trung ưu tiên cho các cải tiến về vệ sinh môi trường và vệ sinh cá nhân cơ bản trước khi chi các khoản lớn cho cơ sở hạ tầng
Phụ thuộc quá nhiều vào tư vấn bên ngoài	Đầu tư nâng cao năng lực nội bộ và hỗ trợ theo từng giai đoạn
Trì hoãn hành động do thiếu hụt nguồn vốn	Bắt đầu bằng các cải tiến từng giai đoạn; tìm kiếm các giải pháp đồng tài trợ hoặc các gói tài chính cho SME

Bài học thực tế: Nâng cao năng lực nội bộ

Tránh phụ thuộc quá nhiều vào các đơn vị tư vấn bên ngoài. Đào tạo cho đội ngũ HACCP của doanh nghiệp, thu hút sự tham gia của bộ phận tài chính và phân công cho các nhân sự điều phối nội bộ ngay từ sớm. Những doanh nghiệp xây dựng thành công năng lực chuyên môn nội bộ không chỉ tối ưu được chi phí mà còn phản ứng linh hoạt và nhanh chóng hơn khi có sự cố phát sinh.

Nghiên cứu điển hình: PAN Food, Việt Nam

PAN Food đã tiếp cận công tác ATTP không phải như một hoạt động mang tính hình thức để hoàn thành thủ tục kiểm tra, mà là một chiến lược tăng trưởng có chủ đích. Bằng cách áp dụng lộ trình triển khai theo từng giai đoạn, xây dựng ngân sách thực tế và tập trung nâng cao mức độ sẵn sàng của nhà cung cấp và thị trường, doanh nghiệp đã đạt được các khoản lợi tức có thể đo lường được chỉ trong vòng hai năm. Doanh nghiệp đã cắt giảm được 60% lượng

sản phẩm không phù hợp, tiết kiệm được hơn 30.000 USD chi phí phát sinh do nhiễm bẩn và đạt thêm 19,5 triệu USD doanh thu mới nhờ đáp ứng kỳ vọng của người mua hàng phân khúc cao cấp. Chiến lược hướng đến hiệu quả vận hành này đã giúp định vị ATTP như một nguồn lợi thế cạnh tranh cốt lõi, thay vì là một gánh nặng tuân thủ.

Chúng tôi tin rằng an toàn thực phẩm là lợi thế cạnh tranh của chúng tôi.

—Ông Nguyễn Quốc Hoàng, CEO, PAN Food, Khách hàng của IFC chia sẻ

Khám phá các giải pháp tài chính linh hoạt

Năng lực tài chính không hẳn là rào cản đối với các doanh nghiệp có nguồn vốn lưu động hạn chế. Hãy cân nhắc các giải pháp sau:

- *Tái phân bổ*: Liên kết hệ thống quản lý ATTP với các khoản ngân sách hiện có (ví dụ: sản phẩm phải điều chỉnh lại, rác thải, quản lý chất lượng).
- *Tín dụng SME hoặc vốn vay ngân hàng*: Định vị công tác ATTP như một khoản đầu tư để giảm thiểu rủi ro.
- *Hỗ trợ từ người mua hoặc nhà bán lẻ*: Tiếp cận một số đối tác trong chuỗi cung ứng có chính sách đồng tài trợ cho các hạng mục nâng cấp.
- *Các khoản tài trợ công hoặc từ nhà tài trợ*: Các chương trình của chính phủ hoặc dự án do IFC hỗ trợ có thể có cơ chế đồng tài trợ.

Việc triển khai hệ thống ATTP hoàn toàn có thể và nên được thực hiện theo từng giai đoạn. Những doanh nghiệp biết lập kế hoạch, dự toán ngân sách và có tầm nhìn dài hạn sẽ có nhiều cơ hội hơn trong việc phòng ngừa việc điều chỉnh lại gây tổn kém, giữ vững niềm tin của khách hàng và khai thác các thị trường mới (tham khảo Hộp 1).

Hộp 1

Danh sách kiểm tra lập ngân sách hệ thống quản lý ATTP thông minh

Lập kế hoạch khôn ngoan

Đánh giá khách quan, không định kiến về nhu cầu thực tế của doanh nghiệp. Phân chia hạng mục cải tiến theo từng giai đoạn dựa trên mức độ khẩn cấp và tác động. Đảm bảo tính linh hoạt của ngân sách và cập nhật định kỳ.

Lập ngân sách một cách có chiến lược

Thu hút sự tham gia của bộ phận tài chính và vận hành. Theo dõi tách biệt các khoản chi phí liên quan đến hệ thống quản lý ATTP khỏi chi phí vận hành chung.

Nâng cao năng lực nội bộ

Đảm bảo hoạt động nâng cấp nhất quán với thời gian và kỹ năng của đội ngũ.

Sử dụng tư vấn một cách có chiến lược để lấp các khoảng trống, chứ không phó mặc cho họ thực hiện toàn bộ.

Khuyến khích nhân viên tham gia tìm kiếm các giải pháp tối ưu chi phí.

Đảm bảo tính thực tiễn

Sử dụng các giải pháp tạm thời (như tăng tần suất làm sạch và vệ sinh môi trường) tại nơi cần thiết

Phân chia các giai đoạn triển khai để đảm bảo phù hợp với ngân sách hiện có.

Sử dụng danh sách kiểm tra được đúc kết từ kinh nghiệm triển khai các dự án của IFC này để quản lý chi phí, giảm thiểu việc phải điều chỉnh lại và tạo dựng nền tảng vững chắc để đảm bảo thành công của hệ thống ATTP.

Bài học thực tế: Tư duy sáng tạo về các giải pháp tài chính

Nếu phương án nâng cấp lâu dài chưa khả thi, hãy cân nhắc các phương án thay thế có chi phí tối ưu hơn. Việc sử dụng vách ngăn tạm thời, sắp xếp lịch trình theo quy trình và thực hiện chứng nhận theo từng giai đoạn vẫn có thể đáp ứng các yêu cầu quy định nếu các hoạt động này được lập tài liệu và quản lý tốt. Việc sử dụng nguồn lực một cách thông minh có thể giúp giảm thiểu rủi ro mà không gây áp lực chi tiêu quá mức.

Bài 3: Thay đổi hành vi

Tầm quan trọng của hành vi

Khi các hành vi chuẩn mực về ATTP bị phá vỡ, tổn thất gây ra không chỉ dừng lại ở khâu vận hành. Tình trạng này có thể gây tổn hại cho người tiêu dùng, ảnh hưởng đến uy tín thương hiệu, mất khách hàng và dẫn đến hình phạt từ cơ quan quản lý. Các doanh nghiệp hàng đầu luôn xem việc thay đổi hành vi là một phần then chốt trong công tác phòng ngừa rủi ro và lập kế hoạch đảm bảo tính liên tục trong kinh doanh.

Hệ thống quản lý ATTP vững mạnh không thể chỉ dựa vào các danh sách kiểm tra và quy trình thủ tục, mà còn phụ thuộc vào việc con người thực hiện hành vi chuẩn mực

trong mọi tình huống. Thiết kế của hệ thống quản lý ATTP có thể tối ưu, nhưng hệ thống sẽ không thể bảo vệ doanh nghiệp hay khách hàng nếu nhân viên không tuân thủ quy trình hoặc không báo cáo các sự cố phát sinh. Các nghiên cứu và hướng dẫn quản lý về ATTP gần đây đều thống nhất rằng hành vi là yếu tố quyết định trong công tác ATTP (FDA 2024; Pai, Jaiswal, và Jaiswal 2024). Các khuôn khổ quốc tế hiện hành, bao gồm cả các tiêu chuẩn tuân theo GFSI và hướng dẫn của các cơ quan quản lý ATTP quốc gia, đều nhấn mạnh rằng những cải tiến bền vững phụ thuộc vào việc xây dựng văn hóa ATTP vững mạnh và duy trì hành vi nhất quán trong toàn bộ tổ chức.

An toàn thực phẩm chính là hành vi.

—Frank Yiannas (2009, 1)

Các rào cản phổ biến khi thay đổi hành vi

Có nhiều nguyên nhân khiến nhân sự không tuân thủ các quy tắc về ATTP. Họ có thể chưa hiểu rõ về các rủi ro hoặc quy trình liên quan. Doanh nghiệp có thể thiếu công cụ phù hợp hoặc không phân bổ đủ thời gian; nhân sự có thể cảm thấy hành động của họ không tạo ra bất kỳ sự khác biệt thực tế nào; hoặc cấp quản lý không thực thi nhất quán hoặc không làm gương về các hành vi chuẩn mực.

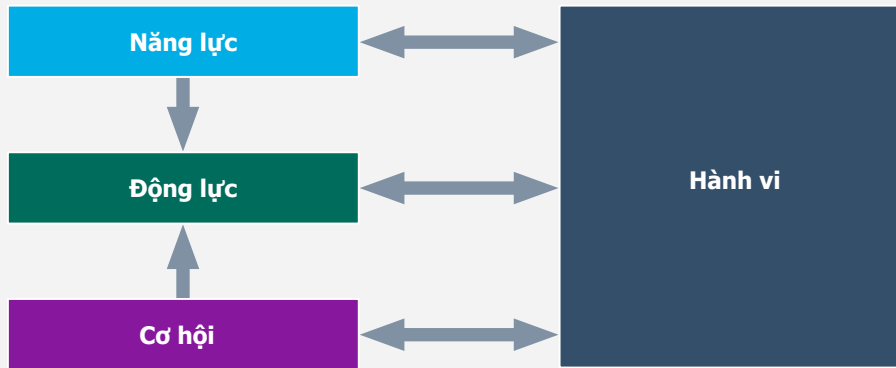
Những vấn đề này có thể được phân tích bằng mô hình COM-B, một khuôn khổ khoa học hành vi nền tảng dùng để thấu hiểu tiến trình thay đổi hành vi và thiết kế giải pháp can thiệp (Michie, van Stralen, và West 2011). Mô hình này xác định 3 điều kiện thiết yếu để thúc đẩy thay đổi hành vi, bao gồm: năng lực, cơ hội, và động lực (tham khảo Hình 4):

- **Năng lực** nghĩa là nhân sự có kiến thức, kỹ năng và khả năng thể chất hoặc nhận thức cần thiết để thực hiện hành vi đó hay không. Ví dụ, người lao động có nắm rõ quy trình rửa tay chuẩn không, và họ có đủ khả năng thể chất để thực hiện quy trình đó một cách nhất quán hay không?

- **Cơ hội** là các yếu tố bên ngoài giúp cho hành vi có thể diễn ra hoặc thúc đẩy hành vi đó, như sự sẵn có của các nguồn lực, quỹ thời gian, hỗ trợ từ tập thể và thiết kế môi trường. Trong ví dụ về quy trình rửa tay, các yếu tố bên ngoài bao gồm việc bố trí một khu vực có bồn rửa, xà phòng rửa tay, khăn lau hoặc máy sấy tay.
- **Động lực** bao gồm các tiến trình nội tâm tác động đến việc đưa ra quyết định, như thói quen, phản ứng cảm xúc và nhận thức về tầm quan trọng. Nhân viên có khả năng tuân thủ các quy trình an toàn cao hơn nếu họ có niềm tin vào giá trị của quy trình và ý thức được trách nhiệm bản thân đối với kết quả đạt được. Nếu thiếu một hoặc nhiều yếu tố cấu thành nêu trên, nhân viên sẽ ít có khả năng thể hiện các hành vi ATTP chuẩn mực một cách nhất quán và đáng tin cậy.

Hình 4

Mô hình thay đổi hành vi



NGUỒN: Michie, van Stralen, và West 2011.

Vai trò của ban lãnh đạo trong công tác ATTP

Việc khóa lấp các khoảng trống nêu trên phải bắt đầu từ ban lãnh đạo, những người định hình tư tưởng, văn hóa, đồng thời tác động đến các ưu tiên và hoạt động thực tiễn. Ban lãnh đạo đóng vai trò quyết định trong việc định hình hành vi và văn hóa ATTP. Nội dung phát biểu, và trên hết là hành động mà lãnh đạo thực hiện sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức ATTP được đánh giá và thực hành xuyên suốt tổ chức. Nếu ban lãnh đạo thể hiện rõ sự ưu tiên dành cho công tác ATTP, phân bổ đầy đủ nguồn lực và nhất quán làm gương về các hành vi chuẩn mực, họ sẽ kiến tạo nên một môi trường nơi các hành vi đúng đắn trở thành tiêu chuẩn chung.

Đặc biệt, đội ngũ giám sát và quản lý chính là những hình mẫu ứng xử hàng ngày. Cách họ phản hồi trước các mối quan ngại về ATTP, hành động ghi nhận các thực hành tốt và biện pháp xử lý của họ trước các tình huống không tuân thủ sẽ phát đi những tín hiệu mạnh mẽ đến đội ngũ nhân viên về những giá trị quan trọng. Ban lãnh đạo quyết định việc hệ thống quản lý sẽ hỗ trợ hay cản trở các thực hành an toàn, và liệu đội ngũ nhân sự có được đảm bảo đầy đủ về quỹ thời gian, công cụ và được khuyến khích để hoàn thành toàn diện quy trình hay không.

Năng lực lãnh đạo trong ATTP nằm ở khả năng truyền cảm hứng, tính nhất quán và hành động. Người lãnh đạo ở mọi cấp bậc phải củng cố niềm tin, trao quyền cho đội ngũ và biến ATTP thành trách nhiệm chung của toàn thể tổ chức.

Năng lực lãnh đạo là một trong những yếu tố quan trọng nhất quyết định hiệu quả của các hệ thống [an toàn thực phẩm] và tạo tiền đề để cải thiện các kết quả đạt được.

—Szkziel (2023)

Lồng ghép văn hóa an toàn thực phẩm

Văn hóa ATTP đại diện cho cách con người tư duy, hành động và cảm nhận về ATTP. Đó là “tập hợp các giá trị, niềm tin và chuẩn mực chung tác động đến tư duy và hành vi ứng xử đối với an toàn thực phẩm” (GFSI 2018, 3). Một nền văn hóa vững mạnh đồng nghĩa với việc ATTP được lồng ghép sâu sắc, được thấu hiểu, coi trọng và thực hành một cách nhất quán.

Ban lãnh đạo không thể kiến tạo nên một nền văn hóa ATTP chỉ thông qua một khóa đào tạo đơn lẻ hay một văn bản thông báo. Văn hóa ATTP vững mạnh chỉ được định hình thông qua quá trình củng cố nhất quán: xác định rõ ưu tiên, cơ chế trách nhiệm giải trình công bằng, hệ thống thông tin liên lạc hiệu quả và tinh thần làm chủ tập thể.

An toàn thực phẩm là một tư duy. Đó là thông điệp đầu tiên và cũng là cuối cùng mà toàn thể đội ngũ nhân sự của chúng tôi luôn cần nhắc.

— Bà Uzma Chowdhury, Giám đốc Tài chính, Tập đoàn Pran-RFL, Khách hàng của IFC chia sẻ

Các chiến lược thực tế thúc đẩy thay đổi hành vi

Các chiến lược sau đây giúp củng cố một hoặc nhiều cấu phần nền tảng của mô hình COM-B, bao gồm: năng lực, cơ hội và động lực.¹ Năng lực lãnh đạo là yếu tố quyết định để kích hoạt các chiến lược này và lồng ghép chúng vào thói quen hàng ngày, từ đó biến các nguyên tắc thành hành động thực tế. Bằng cách định hướng nhất quán với các mục tiêu ATTP, ban lãnh đạo tạo tiền đề vững chắc cho những thay đổi hành vi thực chất. Dựa trên nền tảng năng lực lãnh đạo vững mạnh, các chiến lược thực tế này sẽ giúp củng cố các hành vi ATTP mong muốn trong tổ chức.

Đào tạo để thấu hiểu. Hướng tới mục tiêu vượt xa các chỉ dẫn mang tính nguyên tắc. Khâu đào tạo hiệu quả phải liên kết chặt chẽ giữa hành vi với rủi ro, ứng dụng các phương pháp trực quan và có tính tương tác, đồng thời được củng cố định kỳ, đặc biệt là sau khi có sự thay đổi về sản phẩm hoặc quy trình.

Thiết kế để thành công. Kiến tạo một môi trường giúp cho các hành vi chuẩn mực được thực hiện một cách dễ dàng. Bố trí khu vực rửa tay và găng tay tại nơi cần thiết, đảm bảo khả năng tiếp cận các công cụ như nhiệt kế và chất khử trùng,

Mỗi cá nhân, từ lãnh đạo cấp cao cho đến người lao động trực tiếp tại dây chuyền sản xuất, đều phải nhận thức được rằng ATTP là nguyên tắc không thể thỏa hiệp.

Văn hóa cũng cần phải được đo lường và quản lý. Các chương trình chứng nhận theo GFSI hiện nay đều yêu cầu doanh nghiệp tiến hành đánh giá văn hóa ATTP bằng cách sử dụng các công cụ có cấu trúc, như khảo sát nhân viên, đánh giá năng lực lãnh đạo và hoạt động đánh giá dựa trên hành vi, nhằm xác định khâu nào có mức độ nhất quán chiến lược cao và khâu nào đang gặp rủi ro.

đảm bảo có SOP rõ ràng, trực quan và dễ tuân thủ.

- **Cung cấp phản hồi theo thời gian thực.** Tiến hành các đợt kiểm tra thực địa ngắn định kỳ để quan sát hành vi và đào tạo huấn luyện khi cần. Hoạt động phản hồi sẽ đạt hiệu quả cao nhất nếu được thực hiện kịp thời, công bằng và mang tính xây dựng.
- **Củng cố bằng sự ghi nhận.** Nhân viên sẽ có xu hướng thực hiện lại các hành vi cao hơn nếu hành vi đó được công nhận. Quản lý có thể biểu dương trực tiếp bằng lời, vinh danh các cá nhân điển hình về ATTP, hoặc khen thưởng các đội ngũ đạt mục tiêu về vệ sinh và kết quả đánh giá tốt. Sự ghi nhận giúp lồng ghép công tác ATTP vào hoạt động vận hành hàng ngày.
- **Thúc đẩy thông tin liên lạc.** Khuyến khích nhân viên ở mọi cấp bậc báo cáo sự cố, tình huống suýt rủi ro, hoặc ý tưởng cải tiến mà không lo ngại bị khiển trách. Môi trường cởi mở sẽ nâng cao tinh thần trách nhiệm và củng cố niềm tin nội bộ.
- **Thu hút nhân viên tham gia vào các giải pháp.** Thúc đẩy sự tham gia của những người lao động trực tiếp tại dây chuyền sản xuất vào khâu thiết kế các thực hành vệ sinh, hệ thống biển báo, hoặc tài liệu đào tạo. Các giải pháp được đồng thiết kế thường mang tính thực tiễn cao hơn và dễ dàng được đón nhận hơn.

¹ Tham khảo: Mô hình COM-B về Thay đổi Hành vi (Bảng điều khiển), Decision Lab, <https://thede-cisionlab.com/reference-guide/organizational-behavior/the-com-b-model-for-behavior-change/>; Michie, van Stralen, and West (2011)
28

Đo lường tiến độ

Tiến trình thay đổi hành vi cần phải được theo dõi và đo lường như bất kỳ chỉ số KPI nào khác. Các biện pháp đo lường thực tiễn có thể bao gồm: điểm số dựa trên quan sát hành vi, khảo sát nhân viên về thái độ đối với ATTP, tỷ lệ tham gia vào các khóa đào tạo và xu hướng phát sinh các sự cố hoặc tình huống không tuân thủ có liên kết trực tiếp với lỗi do con người (tham khảo Hộp 2). Các doanh nghiệp hiện nay được kỳ vọng phải tiến hành đánh giá và củng cố văn hóa ATTP như một phần của các chương trình chứng nhận được công nhận bởi GFSI, như Tiêu chuẩn Toàn cầu BRCGS và FSSC 22000. Nhằm hỗ trợ triển khai và nhận biết các điểm cần cải thiện, doanh nghiệp có thể tham khảo tài liệu hướng dẫn và bộ công cụ của GFSI (2018).

Thông điệp chính

Hoạt động quản lý ATTP chỉ hiệu quả khi hành vi của con người có sự nhất quán. Ngay cả hệ thống quản lý ATTP tiên tiến nhất cũng không thể thành công nếu đội ngũ nhân sự vận hành không tuân thủ quy trình hoặc trân trọng giá trị của hệ thống đó.

Ban lãnh đạo và hệ thống định hình hành vi. Quá trình thay đổi hành vi đòi hỏi phải có sự minh bạch, cơ chế củng cố và niềm tin. Bằng cách đầu tư vào hoạt động đào tạo có liên quan, hình thức ghi nhận theo thời gian thực và hệ thống thông tin liên lạc mạnh mẽ, doanh nghiệp sẽ kiến tạo nên một môi trường nơi ATTP trở thành một phần xạ tự nhiên. Văn hóa an toàn thực phẩm cần có thời gian để bồi đắp, nhưng sẽ ăn sâu và được duy trì bền vững thông qua các thực hành hàng ngày.

Thay đổi hành vi chính là nền tảng của thành công. Để thành công thay đổi hành vi ATTP của nhân sự, ban lãnh đạo doanh nghiệp cần thực hiện các hành động sau:

- Làm gương về năng lực lãnh đạo ATTP ở mọi cấp bậc bằng cách đảm bảo nhất quán giữa kỳ vọng, nguồn lực và thực hành hàng ngày.
- Đầu tư vào hệ thống tài liệu minh bạch và chương trình đào tạo giúp dễ dàng thực hiện hành vi đúng đắn hơn và biến hành vi đó trở thành yêu cầu bắt buộc.
- Ghi nhận và khen thưởng các hành vi đảm bảo ATTP, không chỉ thuần túy nhìn vào kết quả đầu ra, mà để củng cố nền văn hóa vững mạnh.
- Đưa ATTP thành một phần chính thức trong hệ thống chỉ số đánh giá hiệu suất và cấu trúc trách nhiệm giải trình.

Hộp 2

KPI về an toàn thực phẩm

Theo dõi chỉ số dựa trên hành vi và chỉ số dựa trên hiệu suất để hiểu cách công tác ATTP được thực hiện trong thực tế và tác động như thế nào đến kết quả đầu ra.

Chỉ số hành vi (Chỉ số nhanh)

- % các thực hành đúng được ghi nhận qua quan sát (ví dụ: rửa tay, sử dụng găng tay)
- Tần suất thực hiện hướng dẫn đào tạo của giám sát viên
- Tỷ lệ tham gia vào các cuộc họp nhanh của đội ngũ hoặc các khóa đào tạo cập nhật
- Mức độ gắn kết của người lao động thông qua các ý tưởng cải tiến an toàn

Chỉ số hiệu suất (Chỉ số chậm)

- Phát hiện từ hoạt động đánh giá
- Số lượng khiếu nại về ATTP hoặc xu hướng về mức độ hài lòng của khách hàng
- Chất lượng sản xuất và tỷ lệ lỗi bao bì
- Hiệu suất sử dụng nguyên liệu, tỷ lệ sử dụng nước/năng lượng/rác thải
- Số lượng nhân viên được đào tạo

Góc nhìn chuyên sâu: Việc đo lường hành vi cho thấy hệ thống và văn hóa có đang vận hành đúng mục tiêu dự kiến hay không, trước khi vấn đề xuất hiện trong kết quả đánh giá hoặc kết quả kinh doanh.

- Đo lường định kỳ hành vi và văn hóa ATTP để nhận diện các lỗ hổng, theo dõi tiến độ và thúc đẩy cải tiến liên tục.

Bài 4: Doanh nghiệp có cần đến chuyên gia tư vấn?

Tất nhiên, doanh nghiệp có thể tự triển khai hệ thống quản lý ATTP của mình. Tuy nhiên, doanh nghiệp có thể nhận thấy việc tự triển khai có thể tiêu tốn nhiều thời gian và tiền bạc hơn so với việc thuê một chuyên tư vấn có năng lực. Quyết định này thường phụ thuộc vào quy mô, mức độ phức tạp của hoạt động kinh doanh, cũng như mức độ am hiểu của đội ngũ nội bộ về các hệ thống an toàn thực phẩm.

Các cơ sở sản xuất có quy mô nhỏ hơn hoặc ít phức tạp hơn có thể tự triển khai hệ thống trong nội bộ nếu đội ngũ lãnh đạo có năng lực vững vàng và quyết tâm cao. Tuy nhiên, kinh nghiệm của chuyên gia tư vấn có thể giúp các doanh nghiệp tránh được những sai lầm và sơ suất gây tổn kém, đặc biệt là các doanh nghiệp mới làm quen với các tiêu chuẩn an toàn thực phẩm.

Hãy xem xét xem một chuyên gia tư vấn có thể giúp đỡ như thế nào, và liệu doanh nghiệp, đơn vị mới làm quen với hệ thống quản lý ATTP, có thể tận dụng kinh nghiệm và kiến thức của chuyên gia hay không (xem hộp 3). Một chuyên gia tư vấn có thể:

- Xác định hệ thống nào là phù hợp nhất với mục tiêu doanh nghiệp đã đề ra
- Định hướng quá trình triển khai theo đúng hướng và đúng trọng tâm
- Tiết kiệm nguồn lực của doanh nghiệp và tránh để xảy ra các sai sót gây tổn kém

Thuê chuyên gia tư vấn có thể đẩy nhanh tốc độ hoàn vốn đầu tư vào hệ thống quản lý ATTP bằng cách rút ngắn thời gian thực hiện, ngăn ngừa các lỗi gây tổn kém và cải thiện kết quả đánh giá. Chi phí ban đầu có vẻ cao nhưng sẽ bù đắp bằng tiến độ hoàn thành nhanh hơn và kết quả tối ưu hơn trong dài hạn.

Để tìm được một chuyên gia tư vấn giỏi, hãy trao đổi với các doanh nghiệp cũng từng gặp phải những điều kiện và thách thức tương tự trong triển khai hệ thống giống như doanh nghiệp của bạn. Lý tưởng nhất là các doanh nghiệp từng làm việc với các chuyên gia tư vấn có chuyên môn trong lĩnh vực sản xuất của doanh nghiệp của bạn.

Hộp 3

Các yếu tố cần cân nhắc trước khi thuê chuyên gia tư vấn

1. Năng lực nội bộ và thời gian

Doanh nghiệp có nhân viên có chuyên môn về an toàn thực phẩm không, hay họ sẽ cần phải học từ đâu?

Liệu đội ngũ hiện tại của doanh nghiệp có thể dành thời gian tập trung cho dự án mà không ảnh hưởng đến hoạt động hàng ngày không?

2. Độ phức tạp trong vận hành

Doanh nghiệp có đang sản xuất các loại thực phẩm có rủi ro cao (ví dụ: sản phẩm từ sữa, hải sản, thực phẩm chế biến sẵn) không?

Doanh nghiệp có đang vận hành nhiều dây chuyền sản xuất hoặc nhiều cơ sở khác nhau không?

3. Các yêu cầu về quy định và thị trường

Liệu người mua hoặc cơ quan quản lý có yêu cầu đạt chứng nhận theo một thời hạn cụ thể nào không?

Doanh nghiệp có gặp sức ép trong nội bộ về việc vượt qua các đợt đánh giá hoặc đáp ứng các tiêu chuẩn mới một cách nhanh chóng không?

4. Kinh nghiệm triển khai

Đội ngũ của doanh nghiệp đã từng chỉ đạo thành công quy trình triển khai hệ thống quản lý ATTP nào chưa?

Doanh nghiệp đã nắm rõ các tài liệu và các yêu cầu khác của chứng chỉ cần đạt chưa?

5. Nguy cơ mắc sai lầm

Liệu trì hoãn hoặc đánh giá thất bại có gây ra thiệt hại lớn về chi phí hay tổn hại uy tín nghiêm trọng không?

Doanh nghiệp đã từng thử và gặp khó khăn trong việc tự triển khai hay không?

6. Cân bằng chi phí-lợi ích

Liệu chi phí tư vấn có thấp hơn tổn thất do vận hành kém hiệu quả, không tuân thủ quy định, hoặc chi phí làm lại hay không?

Liệu một khoản đầu tư ngắn hạn có thể giúp tiết kiệm thời gian và nguồn lực trong dài hạn?

7. Hiệu quả đào tạo dài hạn

Liệu chuyên gia tư vấn có chuyển giao kiến thức và nâng cao năng lực cho doanh nghiệp thay vì chỉ đơn thuần cung cấp tài liệu?

Nguyên tắc chung : Nếu doanh nghiệp của bạn chưa làm quen với hệ thống này, thời gian triển khai eo hẹp hoặc rủi ro cao, thuê chuyên gia tư vấn có thể là một khoản đầu tư đáng giá.

Hỗ trợ kỹ thuật... của IFC sẽ giúp chúng tôi đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế trong một ngành công nghiệp mà khách hàng quốc tế có yêu cầu về chất lượng rất cao.

—Simballa Sylla, Giám đốc điều hành, Mali Shi (Mali), Lời chứng thực của khách hàng IFC

Khi lựa chọn, hãy chú ý đến lý lịch và thành tích của các ứng viên cũng như các tổ chức mà họ đang công tác. Các doanh nghiệp uy tín toàn cầu thường có xu hướng thuê các chuyên gia giàu kinh nghiệm. Điều quan trọng là tìm được chuyên gia phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp. Trước khi thuê chuyên gia tư vấn, hãy hỏi các ứng viên các nội dung sau:

- Các câu chuyện thành công trong quá trình triển khai
- Kinh nghiệm làm việc trong ngành, chuyên môn và tại các đơn vị có quy mô và tiêu chuẩn tương tự
- Người tham chiếu và đánh giá của các doanh nghiệp mà họ từng làm việc
- Làm thế nào họ biết rằng giai đoạn triển khai đã hoàn thành
- Doanh nghiệp sẽ học hỏi được gì từ họ
- Phương pháp và cách thức họ tiếp cận nhiệm vụ

Luôn luôn xác định rõ ràng vai trò, thời hạn và sản phẩm bàn giao trong mọi hợp đồng tư vấn. Điều này đảm bảo rằng các chuyên gia tư vấn, quản lý và nhân viên đều hiểu rõ trách nhiệm của mình.

Các chuyên gia tư vấn giỏi sẽ không làm thay công việc của đội ngũ nội bộ của doanh nghiệp mà sẽ trao quyền cho họ. Các chuyên gia tư vấn cần đào tạo và hướng dẫn nhân sự của doanh nghiệp để họ có thể tự tiếp tục vận hành hệ thống sau khi giai đoạn hỗ trợ tư vấn kết thúc. Các chuyên gia tư vấn đóng vai trò là cố vấn. Họ sẽ hỗ trợ doanh nghiệp nhưng không làm thay công việc của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp của bạn vẫn cần thực hiện một số trách nhiệm cốt lõi như sau:

- *Quy trình thiết kế và soạn thảo tài liệu.* Các chuyên gia tư vấn có thể hỗ trợ xây dựng quy trình, nhưng những công cụ này phải phản ánh thực tế hoạt động của doanh nghiệp của bạn. Doanh nghiệp hiểu rõ công việc kinh doanh của mình hơn ai hết. Ý kiến đóng góp của doanh nghiệp rất quan trọng để đảm bảo các chính sách thiết thực, phù hợp và bền vững.

- *Thiết lập hệ thống lưu trữ hồ sơ.* Hệ thống lưu trữ hồ sơ sẽ hỗ trợ công việc quản lý hàng ngày, đồng thời rất cần thiết để duy trì tuân thủ.
- *Làm gương thay đổi hành vi từ trong nội bộ.* Các chuyên gia tư vấn có thể hướng dẫn và đào tạo, nhưng nhân viên sẽ dễ hình thành các thói quen mới hơn nếu chính cấp quản lý và đồng nghiệp của họ làm gương.
- *Duy trì và cải tiến hệ thống.* Các hoạt động giám sát, đánh giá nội bộ, hành động khắc phục và cập nhật hệ thống phải trở thành một phần trong hoạt động hàng ngày, chứ không phải là những công việc do chuyên gia tư vấn làm thay cho doanh nghiệp.

Chuyên gia tư vấn: Thúc đẩy năng lực xuất sắc trong nội bộ

Chuyên môn từ bên ngoài đóng vai trò quan trọng trong việc triển khai hệ thống quản lý ATTP, nhưng một hệ thống an toàn thực phẩm xuất sắc thực sự phải được xây dựng và duy trì từ chính trong nội bộ. Hãy tận dụng các chuyên gia tư vấn một cách khôn ngoan để trang bị cho đội ngũ của doanh nghiệp của bạn những kiến thức và công cụ thiết yếu, đảm bảo năng lực quản trị rủi ro và thúc đẩy cải tiến liên tục được củng cố vững chắc từ bên trong tổ chức.

Bài 5: Sai lầm thường gặp và cách thức phòng tránh

Sai lầm 1: Chạy theo chứng nhận mà không có mục tiêu rõ ràng

Khi bắt đầu hành trình an toàn thực phẩm, mục tiêu của ban lãnh đạo tại nhiều doanh nghiệp luôn là: “Làm sao để đạt được chứng nhận”. Tâm lý này là dễ hiểu, nhưng chính mục tiêu này thường khiến doanh nghiệp không chú trọng vào tầm nhìn chiến lược cần có để mang lại giá trị dài hạn, đặc biệt nếu doanh nghiệp còn chưa xác định được chứng nhận nào là phù hợp hoặc hỗ trợ cho các mục tiêu kinh doanh của mình. Chứng nhận không nên là mục tiêu chung, mà chỉ nên được xem như một cột mốc trên hành trình hiện thực hóa chiến lược kinh doanh tổng thể.

Nếu không thống nhất chiến lược, các doanh nghiệp có nguy cơ chỉ đạt được lợi nhuận hạn chế. Chứng nhận được chọn có thể không đáp ứng các yêu cầu của người mua và đơn vị nhập khẩu mục tiêu, do đó doanh nghiệp bỏ lỡ các cơ hội hiện có trên thị trường. Các hệ thống phức tạp, khó hiểu hoặc được triển khai không đầy đủ, được xây dựng để đáp ứng các tiêu chí đánh giá thay vì nhu cầu kinh doanh chiến lược, có thể hoạt động kém hiệu quả và khó duy trì. Dưới góc độ rủi ro, các chứng nhận không tương thích hoặc thiếu tính liên kết có thể dẫn đến đánh giá thất bại và gây tổn hại đến uy tín của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp nên bắt đầu từ những điều cơ bản. Việc xây dựng một cấu trúc HACCP vững chắc trước khi chạy theo các chứng nhận nâng cao sẽ giúp các doanh nghiệp phát triển các hệ thống lõi và văn hóa cốt lõi mà không cần phải đầu tư quá nhiều nguồn lực. Cách tiếp cận theo từng giai đoạn, bắt đầu từ quy mô nhỏ và mở rộng dần dựa trên các mục tiêu được xác định rõ ràng, thường là cách xây dựng được các hệ thống tiết kiệm chi phí hơn và kết quả bền vững hơn.

Hộp 4

Mục tiêu SMART

Specific (Cụ thể): Mục tiêu phải cụ thể, chi tiết, được định nghĩa rõ ràng để doanh nghiệp biết định hướng và đích đến ở đâu

Measurable (Đo lường được): Các con số và số lượng đưa ra cần kèm theo phương pháp đo lường và so sánh

Achievable (Có thể đạt được): khả thi và dễ dàng thực hiện

Realistic (Thực tế): Mục tiêu cần phải tính đến các hạn chế như nguồn lực, nhân sự, chi phí và khung thời gian

Time-bound (Có thời hạn): Khung thời gian sẽ đưa ra giới hạn cho mục tiêu

Ví dụ

Giảm 2% lượng rác thải sản xuất vào cuối Quý 2

Tăng 50% doanh số bán hàng tại thị trường quốc tế trong vòng 12 tháng

Giảm 20% số lượng khiếu nại của khách hàng trong vòng 12 tháng

Đạt được tỷ lệ tuân thủ đánh giá 99% vào Quý 4

Hoàn thành khóa đào tạo vệ sinh cho 100% nhân viên dây chuyền sản xuất trong vòng 3 tháng

Để bắt đầu một cách chiến lược, trước hết, doanh nghiệp cần xác định rõ các mục tiêu. Hãy tự hỏi mục tiêu doanh nghiệp đang hướng tới là gì. Một phương pháp hiệu quả và đã được kiểm chứng là thiết lập các mục tiêu SMART, tức là các mục tiêu cụ thể, đo lường được, có thể đạt được, phù hợp và có thời hạn (xem hộp 4). Điều này có thể giúp làm rõ thị trường mục tiêu, các rủi ro chính và kỳ vọng của người mua hoặc cơ quan quản lý. Nếu dựa trên các mục tiêu SMART, chứng nhận sẽ trở thành một công cụ hỗ trợ các ưu tiên về mặt thương mại và vận hành. Chứng nhận chỉ nên là công cụ giúp doanh nghiệp đạt mục tiêu, chứ không phải là mục tiêu cuối cùng.

Sai lầm 2: Thiếu sót trong khâu hoạch định và dự toán ngân sách

Lãnh đạo của nhiều doanh nghiệp đánh giá thấp các nguồn lực cần thiết để đạt được và duy trì chứng nhận. Họ đưa ra cam kết khi chưa có kế hoạch triển khai, lộ trình hoặc ngân sách rõ ràng, dẫn đến tình trạng phải vội vàng xoay sở để đáp ứng các yêu cầu hoặc phải quay lại bổ sung các lỗ hổng. Ngay cả những nỗ lực xuất phát từ mục tiêu tốt đẹp ban đầu cũng có thể bị đình trệ nếu các nguồn lực bị phân tán, hoặc khi các ưu tiên kinh doanh cạnh tranh được ưu tiên hơn.

Nếu không có kế hoạch phù hợp, các doanh nghiệp có thể không thể thu hồi đủ vốn từ các khoản đầu tư để triển khai hệ thống quản lý ATTP và đạt chứng nhận do chậm trễ trong việc thâm nhập thị trường mục tiêu, bỏ lỡ cơ hội cải thiện hiệu quả vận hành và gặp khó khăn trong việc giảm thiểu rủi ro.

Quá trình triển khai hiệu quả phụ thuộc vào các yếu tố: hoạch định đúng đắn, phân công trách nhiệm rõ ràng, lộ trình thực tế và theo dõi nhất quán (xem hộp 5). Để duy trì động lực, hãy giao trách nhiệm cho một trưởng nhóm HACCP đã qua đào tạo và có quyền tiếp cận các nguồn lực cần thiết. Đảm bảo bộ phận tài chính tham gia ngay từ đầu, đồng thời phân bổ hợp lý nguồn nhân lực và ngân sách sẽ đảm bảo tính khả thi của kế hoạch. Xây dựng các chỉ số KPI, theo dõi tiến độ định kỳ và ghi nhận những thành quả bước đầu để duy trì động lực cho đội ngũ. Những cải tiến rõ rệt không phải lúc nào cũng đòi hỏi mức đầu tư lớn. Những hành động có chi phí thấp nhưng được ưu tiên đúng mức thường mang lại những kết quả thiết thực.

Để hoạch định hiệu quả, doanh nghiệp cũng cần ghi nhớ rằng hệ thống an toàn thực phẩm không phải không hề thay đổi. Kỳ vọng của người mua, tiêu chuẩn pháp lý và nhu cầu kinh doanh luôn không ngừng thay đổi. Các doanh nghiệp xây dựng năng lực và ngân sách cho việc cải tiến liên tục sẽ nắm chắc lợi thế để thích ứng và tăng trưởng.

Hộp 5

Cách cải thiện ATTP ít tốn kém / không tốn chi phí

- Mục đích rõ ràng và mục tiêu cụ thể
- Lên kế hoạch cho quá trình
- Thời gian và nguồn lực
- Cam kết quản lý
- Nhận thức của người lao động về cách ứng xử đối với các vấn đề về ATTP
- Sử dụng video trực tuyến và các tài liệu miễn phí khác

Các doanh nghiệp nên coi hệ thống quản lý ATTP và chứng nhận như bất kỳ khoản đầu tư chiến lược nào khác. Hệ thống quản lý ATTP đòi hỏi nguồn lực, sự đồng hành của ban lãnh đạo và một lộ trình thực tế, chia theo từng giai đoạn. Nếu các doanh nghiệp hoạch định hiệu quả, họ sẽ giảm thiểu sai sót gây tốn kém, tăng sự đồng thuận trong nội bộ và chứng minh với các đối tác rằng hệ thống quản lý ATTP là một phần trong hoạt động kinh doanh chứ không chỉ là thủ tục giấy tờ.

Hãy hoạch định cho những mục tiêu xa hơn việc đạt chứng nhận. Hãy hoạch định để xây dựng một hệ thống quản lý ATTP có thể hỗ trợ doanh nghiệp của bạn hiệu quả hơn ngay cả khi đợt đánh giá đã kết thúc.

Sai lầm 3: Xem nhẹ yếu tố văn hóa, trao đổi thông tin và sự đồng thuận trong đội ngũ .

Các hệ thống quản lý ATTP vững mạnh tuy được xây dựng trên nền tảng các quy trình, nhưng lại phụ thuộc vào con người. Một trong những sai lầm phổ biến và gây tổn kém nhất mà các doanh nghiệp thường mắc phải là coi việc triển khai hệ thống quản lý ATTP như một dự án kỹ thuật, thay vì một nỗ lực tập thể đòi hỏi năng lực lãnh đạo, trao đổi thông tin hiệu quả và thay đổi văn hóa.

Động lực làm việc sẽ bị ảnh hưởng nếu ban lãnh đạo cấp cao không theo sát quy trình hay không lắng nghe ý kiến nhân viên trong các quyết định quan trọng. Những dấu hiệu cho thấy nội bộ thiếu gắn kết bao gồm: nhân viên chỉ tuân thủ quy định khi bị giám sát, mơ hồ về vai trò của bản thân hoặc kháng cự thay đổi. Đây là những khác biệt về văn hóa mà ban lãnh đạo không thể khắc phục bằng cách áp dụng quy trình và danh sách kiểm tra.

Xét về khía cạnh lợi tức đầu tư, nội bộ thiếu gắn kết sẽ làm suy giảm hiệu quả vận hành và gia tăng rủi ro. Nếu thiếu trách nhiệm chung, các doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong việc duy trì hệ thống, nhận diện sớm các vấn đề hoặc thích ứng với các yêu cầu mới. Khi đó, quá trình triển khai bị kéo dài, quá trình đánh giá trở nên căng thẳng và giá trị dài hạn bị mất đi.

Ban lãnh đạo cần định hình văn hóa doanh nghiệp. Nếu các quản lý cấp cao hiểu được mục đích của hệ thống quản lý ATTP, tích cực tham gia vào quá trình hoạch định và rà soát, đồng thời làm gương cho các hành vi chuẩn mực, ví dụ như quy trình vệ sinh và ghi chép hồ sơ, họ đang gửi đi thông điệp rõ ràng: an toàn thực phẩm là một phần trong hoạt động kinh doanh của chúng ta. Quyết tâm rõ ràng của cấp quản lý thường là yếu tố quyết định để đưa doanh nghiệp từ tuân thủ mang tính đối phó sang áp dụng hệ thống trong dài hạn.

Việc xây dựng sự đồng thuận cũng đòi hỏi trao đổi thông tin nhất quán và nâng cao năng lực ở mọi cấp độ. Nhân viên cần hiểu rõ các kỳ vọng đối với họ, tầm quan trọng của chúng và cách họ có thể đóng góp vào quá trình đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Một trưởng nhóm giỏi có thể đóng vai trò trung tâm thông qua giải đáp thắc mắc, hướng dẫn đào tạo, giải quyết các lo ngại và khuyến khích tinh thần làm việc nhóm.

Sự ghi nhận cũng rất quan trọng. Ghi nhận những thành quả bước đầu, tuyên dương những người có thành tích xuất sắc và thúc đẩy nhân viên tham gia quá trình đánh giá hoặc giải quyết vấn đề giúp thay đổi tư duy từ “đây là gánh nặng” sang “đây là nỗ lực mà chúng ta cùng chịu trách nhiệm”.

Xây dựng văn hóa không phải là hoạt động có cũng được, không có cũng không sao. Đây là một phần không thể thiếu của hệ thống quản lý ATTP. Càng nhiều người cùng tham gia, hệ thống quản lý ATTP càng có thể mang lại hiệu quả cao hơn.

Sai lầm 4: Quá phụ thuộc vào chuyên gia tư vấn thay vì xây dựng năng lực nội bộ

Thuê một chuyên gia tư vấn có thể là một ý tưởng hay, nhất là trong trường hợp thời gian eo hẹp hoặc chuyên môn nội bộ hạn chế. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp giao quá nhiều quyền kiểm soát cho các chuyên gia bên ngoài, hệ thống được tạo ra có nguy cơ chỉ ổn trên lý thuyết nhưng lại thiếu khả năng tự vận hành, làm chủ và duy trì bền vững trong nội bộ.

Chuyên gia tư vấn có thể soạn thảo quy trình, chuẩn bị biểu mẫu và đào tạo đội ngũ, nhưng nếu không có năng lực nội bộ, hệ thống sẽ bị đình trệ nếu chuyên gia tư vấn rời đi. Nhân viên có thể chưa nắm được toàn bộ các yêu cầu, tầm quan trọng hay cách duy trì hệ thống. Đồng thời, ban lãnh đạo có thể chỉ coi hệ thống quản lý ATTP là một dự án của chuyên gia tư vấn, chứ không phải là tài sản kinh doanh quan trọng.

Nếu xét từ góc độ giá trị dài hạn, quá phụ thuộc vào chuyên gia tư vấn sẽ làm tăng chi phí, hạn chế hiệu quả vận hành và làm suy yếu khả năng kiểm soát rủi ro. Các doanh nghiệp chỉ chi tiền để đảm bảo tuân thủ quy định trong ngắn hạn nhưng không xây dựng năng lực nội bộ cần có sẽ gặp khó khăn trong việc duy trì hoặc cải tiến hệ thống. Hệ quả là các vấn đề cứ tái diễn, kết quả đánh giá kém và doanh nghiệp luôn ở thế bị động đối phó thay vì chủ động quản lý.

Các công ty chỉ nên thuê chuyên gia tư vấn trong trường hợp thích hợp. Chuyên gia tư vấn có thể cung cấp hướng dẫn kỹ thuật quan trọng, giúp doanh nghiệp tránh được sai lầm gây tổn kém. Tuy nhiên, vai trò của chuyên gia tư vấn là hỗ trợ và nâng cao năng lực cho đội ngũ nội bộ, chứ không phải thay thế họ. Các chuyên gia tư vấn sẽ phát huy hiệu quả cao nhất khi họ giúp nhân viên học hỏi kiến thức, thay vì chỉ giúp nhân viên tuân thủ quy định.

Hãy phân công các trưởng nhóm trong nội bộ phối hợp cùng chuyên gia tư vấn bên ngoài để tối ưu hóa giá trị của quá trình hợp tác. Hãy đảm bảo đội ngũ của doanh nghiệp tham gia xây dựng quy trình, nhận diện rủi ro và chuẩn bị cho các đợt đánh giá. Hãy đặt câu hỏi, rà soát kỹ lưỡng. Hệ thống sẽ chỉ là hình thức nếu doanh nghiệp không thể tự vận hành hệ thống mà không có hỗ trợ từ bên ngoài. Năng lực nội bộ, chứ không phải chuyên môn bên ngoài, mới là yếu tố duy trì hệ thống và mang lại giá trị dài hạn.

Sai lầm 5: Bỏ qua đề án kinh doanh của hệ thống quản lý an toàn thực phẩm

Các doanh nghiệp thường chỉ coi hệ thống quản lý ATTP như một yêu cầu kỹ thuật hay một khoản chi phí kinh doanh, thay vì nhìn nhận đây là một khoản đầu tư chiến lược giúp củng cố biên lợi nhuận ròng. Nếu doanh nghiệp chỉ nhìn nhận hệ thống quản lý ATTP và chứng nhận dưới góc độ tuân thủ quy định, doanh nghiệp đó thường không đầu tư đủ nguồn lực cho hệ thống, đánh giá thấp giá trị của nó, hoặc không sử dụng hệ thống sau khi đạt được chứng nhận.

Thực tế là, nếu được triển khai và hỗ trợ đúng cách, các hệ thống quản lý ATTP sẽ đóng góp vào thành công của doanh nghiệp theo những cách có thể đo lường được. Hệ thống quản lý ATTP có thể góp phần giảm tình trạng làm lại và lãng phí, ngăn ngừa gián đoạn, cải thiện kết quả đánh giá và củng cố niềm tin của khách hàng. Ngoài ra, hệ thống quản lý ATTP thường là yếu tố mấu chốt để tiếp cận người mua cũng như thị trường xuất khẩu mới.

Khung tính lợi tức đầu tư điều chỉnh theo rủi ro làm rõ mối liên hệ này (xem hộp G). Hệ thống quản lý ATTP mang lại giá trị trên 3 phương diện, bao gồm: cải thiện hiệu quả vận hành, mở rộng khả năng tiếp cận thị trường và giảm thiểu rủi ro. Nếu các lợi ích này được định lượng và truyền đạt rõ ràng, hệ thống quản lý ATTP sẽ không chỉ được coi là chi phí tuân thủ quy định nữa, mà sẽ được định nghĩa lại là một khoản đầu tư chiến lược. Sự thay đổi này giúp nâng cao năng lực ra quyết định trong nội bộ bằng cách giúp các bên liên quan không chỉ đặt câu hỏi "chi phí là bao nhiêu?" mà còn hỏi "làm thế nào để tối đa hóa giá trị của khoản đầu tư này?" Xây dựng đề án kinh doanh đặc biệt quan trọng trong việc đảm bảo sự đồng thuận của ban lãnh đạo, thu hút đầu tư và gắn kết các phòng ban, từ vận hành, tài chính cho đến kinh doanh, hướng tới mục tiêu chung. Điều này cũng giúp các doanh nghiệp có cơ sở để thực hiện nâng cấp theo từng giai đoạn hoặc huy động vốn từ bên ngoài.

Việc triển khai hệ thống quản lý ATTP càng gắn liền với các ưu tiên kinh doanh thì hệ thống càng có nhiều khả năng nhận được sự hỗ trợ, nguồn vốn và sự đồng lòng triển khai cần thiết để đạt được thành công.

Xây dựng một đề án kinh doanh vững chắc sẽ đảm bảo hệ thống quản lý ATTP nhận được nguồn đầu tư, sự ưu tiên và hỗ trợ liên tục cần có để mang lại lợi ích lâu dài.

Hộp 6

Cách hệ thống quản lý ATTP tạo ra lợi ích kinh tế

Khung tính lợi tức đầu tư điều chỉnh theo rủi ro mô tả cách một hệ thống an toàn thực phẩm được quản lý hiệu quả góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh trên 3 lĩnh vực chính như sau:

Lợi thế vận hành

Nâng cao hiệu quả vận hành và giảm chi phí bằng cách giảm thiểu lãng phí, làm lại và thời gian ngừng hoạt động

Tinh giản tài liệu và quy trình nội bộ để giảm chi phí vận hành gián tiếp

Lợi thế thị trường

Tiếp cận khách hàng, nhà bán lẻ và thị trường xuất khẩu mới

Hỗ trợ tăng doanh thu thông qua việc duy trì vị thế nhà cung cấp ưu tiên và củng cố niềm tin của khách hàng

Giảm thiểu rủi ro

Giảm thiểu rủi ro thu hồi sản phẩm, các biện pháp xử lý của cơ quan quản lý và tổn hại uy tín

Tăng cường khả năng chống chịu của thương hiệu và giảm thiểu tác động tài chính do các sự cố về an toàn thực phẩm

Các chỉ số thành công

Hệ thống quản lý ATTP mang lại giá trị bằng cách cải thiện cách thức vận hành, nâng cao năng lực cạnh tranh và bảo vệ doanh nghiệp. Các chỉ số dưới đây, được hỗ trợ bởi dữ liệu từ kết quả của khách hàng của IFC, minh họa cho những khía cạnh mà các khoản đầu tư vào an toàn thực phẩm tạo ra sự khác biệt đáng kể.

Lợi ích khi đầu tư vào hệ thống quản lý an toàn thực phẩm

Triển khai hệ thống quản lý ATTP là một quyết định kinh doanh chiến lược. Nếu được triển khai hiệu quả, hệ thống quản lý ATTP sẽ mang lại nhiều lợi ích đáng kể trong vận hành, tiếp cận thị trường và giảm thiểu rủi ro. Các hạng mục tác động chính, được hỗ trợ bởi kết quả thực tế của các doanh nghiệp là khách hàng của IFC, được nêu chi tiết dưới đây.

Yếu tố tạo ra tác động cực kỳ mạnh mẽ chính là chi phí sản phẩm không đạt chất lượng, hiện đã trở thành một phần không thể thiếu trong mọi hoạt động của chúng tôi. Chỉ số này đã chỉ ra các lĩnh vực vận hành kém hiệu quả, từ đó thúc đẩy chúng tôi xây dựng một sáng kiến nội bộ mang tên “loại bỏ lãng phí” dựa trên triết lý về chi phí sản phẩm không đạt chất lượng.

—Peter Njonjo, Giám đốc điều hành, Twiga Foods, Lời chứng thực của khách hàng IFC

Chỉ số thị trường

Tiếp cận các thị trường mới và người mua phân khúc cao hơn là một trong các lợi ích rõ rệt nhất khi doanh nghiệp lựa chọn chứng nhận hệ thống quản lý ATTP phù hợp với năng lực nội bộ.

- **PRAN Group** đã mở rộng mạng lưới xuất khẩu sang 134 quốc gia và tăng doanh thu thêm 233 triệu USD sau khi áp dụng Tiêu chuẩn toàn cầu của BRC. Các hộ nông dân liên kết cung ứng cũng được hưởng lợi từ khoản đầu tư này với doanh thu tăng thêm 920.000 USD. Các nhà cung cấp nông sản cũng được hưởng lợi từ khoản đầu tư này, với doanh thu tăng thêm 920.000 USD.

Việc triển khai hệ thống quản lý an toàn thực phẩm với sự hỗ trợ của IFC giúp Korzinka.UZ củng cố vị thế tại thị trường nội địa và chinh phục niềm tin của khách hàng.

—Alisher Turaev, Phó Giám đốc Korzinka, Lời chứng thực của khách hàng IFC

Chỉ số vận hành

Nếu các thông lệ an toàn thực phẩm được lồng ghép vào hoạt động vận hành hàng ngày, các doanh nghiệp thường nhận thấy cải thiện thiết thực về hiệu quả vận hành, tính nhất quán và tiêu thụ tài nguyên. Các lợi ích có thể bao gồm giảm lượng sản phẩm thất thoát, giảm tình trạng chậm tiến độ sản xuất, giảm tỷ lệ làm lại sản phẩm và nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên, tất cả đều góp phần thúc đẩy hoạt động vận hành tinh giản, tiết kiệm chi phí như minh họa trong các ví dụ sau:

- **Công ty Twiga Foods ở Kenya** đã giảm 751 tấn thực phẩm thất thoát và tiết kiệm được 100.000 USD mỗi năm nhờ cải thiện các quy trình quản lý đất đai và chuỗi cung ứng.
- **Công ty Nafoods tại Việt Nam** đã áp dụng các công cụ truy xuất nguồn gốc và phân tích nguyên nhân gốc rễ, nhờ đó tiết kiệm được hơn 700.000 USD trong thực tế và theo kỳ vọng.

Những cải tiến này cho thấy các hệ thống quản lý đang hoạt động hiệu quả, tiết kiệm chi phí và do nội bộ tự vận hành.

- **Chuỗi Korinzka tại Uzbekistan** ghi nhận mức tăng doanh thu 10,5% từ 4 cửa hàng thí điểm áp dụng tiêu chuẩn FSSC 22000.

Các ví dụ này là minh chứng cho thấy việc triển khai hệ thống quản lý ATTP một cách chiến lược sẽ quy đổi thành tăng trưởng doanh thu thực tế.

Chỉ số giảm thiểu rủi ro

Hệ thống quản lý ATTP phát huy vai trò mạnh mẽ nhất trong việc giảm thiểu khả năng xảy ra và mức độ nghiêm trọng của các sự cố an toàn thực phẩm.

- Công ty Metro tại Kazakhstan đã giảm 7 lần số trường hợp không đạt tiêu chuẩn sau khi tham gia Chương trình thị trường toàn cầu của GFSI dành cho nhà cung cấp thực phẩm, từ đó giảm đáng kể nguy cơ xảy ra sự cố an toàn thực phẩm thông qua cải thiện công tác giám sát và truy xuất nguồn gốc nhà cung cấp.
- Nafoods Group tại Việt Nam đã nâng cao năng lực truy xuất nguồn gốc, do đó giảm thiểu rủi ro thu hồi sản phẩm, giúp ứng phó nhanh chóng với các vấn đề an toàn tiềm ẩn, từ đó quảng bá thương hiệu và mở rộng thị trường xuất khẩu.

Những kết quả này cho thấy việc tránh được chi phí phát sinh nhờ giảm thiểu rủi ro là một kết quả có thể đo lường được khi áp dụng hệ thống và chương trình đào tạo phù hợp.

Dự án này [của IFC] sẽ giúp chúng tôi hợp tác với các nhà cung cấp nhằm đảm bảo mang đến thực phẩm an toàn nhất có thể.
—Lyazzat Sarbassova, Trưởng bộ phận Chất lượng, Metro Cash & Carry, Kazakhstan, Lời chứng thực của khách hàng IFC

Trong mọi trường hợp, minh chứng rõ nhất của thành công chính là tinh thần làm chủ. Nếu an toàn thực phẩm trở thành một phần trong cách doanh nghiệp vận hành, đào tạo nhân viên và gắn kết các đối tác, lợi ích sẽ được nhân lên gấp bội, từ đó nâng cao hiệu quả vận hành, tăng doanh thu và giảm thiểu rủi ro.



Kết luận chung

Hệ thống quản lý ATTP có thể mang lại những lợi ích kinh doanh cụ thể và lâu dài. Một khảo sát do Nhóm đánh giá độc lập của Ngân hàng Thế giới thực hiện với 6 doanh nghiệp thực phẩm vừa và nhỏ tại Ukraine, các đơn vị nhận dịch vụ tư vấn về an toàn thực phẩm của IFC, cho thấy những cải thiện đáng kể về hiệu quả hoạt động trên nhiều lĩnh vực. Trong số các doanh nghiệp tham gia khảo sát, 2 doanh nghiệp ghi nhận lợi nhuận được cải thiện, 5 doanh nghiệp nâng cao chất lượng sản phẩm, 3 doanh nghiệp giảm thiểu lãng phí, 3 doanh nghiệp tăng năng suất, 4 doanh nghiệp cho biết doanh thu sẽ thấp hơn nếu không áp dụng hệ thống quản lý ATTP, 5 doanh nghiệp kỳ vọng lợi ích sẽ tiếp tục tăng lên trong 5 năm tới.

Những phát hiện này phản ánh xu hướng chung trên diện rộng của các doanh nghiệp là khách hàng của IFC. Nếu các khoản đầu tư vào hệ thống quản lý ATTP phù hợp với mục tiêu chiến lược và được hỗ trợ bởi cam kết nội bộ, các khoản đầu tư này sẽ liên tục mang lại giá trị trên 3 phương diện: hiệu quả vận hành, tiếp cận thị trường và giảm thiểu rủi ro. Các doanh nghiệp ghi nhận chi phí sản xuất giảm, năng suất được cải thiện, tỷ lệ sản phẩm lỗi giảm và thời hạn sử dụng sản phẩm tăng. Các doanh nghiệp cũng ghi nhận khả năng tiếp cận thị trường xuất khẩu và khách hàng mới, ký kết hợp đồng giá trị cao hơn và gia tăng niềm tin của người mua. Đặc biệt, hệ thống quản lý ATTP giúp của doanh nghiệp nâng cao năng lực ngăn ngừa sự cố, giảm thiểu rủi ro pháp lý và đáp ứng các yêu cầu đánh giá và quy định ngày càng khắt khe.

Trong nhiều trường hợp, lợi ích mang lại còn vượt xa những gì có thể đo lường được ngay lập tức. Khách hàng ghi nhận rằng một hệ thống quản lý ATTP được tích hợp toàn diện sẽ mang lại các giá trị gia tăng như nâng cao uy tín thương hiệu, thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên và gia tăng sức hút đối với nhà đầu tư. Mặc dù quá trình triển khai có thể đòi hỏi phải nâng cấp hạ tầng, đặc biệt là ở các cơ sở cũ, nhưng các doanh nghiệp xây dựng được văn hóa an toàn thực phẩm vững mạnh có thể chuyển đổi nhanh chóng hơn, hiệu quả hơn và tiết kiệm chi phí hơn. Các doanh nghiệp khác ghi nhận rằng các khoản đầu tư sớm vào hệ thống quản lý ATTP giúp họ tránh được các chi phí phát sinh trong tương lai nhờ đón đầu kỳ vọng của các nhà bán lẻ hoặc giảm thiểu các rủi ro mới nổi.

Sau cùng, các doanh nghiệp sẽ tối đa hóa lợi tức đầu tư vào hệ thống quản lý ATTP nếu quá trình triển khai gắn liền với chiến lược kinh doanh, dựa trên năng lực nội bộ và được thực hiện hiện theo từng giai đoạn để đạt thành công bền vững. Khi được lồng ghép vào hoạt động vận hành hàng ngày và định hướng bằng các mục tiêu SMART rõ ràng, hệ thống quản lý ATTP không còn đơn thuần là một công cụ để đảm bảo tuân thủ quy định, mà sẽ trở thành nền tảng cho tăng trưởng, khả năng chống chịu và lợi thế cạnh tranh dài hạn.



Phụ lục

Phụ lục 1. Quy trình chứng nhận thực phẩm

Quy trình chứng nhận thực phẩm được chuẩn hóa theo 8 bước, áp dụng đồng nhất cho mọi chương trình và tổ chức chứng nhận. Việc nắm rõ quy trình này giúp đội ngũ quản lý lập kế hoạch hiệu quả về nguồn lực, thời gian và ngân sách nhằm đạt được chứng nhận an toàn thực phẩm.

Quy trình 8 bước chuẩn hóa

1. *Chọn chương trình chứng nhận phù hợp:* Mỗi chương trình an toàn thực phẩm đều dựa trên một bộ tiêu chuẩn, bao gồm các yêu cầu bắt buộc áp dụng cho doanh nghiệp thực phẩm và có thể được đánh giá thông qua hoạt động đánh giá chứng nhận. Bước đầu tiên của việc cấp chứng nhận là lựa chọn chương trình chứng nhận có tiêu chuẩn phù hợp nhất với sản phẩm và các quy trình của doanh nghiệp và góp phần đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Chương trình và bộ tiêu chuẩn này có thể do bên bán lẻ, doanh nghiệp dịch vụ ăn uống, hoặc đối tác sản xuất. Việc lựa chọn đúng chương trình cũng góp phần khẳng định tính đầy đủ và hiệu quả của các giao thức và biện pháp kiểm soát an toàn thực phẩm nội bộ của doanh nghiệp.

2. *Đánh giá thực trạng sẵn sàng (không bắt buộc; khuyến nghị nên làm):* Nhiều tổ chức đã tối ưu hóa được quy trình từ việc thực hiện đánh giá khoảng cách — công cụ dùng để đối chiếu hệ thống quản lý ATTP hiện hành với bộ tiêu chuẩn đã chọn, trước khi nộp đơn chứng nhận. Đánh giá khoảng cách giúp xác định các lĩnh vực cần cải thiện, ước tính tiến độ và chi phí triển khai, đồng thời hạn chế các trở ngại phát sinh trong quá trình chứng nhận. Hoạt động này có thể do đội ngũ nội bộ tự thực hiện hoặc thuê các chuyên gia tư vấn độc lập bên ngoài.

3. *Lựa chọn đơn vị chứng nhận:* Mỗi cơ quan quản lý của các cơ chế chứng nhận đều lưu giữ một danh sách các cơ quan chứng nhận đã được công nhận. Khi lựa chọn đơn vị chứng nhận, doanh nghiệp cần xem xét các yếu tố như: tính sẵn có của đánh giá viên có chuyên môn phù hợp, phạm vi hoạt động theo khu vực, lịch trình và tính thời vụ, thời lượng đánh giá và tổng chi phí thực hiện.

4. *Nộp hồ sơ đăng ký:* Dù lựa chọn chương trình hay tổ chức chứng nhận nào, quy trình chứng nhận về cơ bản đều được tiến hành theo một trình tự thống nhất. Bước đầu tiên là nộp hồ sơ đăng ký để cơ quan chứng nhận hiểu được phạm vi hoạt động của một cơ sở và các sản phẩm xét chứng nhận. Hồ sơ này cũng là căn cứ để ký kết hợp đồng giữa tổ chức chứng nhận và doanh nghiệp thực phẩm. Đây cũng là yếu tố quan trọng để phân công đánh giá viên có chuyên môn phù hợp với lĩnh vực thực phẩm tương ứng và xác định thời lượng đánh giá cần thiết.

5. *Sắp xếp lịch thực hiện đánh giá:* Cơ quan chứng nhận sẽ liên lạc với cơ sở xin chứng nhận để sắp xếp ngày kiểm tra phù hợp cho cả cơ sở và đánh giá viên. Việc đánh giá nên được thực hiện trong giai đoạn sản xuất cao điểm nhằm bảo đảm đánh giá viên có thể quan sát được các hoạt động vận hành thực tế.

6. *Tiến hành kiểm tra:* Tất cả các tiêu chuẩn đều yêu cầu sự có mặt của bên thứ ba để kiểm tra và xác định cơ sở triển khai các kiểm soát an toàn thực phẩm ở mức độ nào và tuân thủ yêu cầu của tiêu chuẩn ra sao. Việc kiểm tra để cấp chứng nhận không mang tính tư vấn. Nghĩa là đánh giá viên sẽ không tư vấn cho cơ sở về cách đáp ứng các yêu cầu của cơ chế cấp chứng nhận. Đánh giá viên sẽ đánh giá kế hoạch, thủ

tục, chính sách, điều kiện thực tế và hồ sơ HACCP và quan sát việc thực hiện các kế hoạch an toàn thực phẩm trong cơ sở. Sau khi kiểm tra, đánh giá viên viên sẽ lập báo cáo về các điểm không phù hợp và trình lên công ty.

7. Khắc phục các điểm phát hiện sau đánh giá và nhận chứng nhận: Để đạt được chứng nhận, doanh nghiệp thực phẩm phải thực hiện hành động khắc phục đối với toàn bộ các điểm không phù hợp đã được ghi nhận, đồng thời áp dụng biện pháp phòng ngừa tái diễn. Cơ quan chứng nhận sẽ xem xét các điều chỉnh đã được báo lại. Chứng nhận chỉ được cấp khi có quyết định cấp chứng nhận thành công. Toàn bộ quá trình từ khi hoàn thành việc kiểm tra đến khi cấp chứng nhận thường là khoảng 45 ngày.

8. Duy trì chứng nhận: Doanh nghiệp thực phẩm đã được chứng nhận phải được kiểm tra cấp chứng nhận lại mỗi năm. Các cuộc đánh giá này thường diễn ra vào thời điểm gần ngày kỷ niệm của cuộc đánh giá chứng nhận ban đầu. Tương tự như cuộc đánh giá đầu tiên, cơ sở bắt buộc phải khắc phục triệt để các điểm không phù hợp trước khi chứng chỉ mới được tái cấp.

Các yếu tố cần nhắc đối với doanh nghiệp

Quy trình chứng nhận thường kéo dài từ 6–12 tháng đối với các tổ chức đã có nền tảng hệ thống an toàn thực phẩm được thiết lập sẵn, hoặc từ 12–18 tháng đối với các tổ chức đang triển khai hệ thống từ đầu. Các yếu tố then chốt quyết định thành công bao gồm: lập kế hoạch từ sớm, phân bổ nguồn lực phù hợp và duy trì cam kết xuyên suốt của ban lãnh đạo trong toàn bộ hành trình chứng nhận.

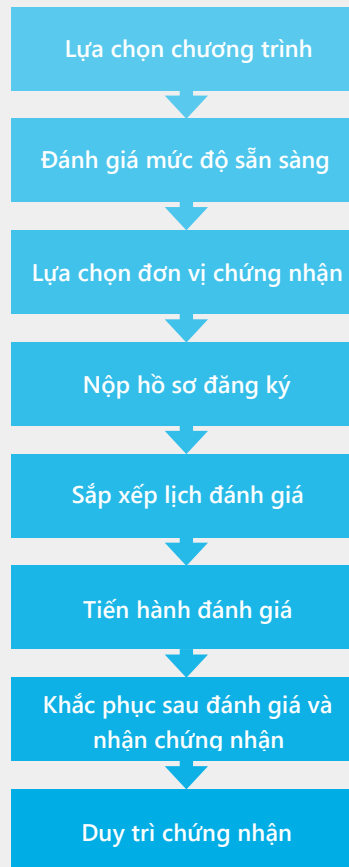
Hình 1.1

Lựa chọn chương trình chứng nhận và quy trình 8 bước

a. Cách lựa chọn chương trình phù hợp



b. Tám bước trong quy trình chứng nhận



Phụ lục 2. Câu hỏi: Bạn có hiểu tường tận về cơ sở của mình không?

Bảng 2.1

Bài trắc nghiệm đánh giá mức độ am hiểu về cơ sở sản xuất

STT	Nhận định	Có	Không
1	Tôi có thể mô tả tất cả các sản phẩm được sản xuất tại cơ sở của tôi.		
2	Tôi có thể liệt kê các thành phần chính, vật liệu đầu vào (ví dụ: chất trợ giúp chế biến) và vật liệu đóng gói của tất cả các sản phẩm này.		
3	Tôi có thể mô tả các quá trình sản xuất ra tất cả các sản phẩm này.		
4	Tôi có thể mô tả các mối nguy hiểm chính về an toàn thực phẩm (hóa chất, sinh học, vật lý, nhiễm chéo) của tất cả các sản phẩm và quy trình trong cơ sở của tôi.		
5	Tôi có thể miêu tả mục đích của mỗi thiết bị trong cơ sở của tôi và cách sử dụng chúng.		
6	Tôi hiểu các yêu cầu bảo dưỡng và hiệu chuẩn của mỗi thiết bị trong cơ sở của tôi.		
7	Tôi nhận thức đầy đủ về tình trạng vật lý (ví dụ: hiện trạng sửa chữa) trong lẫn ngoài của cơ sở của tôi.		
8	Tôi hiểu cách thức vận hành của mỗi khu vực trong cơ sở của tôi.		
9	Tôi có thể mô tả dòng lưu chuyển của nhân công và sản phẩm trong cơ sở của tôi.		
10	Tôi hiểu vai trò của mỗi nhân viên trong khâu chế biến sản phẩm, và việc xử lý các sản phẩm và nguyên liệu.		

NGUỒN: Elliott và cộng sự 2005.

Bạn đã am hiểu được bao nhiêu?

Nếu bạn trả lời “Có” với tất cả những điều trên, bạn đã hiểu rõ về cơ sở của mình, điều này sẽ giúp bạn xây dựng một hệ thống thành công.

Tuy nhiên, nếu bạn chưa thể trả lời “Có” cho tất cả các điều kiện trên, bây giờ là lúc để bạn tìm hiểu sâu hơn, trước khi việc xây dựng hệ thống tiến triển xa hơn.

Việc mù mờ về cơ sở của bạn sẽ làm cản trở và là nguy cơ thất bại cho hệ thống HACCP mà bạn xây dựng. Ví dụ, bạn có thể hiểu sai một số mối nguy nhất định, bỏ qua các vấn đề chính về nhiễm chéo, hoặc bỏ sót vai trò của một số nhân viên nhất định.

Phụ lục 3. Các ví dụ điển hình

IFC hợp tác với các doanh nghiệp thực phẩm trên toàn cầu để củng cố hệ thống quản lý ATTP như một lộ trình hướng tới tăng trưởng thị trường, hiệu suất vận hành và mức độ sẵn sàng thu hút đầu tư. Những ví dụ điển hình dưới đây nêu bật các hoạt động hợp tác thành công tại châu Phi, châu Á và Đông Âu, minh chứng cho các doanh nghiệp xem ATTP là một khoản đầu tư chiến lược mang lại lợi tức kinh doanh có thể đo lường được.

Trong mỗi ví dụ, IFC cung cấp các dịch vụ tư vấn chuyên biệt, bao gồm đánh giá chẩn đoán, đào tạo nhân sự và hỗ trợ triển khai thực tế để giúp các công ty

đáp ứng các tiêu chuẩn ATTP được công nhận quốc tế. Kết quả đạt được cho thấy các khoản đầu tư vào ATTP mang lại lợi ích có thể đo lường được về khía cạnh vận hành (như tiết kiệm chi phí và hiệu suất quy trình), thị trường (bao gồm tăng doanh số, uy tín thương hiệu mạnh mẽ hơn và tiếp cận người mua mới) và quản lý rủi ro (thông qua mức độ tiếp xúc với các sự cố an toàn thực phẩm).



Bel Gà, Việt Nam

Bel Gà được thành lập vào năm 2013 tại Việt Nam và mở rộng sang Myanmar vào năm 2017. Doanh nghiệp chuyên sản xuất các loại gà giống hướng thịt và gà giống hướng trứng một ngày tuổi chất lượng cao cho người chăn nuôi tại Campuchia, Myanmar và Việt Nam. Nguồn gà giống có xuất xứ từ Aviagen và Hendrix Genetics, là các công ty giống hàng đầu thế giới.

Bel Gà kế thừa năng lực chuyên môn sâu rộng từ các công ty mẹ tại châu Âu: Tập đoàn De Heus, doanh nghiệp dẫn đầu toàn cầu về dinh dưỡng động vật với hơn 100 năm kinh nghiệm, và Belgabroed, đơn vị sản xuất gà giống và trứng ấp phân khúc cao cấp hàng đầu nước Bỉ với hơn 80 năm vị thế dẫn đầu ngành. Hai doanh nghiệp này kết hợp với nhau để mang đến nguồn gen, an toàn sinh học và các tiêu chuẩn chuỗi cung ứng đẳng cấp thế giới cho ngành gia cầm của Đông Nam Á.

Bel Gà đặt mục tiêu củng cố các thực hành ATTP và hoạt động nông nghiệp xuyên suốt chuỗi cung ứng của mình. Doanh nghiệp đã tìm kiếm sự hỗ trợ để áp dụng các biện pháp ATTP và thực hành nông nghiệp tốt tại trang trại gà giống bố mẹ và 3 trang trại gà thịt. Các hỗ trợ tập trung vào việc triển khai tiêu chuẩn Đảm bảo Trang trại Tích hợp GLOBALG.A.P. tại 54 nhà nuôi gia cầm, giúp đảm bảo chất lượng và an toàn sinh học đồng đều hơn trong quy trình sản xuất gà con.

Kết quả

Việc Bel Gà áp dụng các tiêu chuẩn GLOBALG.A.P. vào hoạt động vận hành và chuỗi cung ứng của mình đã tạo ra những cải tiến có thể đo lường được về hiệu quả kinh doanh. Doanh nghiệp và các trang trại đối tác đã ghi nhận nhiều lợi ích thương mại lớn, cải thiện về hiệu suất nội bộ lẫn hiệu quả quản lý rủi ro.

- **Hiệu quả vận hành:** Các thực hành quản lý trang trại được cải tiến và an toàn sinh học tốt hơn đã giúp doanh nghiệp tiết kiệm được 307.000 USD chi phí.
- **Lợi thế thị trường:** Bel Gà và hai trang trại liên kết đã ghi nhận tổng doanh thu tăng thêm đạt mức 25 triệu USD. Kết quả này phản ánh niềm tin của người mua được gia tăng và thị trường được mở rộng.
- **Giảm thiểu rủi ro:** Quy trình triển khai GLOBALG.A.P. giúp tăng cường năng lực truy xuất nguồn gốc và phòng ngừa dịch bệnh, từ đó giảm thiểu đáng kể các rủi ro về ATTP và sức khỏe vật nuôi, đồng thời nâng cao mức độ sẵn sàng đáp ứng đánh giá xuyên suốt chuỗi giá trị.

Chúng tôi vô cùng hào hứng khi được hợp tác với Dự án An toàn Thực phẩm của IFC trong việc đạt được chứng nhận GLOBALG.A.P. cho 54 nhà nuôi gia cầm nhằm hoàn thành sứ mệnh sản xuất các sản phẩm gia cầm an toàn, giá cả hợp lý và có khả năng truy xuất nguồn gốc cho người tiêu dùng Việt Nam.

—Ông Kay De Vreese, CEO, Công ty Cổ phần BEL GÀ chia sẻ

IFC đã hỗ trợ Bel Gà thông qua dịch vụ tư vấn kỹ thuật để đạt được chứng nhận GLOBALG.A.P. cho các trang trại gà giống bố mẹ và trang trại gà thịt của doanh nghiệp. IFC cũng tạo điều kiện tổ chức chương trình đào tạo chuyên biệt về quản lý ATTP, hỗ trợ cải thiện năng lực truy xuất nguồn gốc và nâng cấp quy trình an toàn sinh học. Hoạt động này bao gồm nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân sự trang trại và cung cấp hướng dẫn có cấu trúc về việc tuân thủ các tiêu chuẩn toàn cầu.

Kết quả này minh chứng cho lợi ích tài chính và chiến lược của việc triển khai các tiêu chuẩn nông nghiệp và ATTP quốc tế, không chỉ bao gồm việc khai thác các nguồn doanh thu mới mà còn giảm thiểu rủi ro và tăng cường khả năng phục hồi trong vận hành.

Tập đoàn Gaselia, Tây Phi

Tập đoàn Gaselia là doanh nghiệp dẫn đầu khu vực trong lĩnh vực sản xuất và phân phối đồ uống, hoạt động tại Bờ Biển Ngà, Guinea và Mali. Tập đoàn sản xuất đa dạng các loại đồ uống có ga và không có ga, gồm nước khoáng, nước giải khát và nước tăng lực, phục vụ tệp khách hàng ngày càng tăng tại Tây Phi. Với mục tiêu tăng trưởng đầy tham vọng và yêu cầu giữ vững uy tín thương hiệu, Gaselia nhận thức rõ nhu cầu phải củng cố các thực hành ATTP để duy trì năng lực cạnh tranh.

Gaselia muốn định hướng các hệ thống sản xuất của mình nhất quán với các tiêu chuẩn ATTP quốc tế nhằm củng cố vị thế dẫn đầu thị trường và mở rộng sang các thị trường khu vực mới. Ngoài ra, tập đoàn cũng tìm cách giảm thiểu tình trạng vận hành kém hiệu quả, cắt giảm các thất thoát liên quan đến bao bì và nâng cao niềm tin của người tiêu dùng bằng cách cải tiến năng lực truy xuất nguồn gốc cùng các thực hành vệ sinh tại các nhà máy đóng chai của mình.

IFC đã cung cấp các dịch vụ tư vấn chuyên biệt để giúp Gaselia đạt được sự nhất quán với các tiêu chuẩn ATTP quốc tế. Các dịch vụ tư vấn này bao gồm hoạt động hướng dẫn đào tạo tại cơ sở, hướng dẫn triển khai tiêu chuẩn ATTP và đào tạo nhân sự về các nguyên tắc ATTP. IFC cũng giới thiệu các công cụ để đánh giá và giảm thiểu chi phí do không đạt chất lượng, bao gồm việc đưa vào vận hành phân tích các dạng sai hỏng và tác động của chúng để xác định các điểm kiểm soát tới hạn và ngăn ngừa các lỗi sản xuất.



Kết quả

Gaselia đã chuyển đổi thành công sang các tiêu chuẩn ATTP quốc tế, đồng thời giảm thiểu rác thải và duy trì lợi thế cạnh tranh của công ty.

- *Lợi thế vận hành:* Gaselia đã tiết kiệm được hơn 500.000 USD chi phí nhờ cải tiến công tác quản lý bao bì, giảm nhu cầu bảo trì và hạ thấp tỷ lệ thất thoát sản phẩm.
- *Lợi thế thị trường:* Giữ vững vị thế dẫn đầu thị trường, đồng thời tiếp cận thành công các kênh phân phối mới trong khu vực nhờ niềm tin mạnh mẽ hơn từ người tiêu dùng và hoạt động đảm bảo chất lượng.
- *Giảm thiểu rủi ro:* Nâng cao năng lực đảm bảo ATTP nội bộ thông qua hoạt động đào tạo nhân sự và phân tích rủi ro có cấu trúc, từ đó đảm bảo mức độ sẵn sàng tốt hơn cho các đợt đánh giá trong tương lai và tăng cường kiểm soát quy trình.

Bằng cách đầu tư vào ATTP, Gaselia đã củng cố uy tín với tư cách là nhà cung ứng đồ uống đáng tin cậy tại Tây Phi, tạo ra một tiền lệ tốt cho các nhà sản xuất trong khu vực đang hướng tới mục tiêu mở rộng quy mô một cách có trách nhiệm.

Là doanh nghiệp lớn trong ngành công nghiệp đồ uống tại Tây Phi, hoạt động tư vấn An toàn Thực phẩm của IFC đã đóng vai trò then chốt giúp giảm thiểu rủi ro thị trường cho NBB Gaselia. Chương trình đã hỗ trợ tập đoàn duy trì vị thế dẫn đầu thị trường và tệp khách hàng, đồng thời đảm bảo khả năng tiếp cận các thị trường khu vực mới và tính bền vững của doanh nghiệp.

—Ông Yves Fosso, Tổng Giám đốc, NBB, Tập đoàn Gaselia, Khách hàng của IFC chia sẻ



Kaufland, Bulgaria, Moldova, Romania

Kaufland là chuỗi đại siêu thị của Đức với mạng lưới hoạt động quy mô lớn tại Bulgaria, Moldova và Romania. Tại các thị trường này, Kaufland đặt mục tiêu củng cố các thực hành ATTP và giảm thiểu thất thoát thực phẩm bằng cách nâng cao hiệu suất của các nhà máy, đồng thời hỗ trợ các nhà cung ứng địa phương đáp ứng yêu cầu về ATTP của công ty.

Doanh nghiệp tìm cách giảm thiểu thất thoát thực phẩm ở giai đoạn chế biến, giúp nâng cao hiệu suất vận hành và đạt được các khoản tiết kiệm chi phí. Đồng thời, Kaufland cần đảm bảo rằng các nhà cung ứng nông sản tươi sống địa phương tuân thủ tiêu chuẩn ATTP của Kaufland nhằm duy trì chất lượng sản phẩm và uy tín thương hiệu.

Để giải quyết các thách thức này, IFC đã triển khai một chương trình huấn luyện đào tạo về ATTP cho hơn 50 nông dân trồng rau và trái cây tươi trong mạng lưới nhà cung ứng của Kaufland. Chương trình được xây dựng dựa trên tiêu chuẩn GLOBALG.A.P., một bộ tiêu chuẩn được công nhận toàn cầu về canh tác an toàn và bền vững. Thông qua chương trình này, nông dân đã nhận được sự hỗ trợ thực tế để cải tiến thực hành, tăng cường tuân thủ và nâng cao năng lực nhằm đáp ứng yêu cầu thu mua của Kaufland một cách nhất quán.

Ví dụ điển hình này làm nổi bật giá trị kinh doanh của các khoản đầu tư vào ATTP: từ cắt giảm chi phí, mở rộng khả năng tiếp cận thị trường cho đến việc xây dựng một cơ sở cung ứng linh hoạt và đáng tin cậy hơn.

Kết quả

Khoản đầu tư của Kaufland vào hoạt động phát triển nhà cung ứng và ATTP đã mang lại lợi ích thương mại và vận hành rõ ràng, đồng thời giảm khả năng chịu ảnh hưởng từ các rủi ro ATTP.

- *Hiệu quả vận hành:* Kaufland đã cải tiến các thực hành và giảm thiểu thất thoát giữa các nhà cung ứng, mang lại khoản tiết kiệm chi phí trị giá 66.000 USD, từ đó cho thấy hiệu suất vận hành và hiệu quả chuỗi cung ứng tốt hơn.
- *Lợi thế thị trường:* Chương trình đào tạo đã giúp các nhà sản xuất đáp ứng được các tiêu chuẩn của Kaufland và cung ứng một cách nhất quán hơn, dẫn đến mức tăng doanh số ước tính đạt 10,3 triệu USD trên toàn bộ các nhà cung ứng tham gia dự án.
- *Giảm thiểu rủi ro:* Việc áp dụng các thực hành dựa trên tiêu chuẩn GLOBALG.A.P. đã tăng cường năng lực truy xuất nguồn gốc và mức độ tuân thủ, giảm thiểu đáng kể khả năng xảy ra các sự cố ATTP và củng cố mức độ sẵn sàng đáp ứng đánh giá.

GLOBALG.A.P. là bước phát triển tất yếu trong nông nghiệp. Chúng tôi hiểu rằng những gì mình làm đều có tác động và liên quan đến sức khỏe con người. Đồng thời, chúng tôi cũng có trách nhiệm đối với đội ngũ của mình. Giờ đây, chúng tôi cảm thấy tự tin, an tâm hơn và có một tầm nhìn nội bộ về cách làm việc đúng đắn.

—Ông Zlati Gorchev, Gorchev-Agro FOOD, Khách hàng của IFC chia sẻ

MHP, Ukraine



MHP là công ty nông nghiệp công nghiệp và thực phẩm tích hợp dọc hàng đầu tại Ukraine. Công ty hoạt động trên các lĩnh vực chăn nuôi gia cầm, canh tác ngũ cốc, sản xuất thức ăn chăn nuôi và chế biến thực phẩm, đồng thời sở hữu mạng lưới xuất khẩu ngày càng mở rộng. Là một đơn vị chiến lược trong ngành nông nghiệp của Ukraine, MHP đóng góp đáng kể vào hoạt động xuất khẩu thực phẩm quốc gia, đồng thời là hình mẫu về quản lý chuỗi cung ứng tích hợp và các thực hành phát triển bền vững tại khu vực Đông Âu.

MHP cần đáp ứng các yêu cầu khắt khe về ATTP và phát triển bền vững để tiếp cận các thị trường phân khúc cao cấp mới, bao gồm cả thị trường Liên minh Châu Âu. Công ty tìm cách cải tiến các hệ thống quản lý ATTP xuyên suốt các hoạt động sản xuất gia cầm và ngũ cốc, nâng cao uy tín đối với người mua quốc tế và đảm bảo kiểm soát các rủi ro về môi trường và xã hội.

IFC đã hỗ trợ MHP bằng cách cung cấp dịch vụ tư vấn toàn diện nhằm hỗ trợ triển khai các tiêu chuẩn GLOBALG.A.P. trên diện tích 77.000 héc-ta sản xuất ngũ cốc và các trang trại gia cầm với quy mô đàn 32 triệu con. IFC cũng hợp tác với MHP để cải tiến các hệ thống nội bộ, làm rõ vai trò và trách nhiệm vận hành, đồng thời giảm thiểu rủi ro nhiễm bẩn. Ở cấp độ quốc gia, IFC làm việc với các nhà hoạch định chính sách nhằm thúc đẩy các tiêu chuẩn ATTP hỗ trợ cho mục tiêu xuất khẩu của các nhà sản xuất Ukraine.

Bên cạnh kết quả kinh doanh, MHP còn đóng vai trò trong việc định hình chính sách ATTP của Ukraine. Các khuyến nghị của IFC đã góp phần hoàn thiện các khuôn khổ pháp lý ở cấp quốc gia, tạo điều kiện cho hoạt động xuất khẩu nông sản sâu rộng hơn sang Liên minh Châu Âu.

Kết quả

Bằng cách áp dụng các thực hành ATTP được công nhận quốc tế, MHP đã nâng cao đáng kể hiệu suất vận hành và mở rộng khả năng tiếp cận thị trường, điển hình là lần đầu tiên gia nhập thành công vào thị trường gia cầm của Liên minh Châu Âu.

- *Lợi thế vận hành:* Tiết kiệm được hơn 700.000 USD chi phí tại các trang trại ngũ cốc nhờ cải tiến công tác quản lý cây trồng và hệ thống hóa các hoạt động vận hành.
- *Lợi thế thị trường:* Là đơn vị thực hiện các lô hàng xuất khẩu gia cầm đầu tiên từ Ukraine sang Liên minh Châu Âu. Kết quả này có được nhờ việc củng cố các hệ thống ATTP và đạt chứng nhận GLOBALG.A.P.
- *Giảm thiểu rủi ro:* Nâng cao năng lực giám sát ATTP, làm rõ trách nhiệm nội bộ và kiểm soát các rủi ro môi trường và xã hội và quản trị; từ đó củng cố niềm tin của các cơ quan quản lý và nâng cao mức độ sẵn sàng xuất khẩu trong tương lai.

Tôi tin rằng chương trình này có thể giúp công ty chúng tôi đạt đến một cấp độ bền vững mới, đồng thời cắt giảm được các khoản chi phí đối với hóa chất đầu vào.

—Bà Luidmila Shevchuk, Trưởng bộ phận Hệ thống Quản lý An toàn Thực phẩm, MHP, Khách hàng của IFC chia sẻ



Tập đoàn Nafoods, Việt Nam

Tập đoàn Nafoods được thành lập vào năm 1995 và là doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu trái cây hàng đầu tại Việt Nam. Doanh nghiệp này nổi tiếng với các chuỗi cung ứng tích hợp dọc và hoạt động liên kết sâu rộng với nông hộ tiểu điền. Chuyên về các loại trái cây nhiệt đới như chanh leo, xoài và thanh long, Nafoods hiện xuất khẩu sản phẩm sang hơn 70 quốc gia và vận hành nhiều cơ sở sản xuất khắp khu vực.

Trong bối cảnh kỳ vọng của người tiêu dùng và các tiêu chuẩn xuất khẩu ngày càng gia tăng, Nafoods cần phải củng cố công tác ATTP xuyên suốt các hoạt động vận hành và cơ sở nhà cung ứng của mình nhằm giảm thiểu thất thoát, đáp ứng các yêu cầu chứng nhận và tiếp cận các thị trường phân khúc cao cấp hơn.

Để giải quyết các nhu cầu này, Nafoods đã được hỗ trợ tư vấn nhằm xây dựng hệ thống quản lý ATTP vững mạnh, lồng ghép các thực hành sản xuất tốt, kiểm soát quy trình công nghệ và phát triển nhà cung ứng. Các khoản đầu tư bao gồm dịch vụ tư vấn cho 5 nhà máy, tư vấn về tiêu chuẩn GLOBALG.A.P. cho các nông hộ tiểu điền, củng cố ứng dụng các công cụ phân tích các dạng sai hỏng và tác động của chúng và công cụ xác định chi phí do không đạt chất lượng. Doanh nghiệp cũng củng cố chuỗi cung ứng xuyên biên giới bằng cách hướng dẫn các nhà cung ứng tại Campuchia và Lào về các tiêu chuẩn ATTP và quy trình chứng nhận.

Tất cả những thay đổi này đã giúp Nafoods xây dựng một hệ thống ATTP linh hoạt hơn và có năng lực cạnh tranh toàn cầu.

Kết quả

Nafoods đã củng cố vững chắc văn hóa và hệ thống ATTP từ trang trại đến nhà máy, giúp giảm thiểu thất thoát, cải tiến công tác kiểm soát chi phí và tăng khả năng tiếp cận thị trường thông qua các chứng nhận quốc tế.

- *Lợi thế vận hành:* Hiện thực hóa được 233.000 USD chi phí tiết kiệm được nhờ giảm thiểu thất thoát thực phẩm và cải tiến quy trình công nghệ. Các khoản tiết kiệm và cắt giảm thất thoát thực phẩm bổ sung được kỳ vọng sẽ tiếp tục đạt được trong tương lai.
- *Lợi thế thị trường:* Đảm bảo tiếp cận được khoản tài chính kết nối trị giá 4 triệu USD, củng cố năng lực cạnh tranh xuất khẩu và gia tăng doanh số của nhà cung ứng thêm 390.000 USD.
- *Giảm thiểu rủi ro:* Nâng cao năng lực truy xuất nguồn gốc và mức độ tuân thủ xuyên suốt 5 nhà máy cùng mạng lưới nhà cung ứng, giảm khả năng bị ảnh hưởng bởi các thất thoát liên quan đến ATTP.

IFC đã cung cấp nguồn vốn dài hạn và tư vấn kỹ thuật rất kịp thời, giữa lúc chúng tôi đang nỗ lực gia tăng giá trị cho sản phẩm bằng cách áp dụng các thực hành an toàn, bền vững và nâng cấp các cơ sở sản xuất của mình.

—Ông Nguyễn Mạnh Hùng, Chủ tịch Tập đoàn Nafoods, Khách hàng của IFC chia sẻ (VIR 2019)

PAN Food, Việt Nam



PAN Food, thành lập năm 2015, là công ty con của Công ty Cổ phần Tập đoàn PAN, một tập đoàn nông nghiệp và thực phẩm tích hợp dọc tại Việt Nam. Công ty sản xuất các loại thực phẩm đóng gói, gồm bánh kẹo, rau củ đông lạnh, nước sốt và đồ ăn nhẹ, phục vụ cho cả thị trường trong nước và xuất khẩu. Là một phần trong chiến lược tăng trưởng của công ty, PAN Food đã đầu tư vào một cơ sở sản xuất mới và đặt mục tiêu nâng cao các hệ thống quản lý ATTP nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn chứng nhận toàn cầu và gia nhập các thị trường phân khúc cao cấp trong khu vực.

PAN Food nhận thức rõ nhu cầu áp dụng một hệ thống quản lý ATTP được quốc tế công nhận để hỗ trợ công tác ATTP, đảm bảo chất lượng và mở rộng kinh doanh. Công ty đã tìm cách triển khai tiêu chuẩn FSSC 22000 nhằm nâng cao năng lực ATTP nội bộ, giảm thiểu tình trạng sản phẩm không phù hợp và xây dựng mối quan hệ bền vững hơn với các nhà cung ứng. Ưu tiên chiến lược cốt lõi của công ty là nâng cao vị thế cạnh tranh tại Việt Nam đồng thời mở rộng sang các thị trường xuất khẩu mới. Công ty xác định các hệ thống quản lý ATTP chính là đòn bẩy then chốt cho sự tăng trưởng đó.

Để hỗ trợ các mục tiêu này, IFC đã tiến hành đánh giá toàn diện về ATTP và xây dựng kế hoạch hành động chuyên biệt để triển khai hệ thống quản lý ATTP. Đội ngũ nhân sự của PAN Food đã nhận được các chương trình đào tạo và hướng dẫn có mục tiêu nhằm lồng ghép các thực hành tốt nhất về vệ sinh, kiểm soát rủi ro và hệ thống tài liệu. IFC cũng cung cấp hỗ trợ kỹ thuật để giảm thiểu rủi ro nhiễm bẩn và cải thiện hiệu suất chất lượng, đồng thời giúp công ty thiết lập quy trình đánh giá rủi ro nhà cung ứng và giám sát chặt chẽ hơn đối với nguồn nguyên liệu thô.

Những nỗ lực này đã đặt nền móng để đạt chứng nhận và định vị PAN Food là nhà cung ứng đáng tin cậy đối với người mua trong nước và quốc tế.

Chúng tôi quyết định áp dụng tiêu chuẩn FSSC 22000 với sự hỗ trợ từ IFC ngay trong quá trình xây dựng nhà máy mới. Chứng nhận này thực sự giúp chúng tôi nổi bật so với các nhà sản xuất thực phẩm khác tại Việt Nam, giúp việc hợp tác với các đối tác nước ngoài trở nên dễ dàng hơn vì chúng tôi tuân thủ các tiêu chuẩn an toàn thực phẩm hàng đầu thế giới.

—Ông Nguyễn Quốc Hoàng, Tổng Giám đốc Công ty Cổ phần Chế biến Thực phẩm PAN (Tập đoàn PAN), Khách hàng của IFC chia sẻ (VIR 2019)

Kết quả

Sau khi triển khai thành công hệ thống quản lý ATTP, PAN Food đã đạt được chứng nhận FSSC 22000 vào năm 2018, đặt nền tảng cho những lợi ích kinh doanh có thể đo lường được. Công ty đã nâng cao hiệu suất vận hành, hiệu quả thị trường và năng lực quản lý rủi ro, làm nổi bật giá trị của việc xem ATTP là một khoản đầu tư cho tăng trưởng.

- *Lợi thế vận hành:* Đạt được khoản tiết kiệm chi phí trị giá hơn 30.000 USD trong giai đoạn 2019–2020 nhờ giảm thiểu các sản phẩm không phù hợp và nâng cao hiệu suất sản xuất.
- *Lợi thế thị trường:* Công ty đã tạo ra hơn 19,5 triệu USD doanh thu bán hàng tăng thêm trong giai đoạn 2019–2021, được thúc đẩy nhờ khả năng tiếp cận các thị trường xuất khẩu sau khi đạt chứng nhận.
- *Giảm thiểu rủi ro:* Tăng cường các cơ chế kiểm soát nhiễm bẩn và hệ thống truy xuất nguồn gốc, giảm thiểu đáng kể rủi ro xảy ra các sự cố ATTP và nâng cao niềm tin của nhà mua hàng.

Các kết quả này đã giúp PAN Food củng cố vị thế dẫn đầu trong ngành công nghiệp thực phẩm Việt Nam và mở ra những lộ trình mới cho sự tăng trưởng xuất khẩu dài hạn.



Tập đoàn PRAN, Bangladesh

Tập đoàn PRAN được sáng lập bởi ông Amjad Khan Chowdhury vào năm 1981, khởi đầu là một doanh nghiệp chế biến thực phẩm quy mô khiêm tốn. Từ đó đến nay, doanh nghiệp này đã phát triển thành một trong những tập đoàn nông nghiệp công nghiệp nổi bật nhất của Bangladesh. Hoạt động trên các lĩnh vực canh tác nông nghiệp, chế biến thực phẩm, đồ uống và bao bì, PRAN Foods, công ty con chủ lực của tập đoàn, hiện xuất khẩu sản phẩm sang 145 quốc gia, trở thành đơn vị dẫn đầu trong phân khúc xuất khẩu thực phẩm của khu vực Nam Á. Công ty tạo việc làm cho hàng chục ngàn lao động và đóng vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế nông thôn thông qua hoạt động liên kết sâu rộng với các hộ nông dân hợp đồng.

PRAN cần xây dựng một hệ thống quản lý ATTP vững mạnh hơn để đảm bảo khả năng tiếp cận thị trường, quản trị rủi ro hiệu quả hơn và gia tăng niềm tin của các nhà mua hàng quốc tế. Việc xây dựng một hệ thống quản lý ATTP đòi hỏi phải có những cải tiến tại cấp độ nhà máy và xuyên suốt chuỗi cung ứng nông nghiệp.

Để hỗ trợ mục tiêu của PRAN trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn ATTP quốc tế và củng cố chuỗi cung ứng, IFC đã cung cấp dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật toàn diện. Hoạt động này bao gồm việc thiết kế và chuyển giao các giải pháp hỗ trợ chuyên biệt nhằm giúp các công ty con của PRAN chuẩn bị cho quy trình chứng nhận Tiêu chuẩn Toàn cầu BRC, đồng thời tư vấn cải tiến hệ thống sản xuất và kiểm soát chất lượng. IFC cũng hỗ trợ xây dựng và triển khai chương trình bảo chứng PRAN (PRAN assurer scheme), một hệ thống kiểm toán và đào tạo có cấu trúc tại cấp độ trang trại, được định hướng nhất quán với các tiêu chuẩn Đảm bảo Trang trại Tích hợp của GLOBALG.A.P. nhằm tăng cường năng lực truy xuất nguồn gốc và mức độ tuân thủ các thực hành nông nghiệp tốt quốc tế. Như một phần trong phương pháp tiếp cận bao trùm giới, IFC đã thiết kế các mô-đun đào tạo chuyên biệt và nâng cao năng lực bằng cách đào tạo cho các nông dân nòng cốt, trong đó tập trung vào việc trao quyền cho phụ nữ trong chuỗi cung ứng.

Hành trình tăng trưởng chỉ đạt hiệu quả tối ưu khi có sự đồng hành của những đối tác phù hợp. IFC đã đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự mở rộng quy mô của Tập đoàn PRAN-RFL bằng nguồn tài chính chiến lược và những hỗ trợ tư vấn vô giá. Từ tái cấu trúc doanh nghiệp cho đến ATTP và phát triển bền vững, các giải pháp chuyên biệt của họ đã giúp chúng tôi xây dựng một doanh nghiệp vững mạnh hơn, có trách nhiệm hơn, hiện đã tiếp cận được 145 quốc gia.

—Ông Ahsan Khan Chowdhury, Chủ tịch kiêm CEO, Tập đoàn PRAN-RFL, Khách hàng của IFC chia sẻ (Chowdhury 2025)

Kết quả

Thông qua các khoản đầu tư ATTP đa tầng, PRAN đã củng cố năng lực phục hồi vận hành của doanh nghiệp, khôi phục năng lực cạnh tranh xuất khẩu và giảm thiểu rủi ro xuyên suốt các hoạt động vận hành của mình.

- *Lợi thế vận hành:* PRAN đã đạt được 1,5 triệu USD chi phí tiết kiệm được thông qua việc cải tiến công tác kiểm soát quy trình công nghệ, phòng ngừa nhiễm bẩn và nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân sự.
- *Lợi thế thị trường:* Hiện thực hóa mức tăng trưởng doanh thu tăng thêm đạt 233 triệu USD và mở rộng mạng lưới xuất khẩu sang 145 quốc gia, được bảo chứng bởi các chứng nhận ATTP toàn cầu.
- *Giảm thiểu rủi ro:* PRAN đã triển khai một hệ thống quản lý ATTP định chuẩn quốc tế xuyên suốt các cơ sở chế biến và chuỗi cung ứng của mình, giảm thiểu đáng kể khả năng phải chịu ảnh hưởng trước các rủi ro trong tương lai.

Để hỗ trợ tiến trình chuyển dịch này, PRAN và IFC đã đào tạo cho 2.935 nhân sự và hơn 5.000 nông dân; trong đó có hơn 4.300 nông dân đã vượt qua thành công các kỳ kiểm toán của chương trình bảo chứng PRAN.

Tìm hiểu thêm về tác động của chương trình hợp tác ATTP này qua tài liệu sau:

- Xem video: “Making the Difference for Women Farmers in Bangladesh” (IFC 2024).
- Xem bài viết: “Making the Difference for Women Farmers in Bangladesh” (Berman 2023).

Twiga Foods, Kenya



Twiga Foods là một công ty nông nghiệp vận hành trên nền tảng công nghệ, kết nối trực tiếp nông dân với các nhà bán lẻ đô thị nhằm cung cấp một kênh phân phối tinh gọn cho các loại rau củ và trái cây tại Kenya. Được biết đến với mô hình thị trường và logistics đổi mới sáng tạo, Twiga hoạt động tại điểm giao thoa giữa ATTP, giảm thiểu thất thoát thực phẩm và các chuỗi cung ứng toàn diện.

Twiga cần một phương thức tiếp cận có cấu trúc để cải tiến các thực hành thu mua, đào tạo nông dân và tuân thủ ATTP nhằm giảm thiểu thất thoát thực phẩm, giải quyết các mối quan tâm ngày càng tăng xung quanh vấn đề ATTP đô thị, và gia tăng hiệu quả chuỗi cung ứng.

Được sự hỗ trợ từ IFC, Twiga đã triển khai các tiêu chuẩn GLOBALG.A.P. và xây dựng năng lực nội bộ để đào tạo cũng như đánh giá mạng lưới các nông hộ tiểu điền của mình. Một cải tiến then chốt là việc lồng ghép ATTP vào sáng kiến chi phí không chất lượng của doanh nghiệp, nhằm mục tiêu giảm thiểu thất thoát và nâng cao tính minh bạch của hiệu suất vận hành.

Những cải tiến này đã được tích hợp sâu rộng vào các hoạt động vận hành và văn hóa cải tiến liên tục của Twiga.

An toàn thực phẩm là một yếu tố quan trọng cần cân nhắc trong sứ mệnh của chúng tôi nhằm cung cấp thực phẩm an toàn, chất lượng với giá cả hợp lý cho người tiêu dùng đô thị tại Kenya, và đảm bảo thị trường tiêu thụ đáng tin cậy cho nông dân. Đây là lý do chúng tôi liên tục rà soát các quy trình vận hành, thực hiện các khoản đầu tư chiến lược và thiết lập quan hệ hợp tác chiến lược với các định chế như IFC để đạt được và vượt qua các tiêu chuẩn toàn cầu.

—Ông Peter Njonjo, CEO, Twiga Foods, Khách hàng của IFC chia sẻ (Namunwa 2019)

Kết quả

Twiga đã nâng cao đáng kể hiệu suất vận hành và mức độ gắn kết với nhà cung ứng, đồng thời xây dựng một văn hóa ATTP dựa trên nền tảng là các khoản tiết kiệm chi phí có thể đo lường được và giảm thiểu rủi ro.

- *Lợi thế vận hành:* Cắt giảm được 751 tấn thực phẩm thất thoát, mang lại khoản tiết kiệm chi phí trị giá hơn 100.000 USD. Công ty đã tinh gọn quy trình thu mua và cải thiện chất lượng sản phẩm.
- *Lợi thế thị trường:* Cấp chứng nhận thành công cho 22 nông dân, từ đó củng cố tính nhất quán của nguồn cung để đáp ứng các tiêu chuẩn thị trường và mở rộng phạm vi tiếp cận.
- *Giảm thiểu rủi ro:* Triển khai các quy trình đánh giá rủi ro tại cấp độ trang trại, các tiêu chí sàng lọc nhà cung ứng và các kế hoạch giảm thiểu thiệt hại nhằm giảm thiểu rủi ro về nguồn cung và ATTP.

Tài liệu tham khảo

Chowdhury, Ahsan Khan. 2025. "Growth Is a Journey Best Traveled with the Right Partners." (Tăng trưởng là hành trình tốt nhất khi có đúng người đồng hành) *Facebook* (bài đăng), ngày 4 tháng 3 năm 2025. <https://www.facebook.com/share/v/1FUqbGV2Mf/>.

Berman, Daphna. 2023. "Making the Difference for Women Farmers in Bangladesh." (Tạo nên sự khác biệt cho các nữ nông dân ở Bangladesh) *Impact Stories* (blog), ngày 8 tháng 11 năm 2023. <https://www.gafspfund.org/news/making-difference-women-farmers-bangladesh>.

Elliot, Molly, Troy Jenner, Pat Johnson, và Cynthia Menyhart. 2005. *HACCP Advantage: Program Manual Version 2.0 (Lợi thế HACCP: Sổ tay hướng dẫn chương trình Phiên bản 2.0)* Toronto: Bộ Nông nghiệp và Thực phẩm Ontario.

FAO (Tổ chức Nông lương của Liên Hợp Quốc) và WHO (Tổ chức Y tế Thế giới). 2023. "General Principles of Food Hygiene." (*Các nguyên tắc chung về vệ sinh thực phẩm*). Quy chuẩn Thực hành Codex Hệ thống CXC 1-1969, Ủy ban Tiêu chuẩn Thực phẩm Codex. <https://doi.org/10.4060/cc6125en>.

FAO (Tổ chức Nông lương của Liên Hợp Quốc) và WHO (Tổ chức Y tế Thế giới). 2017. "Trade and Food Standards." (Thương mại và các tiêu chuẩn thực phẩm) FAO. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/6c886bbf-66a8-4687-ba9f-12d01123f16f/content>.

FDA (Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ) 2024. "Food Safety Culture (Core Element 4 of the New Era of Smarter Food Safety Blueprint)." (Văn hóa An toàn Thực phẩm (Yếu tố cốt lõi thứ 4 trong Kế hoạch tổng thể về kỷ nguyên mới ATTP thông minh hơn)) Ngày 5 tháng 12, FDA. <https://www.fda.gov/food/new-era-smarter-food-safety/food-safety-culture-core-element-4-new-era-smarter-food-safety-blueprint>.

GFSI (Tổ chức sáng kiến an toàn thực phẩm toàn cầu). 2018. "A Culture of Food Safety: A Position Paper from the Global Food Safety Initiative (GFSI)." (*Văn hóa An toàn thực phẩm: Hướng dẫn định vị từ Tổ chức Sáng kiến An toàn Thực phẩm Toàn cầu (GFSI)*). Phiên bản 1.0 (ngày 4 tháng 11), GFSI, Diễn đàn Hàng tiêu dùng. <https://mygfsi.com/wp-content/uploads/2019/09/GFSI-Food-Safety-Culture-Full.pdf>.

Tổ chức tài chính quốc tế (IFC). 2024. "Making the Difference for Women Farmers in Bangladesh." (Tạo nên sự khác biệt cho các nữ nông dân ở Bangladesh) Vimeo, Hội nghị và Sự kiện IFC, Washington, DC, ngày 2 tháng 12, Video, 2 phút 52 giây. <https://vimeo.com/1035295651>.

Tổ chức tài chính quốc tế (IFC). 2025. "Strengthening the Business Case for Food Safety Management Systems." (Tăng cường cơ sở kinh doanh cho các hệ thống quản lý ATTP) Tài liệu chuyên đề nội bộ, IFC.

Mars GFSC (Trung tâm An toàn Thực phẩm Toàn cầu Mars). 2020. "Mars GFSC Consumer Survey: Food Safety and Security Is Top of Mind in 2020." (Khảo sát người tiêu dùng của Mars GFSC: An toàn và an ninh thực phẩm là mối quan tâm hàng đầu năm 2020) *Chuyên mục News & Stories* (blog), ngày 13 tháng 10 năm 2020. <https://www.mars.com/news-and-stories/articles/global-food-safety-center-food-security>.

Michie, Susan, Maartje M. van Stralen, và Robert West. 2011. "The Behaviour Change Wheel: A New Method for Characterising and Designing Behaviour Change Interventions." (Mô hình bánh xe thay đổi hành vi: Một phương pháp mới để mô tả đặc điểm và thiết kế các can thiệp thay đổi hành vi) *Implementation Science* 6 (Tháng 4): 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>.

Nafoods King. 2019. "Nafoods Group Held a Ceremony to Announce Investment Cooperation with IFC and 2022 Strategy." (Nafoods Group tổ chức lễ công bố hợp tác đầu tư với IFC và Chiến lược 2022) *Chuyên mục sự kiện* (blog), ngày 19 tháng 6 năm 2019. <https://kingfoods.com/nafoods-group-successfully-held-a-ceremony-to-announce-investment-cooperation-with-ifc-and-2022-strategy/>.

Namunwa, Kevin. 2019. "IFC Partners with Twiga Foods to Boost Kenya's Food Safety." (IFC hợp tác với Twiga Foods nhằm tăng cường an toàn thực phẩm tại Kenya) *Tờ Doanh nghiệp hôm nay (Business Today): Chuyên mục Tin tức nổi bật* (blog), ngày 3 tháng 6 năm 2019. <https://businesstoday.co.ke/ifc-partners-with-twiga-foods-to-boost-kenyas-food-safety/>.

Pai, Ashwini Sadashiv, Swarna Jaiswal, và Amit K. Jaiswal. 2024. "A Comprehensive Review of Food Safety Culture in the Food Industry: Leadership, Organizational Commitment, and Multicultural Dynamics." (Tổng quan toàn diện về văn hóa an toàn thực phẩm trong ngành công nghiệp thực phẩm: Năng lực lãnh đạo, Sự cam kết của tổ chức và Động lực đa văn hóa) *Tạp chí Foods*, tập 13, số 24: 4078. <https://doi.org/10.3390/foods13244078>.

PAN Group. 2019. "PAN Food Can Conquer Multiple Markets Thanks to Food Safety Certification." (PAN Food có thể chinh phục nhiều thị trường nhờ chứng nhận an toàn thực phẩm) *Chuyên mục Tin tức-sự kiện* (blog), ngày 26 tháng 6 năm 2019. <https://thepangroup.vn/pan-food-co-the-chinh-phuc-nhieu-thi-truong-nho-chung-nhan-an-toan-thuc-pham-2524.htm>.

Szkiel, Agata. 2023. "The Importance of Leadership in ISO 22000:2018 Compliant Food Safety Management Systems." (Tầm quan trọng của năng lực lãnh đạo trong các hệ thống quản lý an toàn thực phẩm tuân thủ tiêu chuẩn ISO 22000:2018) *Tạp chí Khoa học thuộc Đại học Hàng hải Gdynia (Scientific Journal of Gdynia Maritime University)* 126/23: 45–60. <https://doi.org/10.26408/126.04>.

Báo đầu tư Việt Nam VIR (Vietnam Investment Review). 2019. "IFC Supports Nafoods Group to Improve Processing Capacity and Exports." (IFC hỗ trợ Nafoods Group nâng cao năng lực chế biến và xuất khẩu) *Chuyên mục Media OutReach Newswire* (blog), ngày 29 tháng 6 năm 2019. <https://vir.com.vn/ifc-supports-nafoods-group-to-improve-processing-capacity-and-exports-68889.html>.

Yiannas, Frank. 2008. *Food Safety Culture: Creating a Behavior-Based Food Safety Management System*. (Văn hóa an toàn thực phẩm: Xây dựng hệ thống quản lý an toàn thực phẩm dựa trên hành vi) *Food Microbiology and Food Safety*. (Chuỗi ấn phẩm Vi sinh vật học Thực phẩm và An toàn Thực phẩm) Springer.

Nội dung của tài liệu này được bảo vệ bởi bản quyền.

Việc sao chép và/ hoặc truyền tải một phần hay toàn bộ tài liệu này có thể vi phạm luật bản quyền. IFC không đảm bảo về tính chính xác, độ tin cậy hay tính toàn vẹn của nội dung trong tài liệu này, cũng như đối với các kết luận hoặc nhận định được nêu tại đây; đồng thời, IFC không chịu trách nhiệm hoặc trách nhiệm pháp lý đối với bất kỳ sai sót hoặc thiếu sót nào (bao gồm nhưng không giới hạn ở lỗi đánh máy và lỗi kỹ thuật) trong bất kỳ nội dung nào hoặc độ tin cậy vào nội dung đó.

Các phát hiện, diễn dịch, quan điểm và kết luận được trình bày trong tài liệu này thuộc về cá nhân các tác giả và không nhất thiết đại diện cho quan điểm của các Giám đốc điều hành của Tổ chức Tài chính Quốc tế hoặc của Ngân hàng Tái thiết và Phát triển Quốc tế (Ngân hàng Thế giới) hoặc chính phủ của các quốc gia mà họ đại diện.

© Tổ chức Tài chính Quốc tế. Tháng 3 năm 2026. Đã đăng ký bản quyền.