



ĐẦU TƯ KHÔN NGOAN TRONG AN TOÀN THỰC PHẨM

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TỐI ƯU HÓA LỢI ÍCH VÀ GIẢM CHI PHÍ

Tháng 4 năm 2016

Mục lục

GIỚI THIỆU	2
VÌ SAO CẦN CÓ HỆ THỐNG QUẢN LÝ AN TOÀN THỰC PHẨM	3
Các thách thức thị trường	3
Cách tiếp cận có hệ thống	6
Một Giám đốc Điều hành cần biết những gì	8
Bài học 1 - LẬP KẾ HOẠCH	9
Bài học 2 - TÀI CHÍNH	14
Bài học 3 - THAY ĐỔI HÀNH VI	18
Bài học 4 - SÁNG SUỐT KHI LỰA CHỌN TƯ VẤN	23
Bài học 5 — SAI LẦM THƯỜNG GẶP VÀ CÁCH PHÒNG TRÁNH	
Các chỉ số thành công	27
KẾT LUẬN CHUNG	29
CÁC PHỤ LỤC	31
Phụ lục 1. Quy trình chứng nhận thực phẩm	31
Phụ lục 2. Câu hỏi: Bạn có hiểu tường tận về cơ sở của mình không?	32
Phụ lục 3. Các trường hợp điển hình	33
Phụ lục 4. Các điều khoản tham chiếu mẫu cho Trưởng nhóm HACCP	37

GIỚI THIỆU

Mục đích của ấn phẩm này là giúp các doanh nghiệp xây dựng một văn hóa an toàn thực phẩm vững mạnh, chia sẻ kinh nghiệm từ các doanh nghiệp khác và tận dụng tối đa các khoản đầu tư của mình cả về thời gian và tiền bạc.

Trong một thị trường toàn cầu kết nối ngày càng sâu rộng, các tiêu chuẩn chung đối với chất lượng thực phẩm cho phép các nhà nhập khẩu và người tiêu dùng có thể tin tưởng vào hàng hóa được cung cấp.

Các tiêu chuẩn chung này không chỉ được thể hiện trong luật định, chẳng hạn như những quy định về yêu cầu nhập khẩu của Liên minh Châu Âu, mà còn trong các tiêu chuẩn do một số tổ chức công bố để tự nguyện áp dụng. Mặc dù các nhà sản xuất đang tìm kiếm cơ hội gia nhập thị trường quốc tế có thể cho rằng những tiêu chuẩn này là rào cản đối với họ, việc tuân thủ các tiêu chuẩn có thể mang lại những phần thưởng thực sự, chẳng hạn như việc mở rộng thị phần và công nhận thương hiệu của họ là đáng tin cậy.

Ngay cả những doanh nghiệp chỉ muốn mở rộng thị trường trong khu vực của họ cũng sẽ nhận thấy rằng người tiêu dùng ngày nay ở tất cả các thị trường đòi hỏi các tiêu chuẩn an toàn nghiêm ngặt khi chọn lựa hàng hóa. Các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm nông nghiệp cần đặc biệt lưu tâm đến điều này vì các sự cố nhiễm bẩn và triệu hồi sản phẩm có thể làm tổn hại lâu dài danh tiếng của doanh nghiệp và gây rủi ro cho cả một ngành.

Việc đầu tư vào hệ thống quản lý an toàn thực phẩm dựa trên các nguyên tắc HACCP yêu cầu các thay đổi về thể chế và chi phí ngắn hạn bổ sung, tuy nhiên kết quả đạt được là chất lượng sản phẩm được nâng cao và giảm thiểu rủi ro.

IFC đã hỗ trợ nhiều doanh nghiệp ở các quốc gia Đông Âu và Trung Á trong việc triển khai các hệ thống giúp nâng cao tính cạnh tranh và an toàn của các sản phẩm của họ.

Theo kinh nghiệm của IFC, các doanh nghiệp đạt được những lợi ích tài chính rõ ràng nhất là những doanh nghiệp xem việc thực hiện hệ thống quản lý an toàn thực phẩm như một khoản đầu tư với các mục tiêu rõ ràng, tiêu chí lợi nhuận dự kiến có thể định lượng được và trong thời hạn xác định. Các doanh nghiệp này đưa an toàn thực phẩm trở thành một mục tiêu chính trong tầm nhìn chiến lược của họ.

Việc đạt được chứng nhận không phải là mục tiêu cuối cùng mà là một phương tiện, một cột mốc ban đầu để đạt được sự tăng trưởng. Ngoài ra, các doanh nghiệp thành công nhất không chỉ được chấm điểm cao trong chương trình kiểm tra và đạt được các chứng nhận quốc tế quan trọng mà họ còn xây dựng được một văn hóa an toàn thực phẩm vững chắc dựa trên sự cải tiến liên tục.

VÌ SAO CẦN CÓ HỆ THỐNG QUẢN LÝ AN TOÀN THỰC PHẨM

Trong kinh doanh thực phẩm, các sự cố về an toàn thực phẩm có thể dẫn đến mất thị trường ngay lập tức. Một hệ thống quản lý an toàn thực phẩm mạnh mẽ và hiệu quả là một dấu hiệu chắc chắn cho thấy doanh nghiệp hoạt động lành mạnh và bền vững - và là bằng chứng thuyết phục rằng các rủi ro đang được nhận diện và kiểm soát.

"Rất nhiều tiêu chuẩn chính thức và tiêu chuẩn riêng do các tổ chức/doanh nghiệp xây dựng đang được xem như cầu nối cần thiết giữa yêu cầu ngày một cao hơn của người tiêu dùng và sự tham gia của các nhà cung cấp từ xa (và quốc tế). Nhiều tiêu chuẩn đưa ra những tiêu chí chung trong phạm vi chuỗi cung ứng và thúc đẩy niềm tin của người tiêu dùng về an toàn thực phẩm đối với sản phẩm. Nếu người tiêu dùng mất niềm tin, thị trường cho các sản phẩm này cũng không thể duy trì và kết quả là làm tổn hại đến thương mại quốc tế.

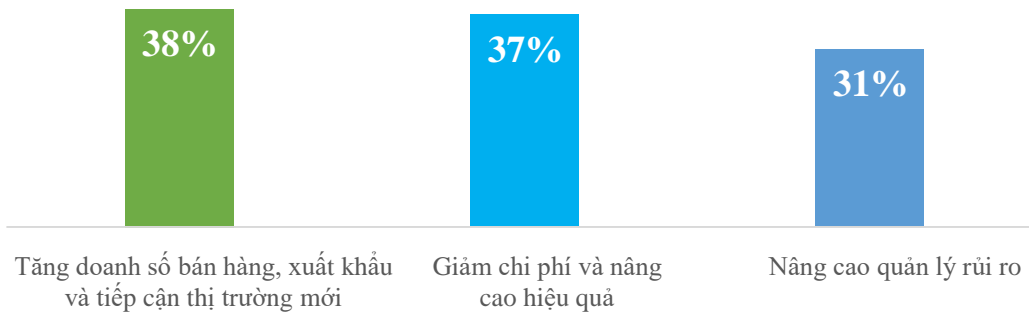
Nguồn: Steven Jaffee và Spencer Henson, "Các tiêu chuẩn và hoạt động xuất khẩu nông sản thực phẩm ở các nước đang phát triển: Làm cân bằng cuộc tranh luận". Tài liệu công tác về nghiên cứu chính sách của Ngân hàng Thế giới số 3348, tháng 6 năm 2004.

Các thách thức thị trường

Các doanh nghiệp nhỏ cũng đang đối mặt với những thách thức tương tự: để huy động nguồn vốn, họ cần chứng minh rằng doanh số bán hàng của họ đang tăng trưởng và rủi ro được kiểm soát. Tuy nhiên nhiều doanh nghiệp có thể cảm thấy bối rối khi phải đáp ứng một ma trận các tiêu chuẩn về an toàn thực phẩm.

Vì sao chúng ta cần xây dựng một hệ thống an toàn thực phẩm hiện đại?

Tỷ lệ người được hỏi, các công ty chế biến thực phẩm Ukraina



Nguồn: Kết quả khảo sát qua điện thoại, IFC, 2013

Không giống như các loại hình kinh doanh khác, các doanh nghiệp thực phẩm dễ gặp những rủi ro đặc biệt liên quan đến an toàn thực phẩm mà có thể hủy hoại doanh nghiệp chỉ qua một đêm. Các nhà quản lý doanh nghiệp thực phẩm nhận thức rõ những vấn đề có khả năng làm giảm doanh số bán hàng như:

- Triệu hồi sản phẩm, trả lại hàng và xung đột với các chuỗi bán lẻ
- Khách hàng khiếu nại và không hài lòng với sản phẩm, dẫn tới giảm doanh số bán hàng
- Chỉ số tin dùng và trung thành của khách hàng thấp
- Thương hiệu có hình ảnh kém
- Thường xuyên bị phạt và bị kiểm tra

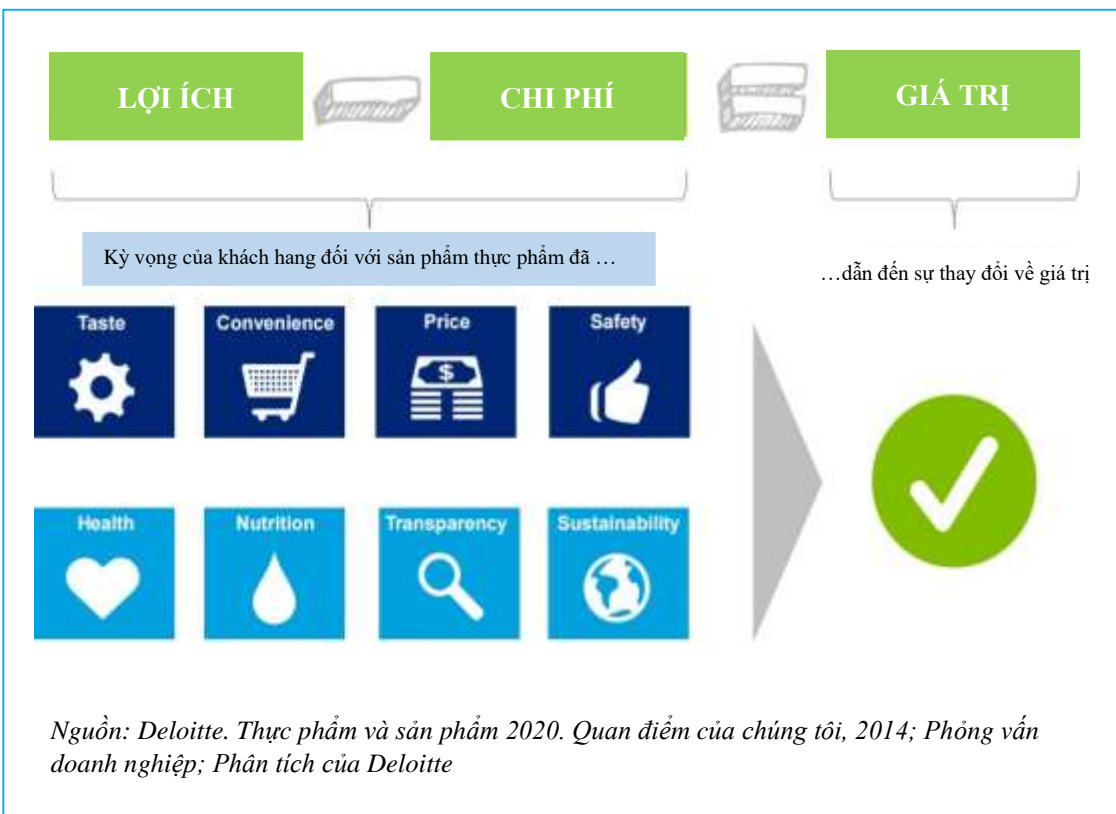
Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm hiện đại dựa trên HACCP đem lại lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp và chế biến thực phẩm bằng cách mở ra những cơ hội thị trường quốc tế mới đối với các sản phẩm thực phẩm giá trị cao và nâng cao hiệu quả hoạt động ở thị trường trong nước. Danh tiếng của doanh nghiệp và lòng trung thành của khách hàng cũng được cải thiện, giúp gia tăng doanh số bán hàng.

"Khoảng 87% người tiêu dùng cho rằng việc dán nhãn rõ ràng là tiêu chí thúc đẩy mua hàng rất quan trọng đối với một sản phẩm thực phẩm cụ thể. Ngoài ra, khoảng 70% người tiêu dùng sẽ muốn mua những nhãn hiệu đã tích cực truyền đạt cam kết của họ về an toàn thực phẩm theo nghĩa rộng hơn".

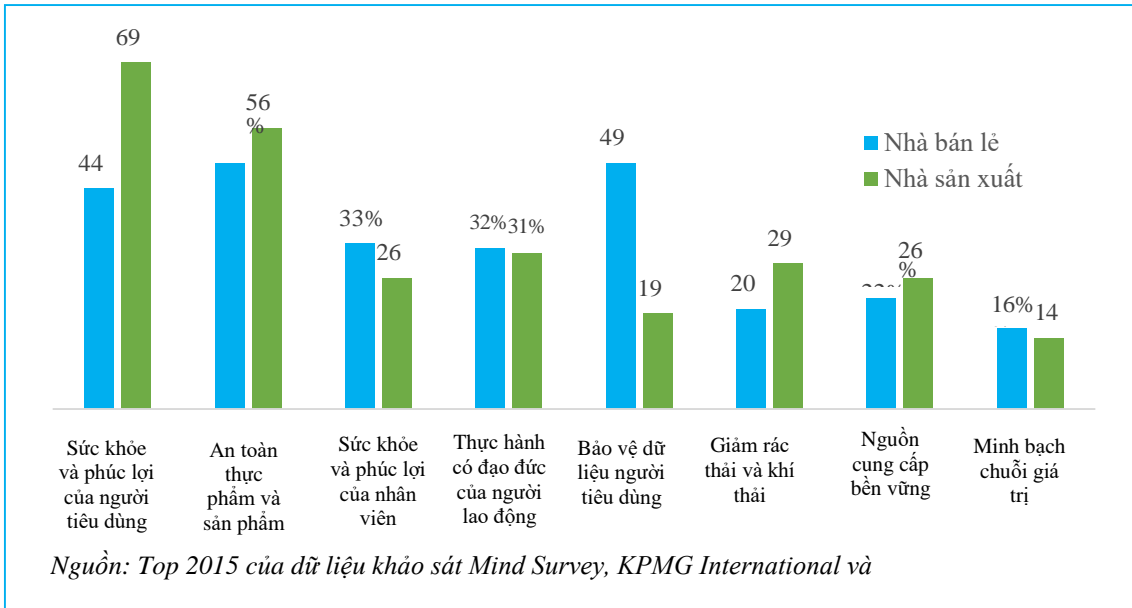
Nguồn: Deloitte (2015): "Xu hướng mua sản phẩm của người tiêu dùng, Điều hướng 2020"

Các nghiên cứu gần đây của Deloitte cho thấy kỳ vọng của người tiêu dùng đang thay đổi. Khái niệm an toàn thực phẩm cũng được mở rộng để bao hàm khía cạnh sức khỏe và sự lành mạnh, tính bền vững và các giá trị đạo đức. Điều này hàm ý những thách thức vượt xa việc thực hiện HACCP và văn hoá an toàn thực phẩm; "cách tiếp cận có tính hệ thống" sẽ là mấu chốt để giải quyết những rủi ro khác ngoài vấn đề an toàn thực phẩm.

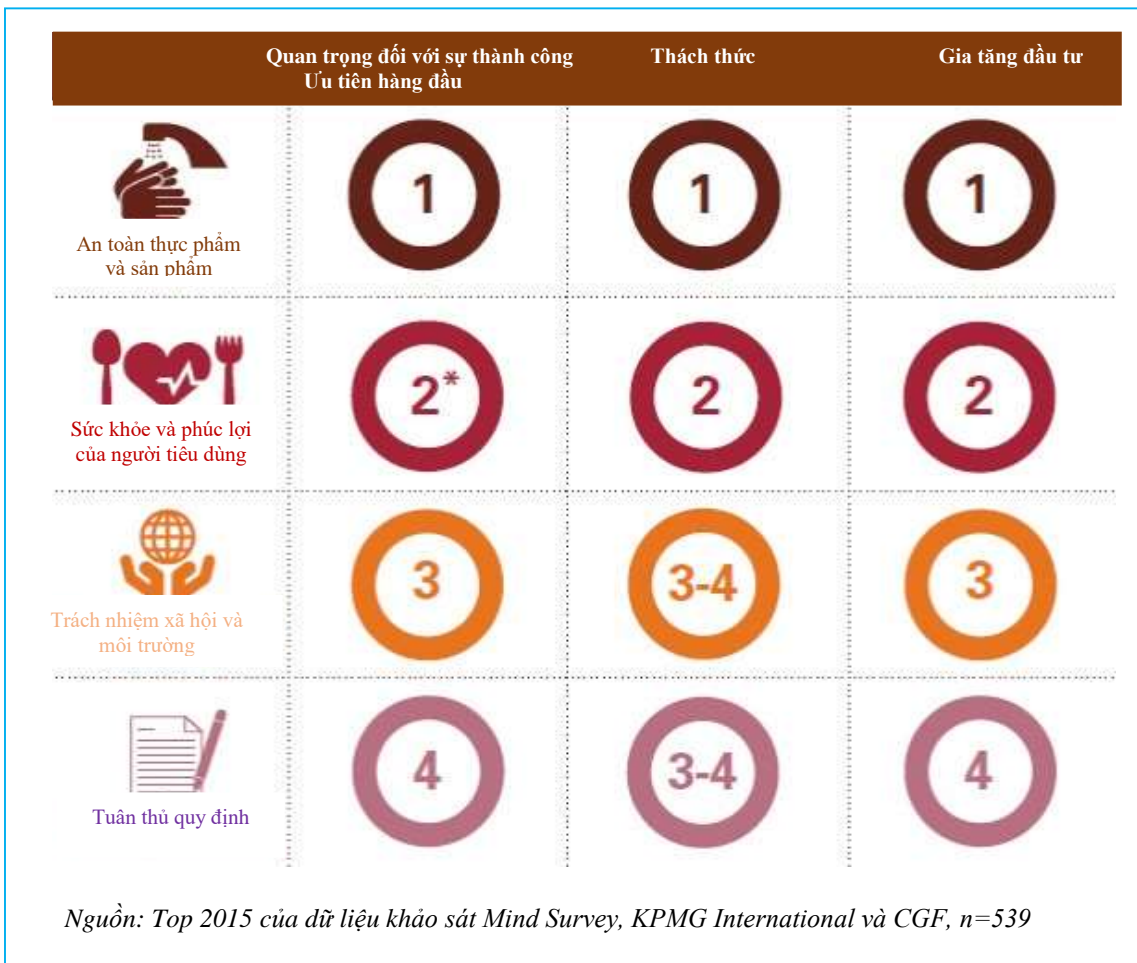
Phương trình giá trị tiêu dùng đối với thực phẩm về cơ bản đã thay đổi



Các lĩnh vực quan trọng trong việc xây dựng niềm tin người tiêu dùng (top 3)



Thứ tự xếp hạng của các lĩnh vực liên quan đến tính bền vững và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp



Trong khi các hoạt động kiểm soát an toàn thực phẩm truyền thống chủ yếu tập trung vào sản phẩm cuối cùng và chỉ xác định vấn đề sau khi chúng xảy ra, hệ thống quản lý an toàn thực phẩm dựa trên HACCP chú trọng vào việc kiểm soát toàn bộ quá trình sản xuất để đảm bảo chất lượng sản phẩm đồng nhất và ngăn ngừa các vấn đề có thể xảy ra. Hệ thống này thiết lập các biện pháp an toàn để loại bỏ hoặc làm giảm các mối nguy tiềm ẩn trong quá trình sản xuất, lưu trữ và phân phối sản phẩm.

Các yêu cầu bổ sung có thể bao gồm việc đạt được chứng nhận. Nhà cung cấp và nhà bán lẻ có thể yêu cầu giấy chứng nhận để nhập khẩu hàng hóa vào một số thị trường nhất định, chẳng hạn như Liên minh Châu Âu. Các tiêu chuẩn/chương trình được tổ chức Sáng kiến An toàn Thực phẩm toàn cầu (GFSI) cấp chứng nhận được chấp nhận rộng rãi trong các chuỗi bán lẻ quốc tế và các nhà sản xuất lớn.

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

Cách tiếp cận có hệ thống

Một doanh nghiệp có hệ thống quản lý an toàn thực phẩm vững chắc và hiệu quả sẽ có khả năng kiểm soát rủi ro tốt hơn và cung cấp các sản phẩm đáng tin cậy. Điều này có thể giúp nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp trong mắt các nhà bán lẻ quan trọng cũng như các nhà đầu tư, từ đó đóng góp vào sự tăng trưởng và sức hấp dẫn của thị trường. IFC đã phát hiện ra rằng việc quản lý an toàn thực phẩm thông qua quá trình sản xuất làm giảm rủi ro, giảm chi phí nguyên vật liệu và tổn thất tài chính từ việc triệu hồi sản phẩm. Một hệ thống quản lý hiệu quả hơn sẽ góp phần xây dựng lòng trung thành của nhân viên, giảm tỷ lệ nghỉ việc và kết quả là giảm chi phí hành chính.

Nghiên cứu:

"Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng các tiêu chuẩn là yếu tố quan trọng thứ hai đóng góp vào tăng trưởng, chỉ sau yếu tố tích lũy vốn."

Nguồn: Ngân hàng Thế giới, 2007

Các hệ thống quản lý an toàn thực phẩm dĩ nhiên đóng vai trò hết sức quan trọng, tuy nhiên trong một doanh nghiệp, nếu văn hóa an toàn thực phẩm càng vững chắc thì việc hiện thực hóa đầy đủ các lợi ích của hệ thống và giảm rủi ro an toàn thực phẩm về dài hạn càng trở nên dễ dàng hơn, rẻ hơn và nhanh hơn. Một doanh nghiệp được biết đến với vị thế thị trường và thương hiệu vững chắc, cũng như khả năng kiểm soát chặt chẽ các rủi ro, sẽ trở nên hấp dẫn trong mắt các nhà đầu tư. Những lợi ích có thể đạt được, theo chia sẻ của các khách hàng IFC, được tóm tắt dưới đây:

Quản lý an toàn thực phẩm là một công cụ kinh doanh làm nổi bật lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Lợi ích		
Doanh thu	Chi phí	Quản lý rủi ro
<ul style="list-style-type: none"> • Các điểm bán lẻ bổ sung • Tiếp cận thị trường xuất khẩu • Tăng số lượng khách hàng, tăng lòng tin của người tiêu dùng mà kết quả là một vị thế thị trường vững chắc hơn 	<ul style="list-style-type: none"> • Giảm chi phí nhờ kiểm soát đầu vào tốt hơn • Giảm rác thải, sản phẩm hỏng • Kiểm soát tốt hơn nhờ vào việc chuẩn hóa các quy trình, tối ưu hóa quá trình và các lưu đồ • Hoạt động kiểm thử phòng thí nghiệm phù hợp hơn • Tiết kiệm chi phí do xử phạt, tiền phạt • Ít bị kiểm tra cơ sở sản xuất/chế biến và/hoặc lô sản phẩm hơn. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tinh thần trách nhiệm, lòng trung thành, tính kỷ luật, tự giác và khả năng hoán đổi công việc của nhân viên cao hơn. • Thương hiệu được bảo vệ tốt hơn, giá trị thương hiệu tăng = giá trị doanh nghiệp cao hơn • Người tiêu dùng ít khiếu nại hơn, ít xảy ra trường hợp phải triệu hồi sản phẩm hơn • Chịu được những rủi ro và khủng hoảng trong và ngoài nước • Thu hút sự quan tâm của nhà đầu tư
<p>Khả năng quản lý và hiệu quả kinh doanh nhìn chung tốt hơn, thậm chí trong trường hợp có các bất ổn kinh tế</p>		

Nguồn: Phòng vấn khách hàng của IFC 2009-2015

Chia sẻ từ lãnh đạo doanh nghiệp:

"Việc triển khai hệ thống quản lý an toàn thực phẩm dựa trên tư vấn của IFC đã giúp chúng tôi giảm thiểu rủi ro và xây dựng niềm tin với khách hàng và điều này được phản ánh qua lợi nhuận đạt được. Trong dài hạn, hệ thống sẽ giúp chúng tôi tiết kiệm chi phí. Ví dụ, việc kiểm soát chặt chẽ nguyên vật liệu và quá trình sản xuất đã giúp chúng tôi giảm 5-6% mức độ tổn thất trên một đơn vị sản phẩm.

- Ekaterine Chkhaberidze, Tổng giám đốc công ty sản xuất thực phẩm sơ chế Marshe, Georgia

Chia sẻ từ nhà đầu tư:

"Khi dự định đầu tư, nhà đầu tư đánh giá các rủi ro khác nhau. Một doanh nghiệp thực phẩm vận hành hệ thống quản lý an toàn thực phẩm hiện đại là tín hiệu rõ ràng đối với nhà đầu tư, cho thấy doanh nghiệp xử lý các quá trình sản xuất một cách có trách nhiệm và thực hiện mọi nỗ lực để giảm thiểu rủi ro. Theo kinh nghiệm cho thấy, để đạt được lòng tin của khách hàng có thể mất một thời gian dài, và người ta có thể mất tất cả mọi thứ trong chớp mắt, đặc biệt là trong kinh doanh thực phẩm."

- Rufat Alimardanov, Giám đốc Quốc gia của IFC đối với Ukraina và Belarus, nhà đầu tư

Câu chuyện thành công: Morozprodukt

Morozprodukt là nhà sản xuất kem và đồ tráng miệng lớn thứ hai của Belarus và là nhà nhập khẩu hàng đầu về thực phẩm đông lạnh. Tháng 8 năm 2012, Morozprodukt đã hợp tác với IFC nhằm thực hiện một hệ thống quản lý an toàn thực phẩm quốc tế được công nhận. Tháng 6 năm 2013, Morozprodukt vượt qua đợt kiểm tra và được cấp chứng nhận FSSC 22000, mở ra những cơ hội tốt hơn cho công ty ở Belarus cùng với những triển vọng xuất khẩu mới. Hệ thống an toàn thực phẩm được cải thiện đã giúp Morozprodukt trở thành nhà sản xuất kem lớn nhất với công nghệ tiên tiến nhất ở Belarus, làm gia tăng sự hiện diện của công ty trong Liên minh Hải quan và hiện thực hóa tham vọng trở thành nhà cung cấp kem cho Thế vận hội mùa đông 2014 được tổ chức tại Sochi.

Chia sẻ từ lãnh đạo doanh nghiệp:

"An toàn thực phẩm là mối quan tâm lớn nhất của người tiêu dùng hiện nay. Đó là lý do tại sao ngay từ đầu chúng tôi đã đặt ra mục tiêu triển khai hệ thống quản lý an toàn thực phẩm. Hệ thống này không chỉ giúp chúng tôi thuyết phục người tiêu dùng rằng thực phẩm của chúng tôi an toàn, và từ đó có được lòng trung thành và sự tin tưởng của họ. Hệ thống này cũng sẽ giúp chúng tôi mở rộng mạng lưới xuất khẩu, tăng cường sự hiện diện trên thị trường nội địa, tăng doanh số bán hàng, và nâng cao khả năng cạnh tranh tổng thể của chúng tôi."

- *Sergey Dobudko, Tổng giám đốc, Morozprodukt, Belarus*

Một Giám đốc Điều hành cần biết những gì

Trước hết, Giám đốc Điều hành cần có được ý tưởng về tầm nhìn của công ty trong trung hạn và dài hạn. Sau khi Giám đốc Điều hành và Hội đồng quản trị xác định được định hướng chiến lược cho công ty, câu hỏi đầu tiên nên là: Yêu cầu về chất lượng và an toàn đối với các thị trường hướng tới của công ty là gì?

Ví dụ, nếu Giám đốc Điều hành và HĐQT đặt mục tiêu tăng gấp đôi doanh số bán hàng trong vài năm tới bằng cách xuất khẩu các sản phẩm của công ty sang một nước cụ thể, Giám đốc Điều hành cần nắm rõ các yêu cầu về an toàn thực phẩm của thị trường cụ thể đó.

Mặt khác, nếu Giám đốc Điều hành muốn mở rộng thị trường ra ngoài khu vực thông qua một nhà bán lẻ quốc gia, Giám đốc Điều hành cần tìm hiểu các yêu cầu đối với nhà bán lẻ đó, trong đó có thể bao gồm các yêu cầu kiểm toán và chứng nhận được quốc tế công nhận.

Kịch bản thứ ba là Giám đốc Điều hành đang quan tâm đến việc duy trì thị trường hiện nay của mình và muốn giảm thiểu rủi ro. Trong trường hợp này, công ty không nhất thiết phải có được chứng nhận tự nguyện tuy nhiên cần thực hiện một hệ thống HACCP hiệu quả để tuân thủ các quy định của địa phương.

Một khi hệ thống an toàn thực phẩm của doanh nghiệp đã được cải thiện, thách thức lớn nhất tiếp theo là thay đổi tư duy của đội ngũ cán bộ quản lý cũng như nhân viên. Như đã đề cập, sự quyết tâm của đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp là điểm khởi đầu và sự cam kết, lòng kiên trì, và cách tiếp cận từng bước một cách có hệ thống và đầy am hiểu đối với thay đổi chính là chìa khóa dẫn đến sự thành công của lãnh đạo doanh nghiệp.

Việc lên kế hoạch cẩn thận với các chi tiết như thời hạn thực tế, ngân sách, phạm vi công việc

HACCP là gì?

Hệ thống phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn (HACCP) là một hệ thống để xác định, đánh giá và kiểm soát các mối nguy đáng kể đối với an toàn thực phẩm.

Codex Alimentarius (Ủy ban Tiêu chuẩn Thực phẩm Codex)

và kết quả bàn giao, và các vai trò được quy định rõ ràng cho tất cả những ai tham gia sẽ giúp cho đội ngũ nhân viên thực sự làm chủ hệ thống quản lý an toàn thực phẩm. Hệ thống sẽ chỉ bền vững nếu được xây dựng với sự tham gia tích cực của đội ngũ nhân viên và để đạt được điều này, mọi người cần hiểu rõ những lợi ích của nó. Việc trao đổi thông tin và kiểm tra tình hình thực hiện kế hoạch thường xuyên là rất cần thiết.

Việc triển khai hệ thống quản lý an toàn thực phẩm dựa trên HACCP tất nhiên sẽ phát sinh chi phí. Chi phí ban đầu có thể cao do phải tốn một khoản đầu tư lớn vào việc xây dựng kế hoạch ATTP, đào tạo nhân viên, và việc đầu tư vào trang thiết bị mới cũng có thể cần thiết.



Chi phí có thể lớn hơn nữa nếu cơ sở vật chất của doanh nghiệp đã lạc hậu cần phải sửa chữa hay xây dựng thêm, hoặc khi việc nâng cấp trang thiết bị là cần thiết.

Các doanh nghiệp đang xem xét triển khai hệ thống HACCP cần ước tính chi phí thực tế trước khi thực hiện, tuy nhiên họ cần hiểu rằng

chi phí của việc tuân thủ các yêu cầu HACCP có thể được bù đắp nhiều hơn bởi những lợi ích thu được từ hệ thống an toàn thực phẩm được cải thiện.

Các tính toán về rủi ro và lợi ích có thể khó ước tính do sự phức tạp của các hoạt động và sự khác biệt trong việc triển khai giữa các ngành và lĩnh vực. Thứ nhất, HACCP có thể được triển khai trên toàn bộ chuỗi giá trị - chẳng hạn như sản xuất nông nghiệp, chế biến thực phẩm, bán lẻ.

Thứ hai, các mối nguy an toàn thực phẩm là khác nhau giữa các ngành khác nhau. Ví dụ, chúng ta không thể loại bỏ hoàn toàn rủi ro trong ngành chế biến thịt.¹

Thứ ba, có nhiều vấn đề liên quan đến thực phẩm phát sinh từ một quá trình được thiết kế kém hơn là từ một quá trình được thực hiện kém - vì vậy việc xây dựng được một hệ thống tốt là điều tối quan trọng.² Do đó, doanh nghiệp cần cân nhắc chi phí và lợi ích của việc thực hiện một quá trình tổng thể, chứ không chỉ là việc thực hiện một biện pháp can thiệp cụ thể trong quá trình tổng thể đó.³

Bài học 1 - LẬP KẾ HOẠCH

Nghiên cứu:

"Chất lượng không đơn giản mà đạt được, đó là kết quả của sự quyết tâm, nỗ lực, hướng đi đúng đắn và thực hiện khéo léo. Chất lượng đại diện cho sự lựa chọn thông minh trong nhiều lựa chọn khác."

- William A. Foster

Một khi xác định đã sẵn sàng để triển khai một hệ thống an toàn thực phẩm và điều này phù hợp với tầm nhìn chiến lược, doanh nghiệp cần:

¹ Chiến lược và chính sách trong Hệ thống thực phẩm: Các vấn đề mới nổi, J. Caswell và R. Cotterill, Chương 18, trang 225.

² Như trên, trang 226.

³ Như trên

1. Giải thích vì sao hệ thống có thể giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu chiến lược của mình và xây dựng các mục tiêu SMART phù hợp với mục tiêu chiến lược
2. Thành lập nhóm HACCP và chỉ định Trưởng nhóm HACCP
3. Xây dựng và triển khai kế hoạch với các mốc thực hiện rõ ràng
4. Xin phê duyệt từ ban điều hành cấp cao để triển khai kế hoạch và ngân sách; có được các nguồn lực cần thiết và xây dựng lịch trình để báo cáo
5. Báo cáo cho cấp lãnh đạo trên cơ sở thường xuyên (IFC đề xuất thực hiện báo cáo hàng tháng) và điều chỉnh lịch trình/ngân sách theo yêu cầu.
6. Nộp hồ sơ xin chứng nhận (nếu cần thiết).

"Hãy bắt đầu với việc hiểu rõ vì sao hệ thống quản lý an toàn thực phẩm lại quan trọng".

- *Oksana Dorofeeva, chuyên gia tư vấn về an toàn thực phẩm, Ukraina*

Trách nhiệm của cấp lãnh đạo bao gồm việc lập kế hoạch và thiết lập mục tiêu với thời hạn cụ thể, tập hợp nguồn lực và nâng cao nhận thức của nhân viên về giá trị của hệ thống quản lý an toàn thực phẩm. Các trách nhiệm này có thể được tóm tắt như sau:

Các hợp phần của hệ thống quản lý an toàn thực phẩm và điều kiện tiên quyết

Mục đích sử dụng	Nội dung chi tiết
HACCP Các bước cơ bản	<ul style="list-style-type: none"> • Thiết lập nhóm HACCP • Mô tả sản phẩm và cách thức phân phối • Mô tả mục đích sử dụng và người sử dụng sản phẩm • Thiết kế lưu đồ quá trình • Xác nhận giá trị sử dụng của lưu đồ quá trình
Các điều kiện tiên quyết đối với HACCP	<ul style="list-style-type: none"> • Đào tạo • Thực hành cho nhân viên • Cơ sở vật chất và trang thiết bị tốt • Tiêu chuẩn thực hành sản xuất tốt (GMP) • Làm sạch, vệ sinh và kiểm soát động vật gây hại • Tiếp nhận, vận chuyển và lưu trữ • Kiểm soát nhà cung cấp • Xử lý vật liệu nguy hiểm
7 Nguyên tắc HACCP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Phân tích các mối nguy 2. Xác định các điểm kiểm soát tới hạn (CCP) 3. Thiết lập ngưỡng tới hạn cho các điểm kiểm soát tới hạn (CL) 4. Thiết lập quy trình giám sát mỗi CCP 5. Thiết lập các hành động khắc phục 6. Thiết lập quy trình kiểm tra xác nhận 7. Duy trì hồ sơ

Kế hoạch tốt giúp tiết kiệm thời gian và tiền bạc

Lập kế hoạch tốt là chìa khóa của sự thành công. Sau khi xây dựng được một kế hoạch bao gồm các hạng mục thay đổi và tái thiết trên giấy, bạn nên hỏi ý kiến các chuyên gia tư vấn và nhân viên của mình để tránh việc làm lại gây tốn kém.

"Tốt hơn hết nếu chúng ta thống nhất và thay đổi kế hoạch trên giấy, thậm chí đến lần thứ ba hay lần thứ tư, thứ năm, để đáp ứng được các yêu cầu về vệ sinh/an toàn cháy nổ/nhiễm bẩn chéo và các yêu cầu khác ... hơn là phải dịch chuyển một bức tường trong một tòa nhà mới được xây dựng lại."

- Alexander Misurenko, chủ sở hữu, Công ty bánh kẹo Brioche, Ukraina

"Cùng với việc xây dựng kế hoạch hành động chi tiết, cần phải thường xuyên rà soát và điều chỉnh khi cần thiết bởi đây là một quá trình diễn ra trong thực tế và thường liên quan chặt chẽ đến nhân tố con người. Chúng tôi đã phải thay đổi kế hoạch vài lần vì một số nhân tố không lường trước."

- Eka Burkadze, chuyên gia tư vấn về an toàn thực phẩm, Georgia

Cách tiếp cận phù hợp, từng bước sẽ giúp bạn tiết kiệm tiền bạc và tránh những sai lầm.

"Tôi sẽ xem xét lại kế hoạch lần thứ hai hay thậm chí lần thứ ba trước khi bắt tay vào thực hiện. Tôi sẽ thực hiện theo cùng một cách thôi tuy nhiên trước khi thực hiện, tôi sẽ cân nhắc kỹ và xem xét một lần nữa để tránh phải làm lại sau đó."

- Volodymyr Zavadovsky, Giám đốc Công ty nước trái cây và nước đóng chai Hals, Ukraina

Các yếu tố để triển khai thành công:

- ✓ Những người quản lý tham gia đầy đủ và thực sự quan tâm.
- ✓ Các thời hạn được xác định rõ ràng, phạm vi công việc và kết quả bàn giao được thiết lập theo cách tiếp cận từng bước.
- ✓ Vai trò của chuyên gia tư vấn, cấp lãnh đạo và nhân viên được xác định rõ ràng tại thời điểm triển khai hệ thống.
- ✓ Vai trò của chuyên gia tư vấn được hiểu là: "Chúng tôi hỗ trợ bạn, nhưng không làm thay công việc của bạn".
- ✓ Nhân viên tích cực tham gia.
- ✓ Cấp lãnh đạo và chuyên gia tư vấn hiểu rõ và thống nhất về mục tiêu của các thay đổi dự kiến.
- ✓ Các lợi ích của hệ thống quản lý an toàn thực phẩm được hiểu rõ.
- ✓ Có những kỳ vọng thực tế về thời gian cần thiết để đạt được kết quả.

Nguồn: Tài liệu tập huấn của IFC dành cho chuyên gia tư vấn về an toàn thực phẩm

An toàn thực phẩm và sản phẩm trong tổ chức của bạn: các câu hỏi quan trọng cần xem xét



Đây là một chức năng mà trọng tâm là khách hàng hay chỉ là một chức năng quản lý sản phẩm về mặt kỹ thuật?



Đây được xem là một động lực thúc đẩy giá trị cho doanh nghiệp và cổ đông hay chỉ là một khoản chi phí cần thiết?



Bạn đang đi trước kỳ vọng của người tiêu dùng và các nhà quản lý hay chỉ để đáp ứng yêu cầu tuân thủ?



Đây thuộc về trách nhiệm và quyền sở hữu của lãnh đạo cấp cao hay thuộc về quản lý cấp trung?

Nguồn: Deloitte. Thực phẩm và sản phẩm 2020. Quan điểm của chúng tôi, 2014.

Vai trò của trưởng nhóm HACCP và nhóm HACCP

Việc thực hiện những thay đổi liên quan đến an toàn thực phẩm trong một tổ chức cần đến sự giám sát và hướng dẫn của nhóm HACCP đã qua đào tạo, dưới sự dẫn dắt của một trưởng nhóm có uy tín. Nhóm HACCP và trưởng nhóm HACCP sẽ chịu trách nhiệm triển khai hệ thống quản lý an toàn thực phẩm và phải có kiến thức về HACCP. Xem ví dụ về Điều khoản tham chiếu đối với Trưởng nhóm HACCP tại Phụ lục 4.

"Việc triển khai hệ thống đã làm thay đổi quan điểm và các tiếp cận của mọi người trong công ty chúng tôi. Sự thay đổi xảy ra trên toàn công ty từ trên xuống dưới: từ tôi với tư cách người lãnh đạo công ty cho đến các công nhân ở dưới phân xưởng. Đây là cách tiếp cận toàn diện làm thay đổi mọi thứ."

- *Olexander Bondarenko, Giám đốc, Nhà máy thịt Globino, Ukraina*

Trưởng nhóm là nhân vật chủ chốt trong hệ thống và phải được lựa chọn kỹ lưỡng trong số nhân sự hiện có, nhưng không phải từ cấp lãnh đạo cao nhất. Trưởng nhóm phải là người nắm rõ các vấn đề an toàn thực phẩm liên quan đến sản phẩm của công ty và phải có kiến thức về quản lý vệ sinh và cách thức triển khai các nguyên tắc HACCP. Trưởng nhóm sẽ đại diện cho hệ thống quản lý an toàn thực phẩm trước các bên liên quan bên ngoài.

Nguồn: FAO Codex

"Chúng tôi lựa chọn trưởng nhóm HACCP cùng với quyết định triển khai hệ thống. Nếu lúc đó không có được ứng cử viên phù hợp, tôi đã không đồng ý cho bắt đầu thực hiện. Trưởng nhóm HACCP của chúng tôi là đồng chủ sở hữu, một người được kính trọng và có thẩm quyền tại công ty. Cô ấy rất linh hoạt và có khả năng đưa ra quyết định đồng thời dám chịu trách nhiệm. Cô ấy được các nhân viên tôn trọng và lắng nghe.

- Volodymyr Zavadovsky, Giám đốc Công ty nước trái cây và nước đóng chai Hals, Ukraina

Các thành viên trong nhóm được lựa chọn trong số nhân viên hiện tại của công ty. Lý tưởng nhất nếu họ đại diện cho những lĩnh vực sản xuất/vệ sinh, đảm bảo chất lượng, phòng thí nghiệm, kỹ thuật và kiểm tra, những người trực tiếp tham gia vào các hoạt động sản xuất chế biến hàng ngày và hiểu rõ hơn về các thay đổi và hạn chế trong các hoạt động sản xuất chế biến. Cần phải có sự kết hợp phù hợp giữa chuyên môn và kinh nghiệm, do nhóm sẽ có nhiệm vụ thu thập, đối chiếu và đánh giá các dữ liệu kỹ thuật, xác định các mối nguy và các điểm kiểm soát tới hạn.

Nguồn: FAO Codex

Vai trò của trưởng nhóm là tập hợp đội ngũ với các nhiệm vụ sau: xác định mối nguy, xác định và theo dõi các điểm kiểm soát tới hạn, kiểm tra xác nhận các hoạt động và mẫu. Sau đó, trưởng nhóm sẽ có trách nhiệm điều phối các công việc của nhóm, chủ trì các cuộc họp để trao đổi thông tin, sáng kiến và thực hiện các điều chỉnh cần thiết. Trưởng nhóm sẽ đại diện cho nhóm trước lãnh đạo và cung cấp cho lãnh đạo các ước tính về thời gian, chi phí và nhân lực cần thiết.

Nguồn: FAO Codex

Nếu cần thiết, doanh nghiệp có thể thuê chuyên gia bên ngoài, tuy nhiên trong mọi trường hợp, không nên trao toàn bộ việc triển khai hệ thống cho bên ngoài vì nếu như vậy sẽ khó thu hút được sự hỗ trợ và tham gia tích cực của nhân viên. Sự đại diện của các thành viên nhóm HACCP sẽ thúc đẩy ý thức làm chủ giữa đội ngũ nhân viên.

Nguồn: FAO Codex

Bài học 2 - TÀI CHÍNH

Làm thế nào để tiết kiệm chi phí

Một thách thức lớn mà các nhà quản lý và chủ sở hữu gặp phải là thiếu nguồn lực để triển khai hệ thống. Dưới đây là một số lời khuyên giúp tiết kiệm nguồn lực từ các công ty đã triển khai thành công hệ thống quản lý an toàn thực phẩm:

- Thực hiện một cuộc kiểm tra nghiêm túc với một danh sách các yêu cầu cải thiện để hiểu rõ phạm vi công việc liên quan.
- Sử dụng cách tiếp cận toàn diện để lên kế hoạch thay đổi trên toàn bộ tổ chức.
- Thiết lập các ưu tiên và xác định thứ tự thay đổi, tùy theo tầm quan trọng và mức độ khẩn cấp, phản ánh mọi khía cạnh khi lên ngân sách.
- Chuẩn bị ngân sách cho kế hoạch của bạn và đảm bảo rằng các điều chỉnh kế hoạch được phản ánh trong các thay đổi ngân sách.
- Phân chia quá trình thực hiện thành nhiều giai đoạn và chi tiết dự toán ngân sách theo từng giai đoạn để kịp thời lên kế hoạch nguồn lực cần thiết.
- Thuê chuyên gia tư vấn và thống nhất với họ về kế hoạch đã được điều chỉnh trước khi tiến hành công việc: phát hiện các điểm thiếu sót ngay từ trên "bản vẽ".
- Đánh giá thực tế năng lực và nguồn lực của doanh nghiệp.
- Cách tiếp cận sáng tạo: thu hút sự tham gia của nhân viên trong việc tìm kiếm các giải pháp hiệu quả nhằm thúc đẩy tinh thần thay đổi trong nhân viên chứ không chỉ đơn thuần là yêu cầu họ làm theo.
- Thảo luận với các đồng nghiệp và chuyên gia tư vấn về những chi phí nào có thể được trì hoãn và những quy trình nào cần được đưa vào thực hiện thường xuyên hơn.

Lời khuyên từ kinh nghiệm của các công ty khác:

"Bạn có thể tiết kiệm bằng cách mua lại trang thiết bị đã qua sử dụng. Tuy nhiên trước hết bạn cần cân nhắc và tư vấn với các chuyên gia cũng như đảm bảo được cung cấp đầy đủ các tài liệu có liên quan mà bạn sẽ cần đến khi lắp đặt và vận hành, cũng như cho việc xin cấp chứng nhận sau đó. Điều quan trọng là cần giới thiệu hệ thống một cách nhất quán trên toàn doanh nghiệp, trong khi việc xin cấp chứng nhận theo từng giai đoạn có thể giúp doanh nghiệp tiết kiệm rất nhiều chi phí."

- *Oksana Dorofeeva, chuyên gia tư vấn về an toàn thực phẩm, Ukraina*

"Đôi khi bạn cần phải có cái nhìn sáng tạo. Nếu bạn không có đủ nguồn lực để thực hiện cùng lúc mọi thứ, bạn có thể khoan vùng hoặc tìm kiếm một giải pháp thay thế. Để kịp thời ngăn chặn tình trạng nhiễm bẩn chéo giữa các quá trình bẩn và sạch, bạn cần phân tách chúng kịp thời. Tất cả đều phải được xác định rõ ràng và phải được thực hiện có tổ chức,"

- *Natalia Kashtalian, chuyên gia tư vấn về an toàn thực phẩm, Belarus*

"Một lịch trình triển khai các tiêu chuẩn được lên kế hoạch tốt có thể giúp bạn tiết kiệm thời gian và chi phí thuê chuyên gia tư vấn. Trong quá trình xây dựng và tổ chức lại, các tiêu chuẩn cần được giám sát chặt chẽ để tránh tốn thêm chi phí do phải làm lại ... Sự tham gia của nhóm HACCP trong quá trình thiết kế có thể giúp tiết kiệm rất nhiều chi phí đầu tư."

- *Anastasia Bazarevskaya, Giám đốc chất lượng, Nhà máy sữa Turovsky, Belarus*

Các đề xuất quan trọng

1. Sử dụng Nguyên tắc 3P: Planning (lập kế hoạch), Premeditation (dự trù) và Priorities (các ưu tiên)
2. Phân chia quá trình thực hiện thành các giai đoạn và xây dựng ngân sách
3. Nắm bắt các yêu cầu
4. Xem xét các năng lực sẵn có
5. Cân nhắc về các chi tiết, yêu cầu nhóm HACCP tham gia trong tất cả các giai đoạn, đặc biệt là giai đoạn lập kế hoạch
6. Xử lý các yêu cầu thay đổi một cách linh hoạt ("từ trên xuống và tăng dần" không phải lúc nào cũng là giải pháp đúng đắn duy nhất).
7. Tránh việc phải làm lại từ đầu.

Dự toán ngân sách và theo dõi

Lập kế hoạch và dự toán ngân sách sơ bộ. Dự toán ngân sách cho kế hoạch hành động. Kế hoạch hành động được xây dựng dựa trên các chẩn đoán và được tất cả các bên tham gia quá trình chấp thuận.

Từng bước trong kế hoạch phải được biện minh về mặt tài chính (mỗi thay đổi sẽ kéo theo bao nhiêu chi phí), khung thời gian (khi nào cần sử dụng các nguồn lực) và người phụ trách (đối với bước cụ thể của kế hoạch và để đảm bảo tính sẵn có của nguồn lực).

Các khoản đầu tư cho an toàn thực phẩm nên được bộ phận tài chính nhìn nhận như một dự án đầu tư với các mục tiêu rõ ràng về lợi tức đầu tư và các mục tiêu này phải được cấp điều hành giám sát và điều chỉnh khi cần thiết.

Bài học kinh nghiệm từ các quản lý doanh nghiệp đã từng trải qua quá trình thay đổi này:

"Điều quan trọng là cần thiết lập các ưu tiên để không điều gì bị bỏ qua. Bạn cần xác định thứ tự thực hiện các hành động dựa trên tầm quan trọng của chúng và ước tính khi nào và cần bao nhiêu chi phí."

- *Alexander Misurenko, chủ sở hữu, Công ty bánh kẹo Brioché, Ukraina*

"Để tiết kiệm chi phí cho trang thiết bị và kết cấu, bạn cần tìm hiểu giá cả và xác định khi nào thì cần chúng. Bạn cần lên kế hoạch tài chính để tìm kiếm nguồn lực, và bạn cũng có thể yêu cầu nhà cung cấp giảm giá đối với đơn hàng lớn hoặc đơn hàng đặt sớm."

- *Sergey Semenets, Giám đốc, Công ty bánh kẹo Arlekino, Ukraina*

Chỉ khi đó mới rõ ràng là liệu khoản đầu tư cho an toàn thực phẩm có giúp cải thiện kinh doanh hay không. Các mục tiêu có thể bao gồm doanh số bán hàng, giảm chi phí và giảm số trường hợp triệu hồi sản phẩm.

Ở thời điểm này, sự tham gia của bộ phận tài chính là rất quan trọng để làm rõ các giai đoạn và chi phí (thứ tự ưu tiên/thời hạn/chi phí).

Một khía cạnh quan trọng khác thường bị các nhà quản lý và chủ sở hữu xem nhẹ là ghi nhận các chi phí thực hiện. Điều này là cần thiết để kiểm soát chi phí trong phạm vi ngân sách ban đầu. Việc lưu giữ hồ sơ chứng từ sẽ cho phép tính toán tổng chi phí, so sánh với các mục tiêu thị trường và chiến lược của công ty. Điều này là cần thiết để tránh thất vọng, tính toán các thông số hoàn vốn, và đưa ra quyết định quản lý hợp lý về mặt kinh tế.

"Chúng tôi lưu giữ hồ sơ chứng từ về chi phí thực hiện ngay từ những ngày đầu tiên và theo dõi riêng các khoản chi phí này tách biệt với chi phí vận hành thông thường. Giám đốc Tài chính chịu trách nhiệm về quá trình này."

- *Volodymyr Zavadovsky, Giám đốc Công ty nước trái cây và nước đóng chai Hals, Ukraina*

"Chúng tôi theo dõi riêng chi phí triển khai hệ thống. Ngoài ra, chúng tôi còn duy trì các bảng theo dõi riêng đối với chi phí tư vấn và chi phí xin chứng nhận."

- *Elena Provolotskaya, Trưởng phòng thí nghiệm, Nhà máy sữa Lyakhovich, Belarus*

Các đề xuất quan trọng

1. Lập kế hoạch ngân sách để hỗ trợ xác định các nguồn lực, đánh giá hiệu quả kinh tế của dự án và chứng minh về mặt kinh tế cho chiến lược kinh doanh.
2. Phân chia ngân sách thành các giai đoạn, xác định khi nào cần và cần bao nhiêu.
3. Lưu giữ hồ sơ chứng từ về các chi phí liên quan đến việc thực hiện hệ thống để đảm bảo giám sát các chi phí và cung cấp thông tin nhằm hỗ trợ việc ra quyết định quản lý chiến lược.
4. Rà soát ngân sách thường xuyên để kiểm soát chi phí và đảm bảo đạt được các mục tiêu.
5. Đảm bảo việc trao đổi thông tin thường xuyên giữa các phòng ban, đặc biệt là bộ phận tài chính. Chủ động tìm kiếm và giải quyết các vấn đề tiềm ẩn trước khi dự án đi chệch hướng.

Các chi phí chính

Khi đầu tư cải thiện hệ thống an toàn thực phẩm, người quản lý doanh nghiệp cần nắm bắt chi phí đầu tư của các bước cải thiện được đề xuất.

Mặc dù chi phí đầu tư ở mỗi doanh nghiệp là khác nhau nhưng những thay đổi tốn kém nhất thường liên quan đến việc cải thiện cơ sở hạ tầng (cải tạo, tu bổ nhà xưởng và thay thế trang thiết bị), đào tạo nhân viên, vệ sinh cơ sở và điều kiện vệ sinh cho nhân viên (bồn rửa, phòng tắm, nhà vệ sinh, khu vực ăn uống cho nhân viên).

Cũng cần phải phân biệt giữa chi phí không thường xuyên (ví dụ: xây dựng lại nhà xưởng, thiết bị phòng thí nghiệm ...) và chi phí định kỳ (ví dụ: chi phí cho các biện pháp vệ sinh, lưu giữ hồ sơ, thử nghiệm trong phòng thí nghiệm).

Các chi phí chính thường bao gồm:

- **Giới thiệu chương trình tiên quyết:** chi phí khởi động, chi phí cố định cho thiết bị mới, nâng cấp nhà xưởng (CAPEX)
- **Xây dựng và triển khai kế hoạch hành động HACCP:** chi phí xây dựng kế hoạch hành động HACCP, đào tạo nhân sự, đánh giá kế hoạch HACCP plan (giờ công)
- **Duy trì hệ thống HACCP:** chi phí lưu giữ hồ sơ và kiểm tra xác nhận kế hoạch HACCP, hành động khắc phục (giờ công).

Ví dụ: Ví dụ trong ngành công nghiệp sữa - nghiên cứu điển hình ở Ukraina

- Chi phí xây dựng và triển khai kế hoạch HACCP ước tính 6.000 USD
- Chi phí vận hành trong năm đầu khoảng 6.500
- Thời gian hoàn vốn từ 1 đến 2 năm, bằng chứng là các hoạt động mở rộng ra thị trường quốc tế của ngành công nghiệp sữa
- Các lợi ích chính bao gồm tăng doanh thu, tiếp cận với thị trường mới, mở rộng bán lẻ, giảm chi phí tổng thể, quản lý tốt hơn, động lực và trách nhiệm của nhân viên, quá trình sản xuất tinh gọn, tính ổn định sản phẩm được nâng cao, hạn sử dụng và đặc tính sản phẩm (giảm lãng phí và hư hỏng).

Nguồn: Kết quả khảo sát của IFC: Thực hiện hệ thống quản lý an toàn thực phẩm tại các doanh nghiệp chế biến thực phẩm của Ukraina. Phân tích chi phí - lợi ích, 2010

Các khoản chi phí đáng kể thường liên quan đến cơ sở hạ tầng (nâng cấp, xây dựng/tái thiết, trang thiết bị mới). Các khoản chi phí khác nhỏ hơn, bao gồm đào tạo, xây dựng quy trình thủ tục và xin cấp chứng nhận.

"Chúng tôi tốn chi phí nhiều nhất cho việc sửa đổi và tuân thủ các tiêu chuẩn để lưu giữ hóa chất bảo vệ cây trồng, phân bón, ngũ cốc, nhà xưởng và trạm xăng. Khoản chi phí lớn thứ hai là chi cho hoạt động tư vấn về việc thực hiện tiêu chuẩn và lập tài liệu."

"Nếu đó là một cơ sở cũ với thiết bị cũ, chi phí lớn nhất sẽ được dành cho nâng cấp và mua thiết bị mới. Liên quan đến xác nhận giá trị sử dụng của hệ thống, chúng tôi thường được yêu cầu thực hiện kiểm tra xác nhận nguyên liệu chính và sản phẩm cuối cùng trong phòng thí nghiệm của bên thứ ba. Chi phí này cũng khá lớn."

"Công ty chúng tôi hoạt động trong một tòa nhà cho thuê. Việc nâng cấp cơ sở vật chất đã tốn của chúng tôi một khoản tiền cao hơn dự tính. Nếu như tôi bắt đầu bây giờ, tôi sẽ huy động vốn để xây dựng cơ sở riêng của mình và mua sắm trang thiết bị để đáp ứng các yêu cầu về an toàn thực phẩm ngay từ ban đầu. "

- Nino Ekvimishvili, Giám đốc, chuỗi cửa hàng kem - cà phê Luca Polare, Georgia

Các đề xuất quan trọng

1. Nhu cầu của mỗi doanh nghiệp là khác nhau và chi phí thực hiện sẽ phụ thuộc vào tình trạng ban đầu của doanh nghiệp.⁴
2. Văn hóa an toàn thực phẩm càng mạnh mẽ trong doanh nghiệp thì việc xây dựng một hệ thống an toàn thực phẩm toàn diện càng trở nên dễ dàng hơn, rẻ hơn và nhanh hơn.
3. Thông thường, phần lớn ngân sách sẽ được chi cho cơ sở hạ tầng (nhà xưởng và trang thiết bị) và cho đào tạo nhân sự.

Bài học 3 - THAY ĐỔI HÀNH VI

Nghiên cứu:

"Chất lượng là về con người, không phải sản phẩm." - E. Deming

Bất kể loại hình kinh doanh thực phẩm là gì, dù là nhà máy chế biến thịt, nhà máy nước ép, hoặc cửa hàng bán lẻ, chúng ta sẽ cần những nhân viên biết tuân thủ đúng quy trình hàng ngày và ở mỗi cấp của doanh nghiệp. Đó phải là những nhân viên đã qua đào tạo, làm việc có nguyên tắc và tuân thủ các quy trình một cách liên tục.

Như đề cập ở trên, thách thức lớn nhất là thay đổi tư duy của đội ngũ nhân sự. Để đạt được điều này, lãnh đạo cao nhất phải tham gia đầy đủ và quan tâm, hỗ trợ, cam kết và tái thực thi những thông điệp quan trọng theo thời gian.

Lãnh đạo doanh nghiệp cũng cần thiết lập các thời hạn thực tế, ngân sách, phạm vi công việc và kết quả bàn giao rõ ràng, thiết lập một cách tiếp cận từng bước, có hệ thống với đầy đủ thông tin đầu vào để đạt được sự chấp nhận và khuyến khích sự tham gia của nhân viên. Lãnh đạo doanh nghiệp cũng cần chỉ định một trưởng nhóm HACCP với khả năng tiếp cận đầy đủ nguồn lực. Tất cả các nhân viên phải được tuyên truyền để hiểu rõ lợi ích của việc quản lý tốt an toàn thực phẩm, và hệ thống chỉ thực sự bền vững nếu được xây dựng cùng với sự tham gia tích cực của toàn bộ nhân viên.

Đạt được sự ủng hộ của nhân viên

Nghiên cứu:

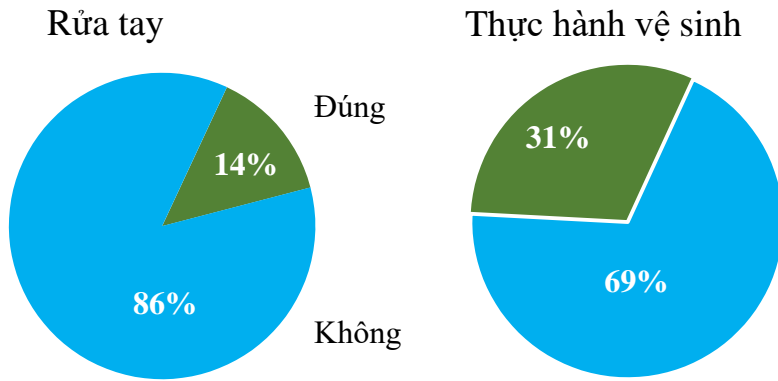
"Các nhân viên thường không tuân theo các quy trình mà họ đã biết - khoảng 59% công nhân xử lý thực phẩm không thực hiện đầy đủ các thực hành an toàn thực phẩm mà họ đã được hướng dẫn. "

Nguồn: Đại học Wales, 2009

Biểu đồ minh họa dưới đây cho thấy mặc dù có các quy định được đặt ra nhưng vẫn không đảm bảo việc tuân thủ trong thực tế:

⁴ Để hiểu rõ hơn sự khác biệt về chi phí tuân thủ đối với các doanh nghiệp hoạt động trong ngành thủy sản và trồng trọt ở Nam Á và Châu Phi: "Chi phí và lợi ích của việc tuân thủ các tiêu chuẩn an toàn thực phẩm đối với hàng hóa xuất khẩu của các quốc gia: Để hiểu rõ hơn sự khác biệt về chi phí tuân thủ đối với các doanh nghiệp hoạt động trong ngành thủy sản và trồng trọt ở Nam Á và Châu Phi, bạn có thể tham khảo tài liệu: c gia đang phát triển: các sản phẩm thủy sản", tác giả Steven Jaffee và Spencer Henson. "Chuỗi cung ứng toàn cầu, các tiêu chuẩn và người nghèo: việc toàn cầu hóa các hệ thống và tiêu chuẩn thực phẩm ảnh hưởng như thế nào đến phát triển nông thôn và tình trạng đói nghèo", 2007.

Nghiên cứu:



Nguồn: Clayton, D., Griffith C.J. (2004) Quan sát thực tiễn an toàn thực phẩm trong ăn uống bằng cách sử dụng các phân tích mang tính lý thuyết. British Food Journal, 106(3): 221-227; 29 Doanh nghiệp; quan sát 31.050 thao tác

Nhân viên có thể không tuân theo các quy trình vì:

1. Môi trường làm việc không khuyến khích việc tuân thủ
2. Không có động lực để thực hiện
3. Không được giáo dục, đào tạo và không có đầy đủ kiến thức

Nguồn: Văn hoá An toàn thực phẩm: Thiết lập Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm dựa trên hành vi, Frank Yiannas, 2010

Tất cả nhân viên cần hiểu rõ vai trò của mình trong việc đảm bảo an toàn thực phẩm và tuân thủ các quy trình và chính sách hiện hành của công ty. Nhiều người có thể không có kiến thức làm việc về HACCP mặc dù có tay nghề cao về các công việc mà họ đang thực hiện và nhân viên với nhiệm vụ khác nhau sẽ đòi hỏi mức độ hiểu biết về HACCP khác nhau.

Có rất nhiều cơ sở đào tạo/giảng viên về HACCP sẵn sàng cung cấp dịch vụ đào tạo tại chỗ và có thể tùy chỉnh nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp. Nếu lựa chọn giải pháp này, doanh nghiệp có thể yêu cầu giảng viên đưa vào tài liệu đào tạo những ví dụ cụ thể phù hợp điều kiện của mình. Việc đào tạo các nhân viên trong công ty cũng có thể do trường nhóm HACCP thực hiện, sau khi đã có đủ kiến thức về hệ thống và đủ tự tin để thực hiện hoạt động đào tạo.

Nghiên cứu:



Nguồn: Văn hoá An toàn thực phẩm: Thiết lập Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm dựa trên hành vi, Frank Yiannas, 2010

Việc đào tạo sẽ giúp bác bỏ lập luận của những nhân viên chống lại chính sách mới.

“Điều này gần như không thể...”

"Một nhân viên liên tục phàn nàn rằng việc xây dựng chi tiết kỹ thuật cho tất cả các vật liệu thô và nguyên liệu đầu vào là không thể: "Có đến hàng trăm chi tiết, điều này gần như không thể!" Sau khi được đào tạo và hiểu rõ vấn đề, nhân viên đó và một đồng nghiệp từ bộ phận thu mua đã thiết kế một mẫu và dựa vào đó tất cả các chi tiết kỹ thuật cần thiết đã được chuẩn bị một cách dễ dàng."

- *Oksana Dorofeeva, chuyên gia tư vấn về an toàn thực phẩm, Ukraina*

Một chuyên gia tư vấn đã khiến những người còn hoài nghi chấp nhận hệ thống mới thông qua hoạt động giáo dục:

Đối phó với những người nói "Không"

"Công ty khách hàng của chúng tôi quyết định áp dụng các tiêu chuẩn an toàn thực phẩm để đáp ứng yêu cầu của chuỗi bán lẻ lớn nhất trong nước. Giám đốc Điều hành của công ty cho rằng các quy trình và yêu cầu đề xuất là quá phức tạp và không thực tế. Tuy nhiên sau khi chúng tôi bắt tay vào công việc và tiến hành đào tạo, từng bước một tất cả các yêu cầu được đưa vào thực tế. Đến nay, công ty đã trở thành một doanh nghiệp cỡ vừa rất thành công và không chỉ cung cấp hàng hóa cho các chuỗi bán lẻ trong nước mà còn xuất khẩu sản phẩm đi khắp khu vực."

- *Eka Burkadze, chuyên gia tư vấn về an toàn thực phẩm, Georgia*

Đôi khi, chúng ta cũng cần lắng nghe ý kiến phản bác để tìm ra những điểm yếu trong quá trình sản xuất làm cản trở tiến trình, khắc phục những điểm yếu đó để đạt được sự thông qua của nhân viên⁵. Ví dụ, các bồn rửa có thể nằm không đúng vị trí hoặc không thường xuyên có nước nóng. Hoặc có thể các công cụ làm sạch nằm quá xa phân xưởng và bị khóa. Những nguồn lực này cần đảm bảo có sẵn và nhân viên cần được trao quyền để đóng góp ý kiến thường xuyên về việc làm thế nào để hệ thống trở nên hiệu quả hơn.

Nhân viên có thể không quan tâm về các quy định khi nhìn thấy người quản lý đi vào nhà máy mà không rửa tay hay mang quần áo bảo hộ. Cán bộ quản lý cần làm gương để thúc đẩy hình thành các thói quen lành mạnh giữa các nhân viên. Bên cạnh việc tuân thủ các thủ tục đảm bảo vệ sinh, người quản lý cần thúc đẩy các hành vi tích cực bằng cách khen thưởng những nhân viên tuân thủ quy trình, chứ không chỉ đưa ra các nhận xét tiêu cực đối với những người không tuân thủ. Trong một môi trường làm việc tích cực, các hành vi phù hợp sẽ lan truyền nhanh chóng.

Trong hoàn cảnh nhiều doanh nghiệp phải đối mặt với thách thức lớn khi một tỷ lệ lớn nhân sự là nhân viên thời vụ hoặc tạm thời, việc xây dựng được một văn hóa an toàn thực phẩm mạnh mẽ có thể làm giảm tỷ lệ bỏ việc nhờ vào cam kết của doanh nghiệp đối với sự an toàn của người lao động.⁶

Hoạt động truyền thông trong công ty cũng đóng vai trò rất quan trọng. Các doanh nghiệp có văn hóa an toàn thực phẩm mạnh mẽ thường xuyên truyền đạt phổ biến các vấn đề về an toàn thực phẩm đến nhân viên bằng cách sử dụng các thông điệp và phương tiện khác nhau như áp phích, họp nhân sự để cập nhật về tình hình thực hiện chương trình, khen thưởng các cá nhân

⁵ Các công ty có văn hóa an toàn thực phẩm vững chắc thường có tỷ lệ nghỉ việc thấp hơn vì họ cũng có sự cam kết mạnh mẽ hơn đối với sự an toàn của người lao động. - Steven Jaffee, chuyên gia hàng đầu về Phát triển nông thôn, Ngân hàng Thế giới

⁶ Steven Jaffee, chuyên gia hàng đầu về Phát triển nông thôn, Ngân hàng Thế giới

thực hiện tốt. Cũng giống như trong tiếp thị thương mại, các doanh nghiệp có văn hóa an toàn thực phẩm mạnh mẽ thường chia sẻ thông tin không chỉ với mục đích truyền đạt kiến thức mà còn để thúc đẩy nhân viên hành động với các mục tiêu và kết quả mong đợi cụ thể. Mọi người sẽ dễ dàng thay đổi hành vi của mình hơn khi họ biết lý do vì sao cần thay đổi và các kết quả mà công ty kỳ vọng ở họ.

Để hiểu rõ hơn lý do dẫn đến sự phản kháng của nhân viên và để thuyết phục họ trở thành những người ủng hộ sự thay đổi, bạn có thể cân nhắc tiến hành một cuộc khảo sát nhân viên. Qua khảo sát, bạn có thể biết được cần tập trung đào tạo những nội dung gì. Không những thế, bạn sẽ nhận được những ý kiến có giá trị và những giải pháp sáng tạo, trong khi nhân viên của bạn sẽ cảm thấy hài lòng vì ý kiến của họ được lắng nghe.

Các câu hỏi ví dụ cho khảo sát

- Anh/chị có nhận được đầy đủ đào tạo để thực hiện tốt công việc của mình hay không?
- Theo anh/chị, những hoạt động nào trong công ty có thể được cải thiện nhưng không cần phải thay đổi? Tại sao? Vì những lý do gì?
- Anh/chị có cảm thấy có đủ động lực để tuân thủ các quy trình hay không, hay anh/chị cho rằng không cần phải quan tâm đến chúng vì chẳng có ai thực sự tuân thủ?
- Anh/chị có thảo luận với đồng nghiệp của mình về các vấn đề liên quan đến an toàn thực phẩm và làm thế nào để cải thiện chúng?
- Anh/chị nghĩ đến điều gì đầu tiên khi nghe thấy từ “HACCP”?

Một khảo sát như vậy đã cho những câu trả lời sau đối với câu hỏi liên quan đến việc tuân thủ quy trình đảm bảo vệ sinh:

- "Tôi luôn thực hiện tất cả các hành vi an toàn thực phẩm phù hợp mà tôi được biết." (37% người được hỏi)
- "Đôi khi tôi không thực hiện các hành vi an toàn thực phẩm mà tôi được biết." (59% người được hỏi)
- "Tôi thường không thực hiện các hành vi an toàn thực phẩm mà tôi được biết." (4% người được hỏi)

Nguồn: Clayton & Griffith, BFJ 2004

Một cách đơn giản khác có được ý tưởng của nhân viên là đi quanh và đặt câu hỏi.

- Những gì đang vận hành tốt?
- Những gì không vận hành tốt và tại sao?
- Anh/chị có cảm thấy rằng thực phẩm do công ty sản xuất là an toàn? Vì sao có (hoặc Vì sao không?)

Cây gậy và củ cà rốt

"Chúng ta đào tạo họ để rồi sau đó họ sẽ nhảy việc! – Sẽ tệ hơn nhiều nếu họ không được đào tạo và họ ở lại ..."

– *Một Giám đốc Nhân sự*

"Chi phí cho việc đào tạo nhân viên ít hơn nhiều so với tổn thất mà một nhân viên không đủ năng lực có thể gây ra cho công ty."

– *Ekaterine Chkhaberidze, Tổng giám đốc công ty sản xuất thực phẩm sơ chế Marshe, Georgia*

Một cán bộ quản lý người Ukraina chia sẻ rằng những nhân viên thực hiện tốt đã được khuyến khích và được động viên bằng vật chất. Ở giai đoạn lập kế hoạch và thiết kế hệ thống, hình thức khuyến khích là:

"Chúng tôi xây dựng cách tiếp cận so sánh có thể cho biết có bao nhiêu sản phẩm lỗi được tạo ra. Sau đó chúng tôi xác định các nhân viên thực hiện tốt nhất và tuyên dương họ với những nhân viên khác. Và sau khi hệ thống được triển khai, nhân viên sẽ được khích lệ bằng vật chất. Ví dụ mỗi nhân viên tích cực ủng hộ hệ thống sẽ nhận được 1000 UAH (100 - 200 USD) tiền thưởng hàng tháng."

"Chúng tôi trừng phạt các nhân viên không tuân thủ quy trình như thế nào? Trước hết, chúng tôi đào tạo và hướng dẫn họ. Sau đó chúng tôi so sánh các kết quả thực hiện. Và rồi sau đó thì ... chúng tôi sa thải họ. Chúng tôi đã sai thải đến 60% nhân sự trong chín tháng đầu tiên, tuy nhiên lẽ ra chúng tôi nên làm điều đó sớm hơn. Chỉ sau ba tháng đầu tiên, chúng tôi đã có thể biết rõ những ai có thể và muốn thay đổi và những ai không."

- Volodymyr Zavadovsky, Giám đốc Công ty nước trái cây và nước đóng chai Hals, Ukraina

Một công ty sản xuất sữa của Belarus "đã thưởng cho những người có kết quả thực hiện tốt nhất. Mười ba nhân viên đã được khen thưởng cho việc triển khai và xin cấp chứng nhận thành công hệ thống, tùy thuộc vào mức độ đóng góp của mỗi người. Những nhân viên không muốn thay đổi đã bị giảm mức độ tham gia vào các hoạt động của công ty."

"Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng một trong những cách để hình thành hoặc thúc đẩy hành vi an toàn thực phẩm phù hợp là thông qua việc sử dụng các biện pháp hệ quả. Tuy nhiên để nâng cao hiệu suất và kết quả, tần suất sử dụng biện pháp hệ quả tích cực cần lớn hơn tần suất sử dụng biện pháp hệ quả tiêu cực. Việc sử dụng chỉ các biện pháp hệ quả không thôi sẽ không dẫn đến sự thay đổi hành vi liên tục và bền vững, chúng sẽ có hiệu quả nhất khi là một phần không thể tách rời của một hệ thống quản lý an toàn thực phẩm dựa trên hành vi toàn diện."

Nguồn: Văn hoá An toàn thực phẩm: Thiết lập Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm dựa trên hành vi, Frank Yiannas, 2010

Một công ty Ukraina sử dụng hệ thống xếp hạng nhân viên nội bộ để đánh giá và xếp hạng nhân viên cuối năm theo hiệu suất thực hiện. Kết quả xếp hạng ảnh hưởng đến tiền lương thông qua một hệ số thưởng hàng tháng và là cơ sở để đánh giá mức độ đáp ứng của nhân viên cho công việc. Những nhân viên hỗ trợ việc triển khai hệ thống đã nhận được tiền thưởng một lần cho những đóng góp của họ trong việc xây dựng và triển khai các tiêu chuẩn và trong việc chuẩn bị xin chứng nhận. Cuối năm khi xét xếp hạng, hệ số thưởng của họ cũng được nâng lên. Những người cản trở bị áp dụng các biện pháp kỷ luật.

Các đề xuất quan trọng để thiết lập một "Văn hóa An toàn thực phẩm"

1. Tuyển dụng và giữ chân những nhân viên phù hợp
2. Truyền bá văn hóa và hành vi đảm bảo vệ sinh giữa tất cả các nhân viên
3. Trở thành tấm gương về văn hóa và hành vi đảm bảo vệ sinh trong doanh nghiệp
4. Hình thành lối tư duy đúng đắn: đặt ra các kỳ vọng
5. Giáo dục và đào tạo lực lượng lao động
6. Thường xuyên tuyên truyền, phổ biến các thông điệp về an toàn thực phẩm.

Nguồn: Văn hoá An toàn thực phẩm: Thiết lập Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm dựa trên hành vi, Frank Yiannas, 2010

Đo lường kết quả

Các chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPI) cho phép đo lường kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Các KPI được lựa chọn cần phải phù hợp một cách thực tế với các mục tiêu cũng như đặc điểm của hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Một số KPI tập trung vào tình hình tài chính, ví dụ như mức lương theo vùng, hiệu quả chi phí và hiển nhiên là lợi nhuận. Các chỉ số khác đo lường sự thay đổi về số lượng khách hàng, tỷ lệ nghỉ việc và mức độ hài lòng của nhân viên, cho phép định lượng những thay đổi từ việc đưa vào áp dụng hệ thống quản lý an toàn thực phẩm.

Doanh nghiệp cần xác định những chỉ số KPI nào cần được theo dõi và các KPI đó phải phù hợp với mục tiêu chiến lược tổng thể của doanh nghiệp. Việc tìm ra câu trả lời cho câu hỏi này phải là một phần của hoạt động lập kế hoạch và đánh giá. Dưới đây là một số ví dụ về các chỉ số KPI cụ thể được áp dụng đối với các nhà sản xuất thực phẩm

- Chỉ số chất lượng sản xuất
- Chỉ số chất lượng vật liệu đóng gói
- Việc sử dụng nguyên vật liệu
- Năng suất của kho, tỷ lệ nước/ năng lượng/ chất thải
- Mức độ hài lòng của khách hàng và số lượng khiếu nại
- Số lượng nhân viên được đào tạo.

Bài học 4 - SÁNG SUỐT KHI LỰA CHỌN TƯ VẤN

"Chuyên gia tư vấn giống như thầy dạy lái xe. Họ có thể tư vấn và hỗ trợ bạn, nhưng không thể học quy tắc giao thông hoặc lái xe của bạn thay bạn."

- Natalia Kashtalian, chuyên gia tư vấn về an toàn thực phẩm, Belarus

Bạn có cần đến chuyên gia tư vấn? Tất nhiên là bạn có thể tự mình giải quyết. Tuy nhiên, bạn có thể nhận thấy rằng bạn đang tốn nhiều thời gian và tiền bạc hơn là nếu bạn trả phí tư vấn. Quy mô và mức độ phức tạp của cơ sở vật chất và hoạt động của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng đến quyết định của bạn, cũng như mức độ hiểu biết của bạn đối với hệ thống quản lý an toàn thực phẩm. Một doanh nghiệp nhỏ, hoặc một doanh nghiệp có hoạt động sản xuất tương đối đơn giản, có thể tự quản lý việc triển khai hệ thống mà không cần đến sự hỗ trợ từ bên ngoài. Điều này tùy thuộc vào cấp lãnh đạo và sự cam kết của doanh nghiệp đối với mục tiêu.

Hãy cân nhắc những gì mà một chuyên gia tư vấn có thể giúp ích cho doanh nghiệp và dù có quen thuộc với việc triển khai hệ thống quản lý an toàn thực phẩm hay không, bạn có thể được hưởng lợi từ kinh nghiệm và kiến thức của một chuyên gia. Một chuyên gia tư vấn có thể:

1. Xác định hệ thống nào là phù hợp nhất với mục tiêu doanh nghiệp đã đề ra
2. Hướng việc triển khai hệ thống theo đúng hướng và đúng trọng tâm
3. Tiết kiệm nguồn lực của doanh nghiệp và tránh để xảy ra các sai sót gây tổn kém.

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

Khi lựa chọn các ứng viên, hãy chú ý vào nền tảng của chuyên gia tư vấn, hồ sơ kinh nghiệm và các tổ chức/doanh nghiệp mà họ đã hỗ trợ. Các công ty danh tiếng toàn cầu có xu hướng thuê các chuyên gia giàu kinh nghiệm.

Trước khi quyết định thuê một chuyên gia tư vấn, hãy hỏi:

- Anh/chị có những câu chuyện thành công nào?
- Anh/chị có những kinh nghiệm gì trong lĩnh vực này, chuyên môn này, với những tổ chức/doanh nghiệp có quy mô tương tự và với những tiêu chuẩn nào? Yêu cầu cung cấp người giới thiệu/công ty giới thiệu và gọi điện cho các công ty này để được phản hồi.
- Làm thế nào chúng tôi biết rằng giai đoạn thực hiện đã kết thúc?
- Chúng tôi sẽ học hỏi từ anh/chị như thế nào?
- Phong cách làm việc của anh/chị là gì?

Kinh nghiệm cho thấy khi soạn thảo hợp đồng cần xác định khung thời gian và các kết quả bàn giao rõ ràng, vai trò và trách nhiệm cụ thể đối với tất cả các bên (chuyên gia tư vấn, cán bộ quản lý, nhân viên).

Một chuyên gia tư vấn giỏi cần có khả năng đào tạo con người và hướng dẫn để họ có thể tiếp tục công việc khi không còn sự hỗ trợ của chuyên gia tư vấn. Chuyên gia tư vấn là người tư vấn: "Chúng tôi giúp bạn nhưng không làm thay công việc của bạn". Công ty của bạn cần tự thực hiện các hoạt động sau:

1. Thiết kế khuôn khổ, quy trình thủ tục và dự thảo văn bản. Đây là những lĩnh vực mà bạn đã có sẵn kinh nghiệm và bạn là người hiểu rõ nhất thực tế của công ty.
2. Xây dựng hệ thống lưu giữ hồ sơ. Điều này sẽ cần thiết cho hoạt động quản lý doanh nghiệp và hỗ trợ việc thông qua hệ thống mới.
3. Thay đổi hành vi và thái độ. Chuyên gia tư vấn là người ngoài và do đó không nên trông chờ chuyên gia tư vấn điều hành công việc chi tiết, bản thân họ cũng sẽ củng cố lại điều này. Việc thay đổi tư duy sẽ hiệu quả nhất nếu được thực hiện từ bên trong công ty, như đã được đề cập ở trên.

Bài học 5 — SAI LÀM THƯỜNG GẶP VÀ CÁCH PHÒNG TRÁNH

“Đừng lo ngại, phạm là người thì không tránh khỏi sai sót.”

- Volodymyr Zavadovsky, Giám đốc Công ty nước ép và trái cây đóng hộp Hals, Ukraine

Thiếu mục tiêu rõ ràng

Người đứng đầu doanh nghiệp không nắm rõ chứng nhận nào là cần thiết.

Một lần nữa, việc lựa chọn theo đuổi chứng nhận nào cũng phải nhất quán với mục tiêu chiến lược của công ty. Đầu tiên doanh nghiệp cần xem xét thị trường muốn gia nhập, sau đó nhìn vào các yêu cầu của thị trường, chứ đừng làm ngược lại. Nếu thấy lo ngại, doanh nghiệp nên đặt mục tiêu SMART nhỏ thôi và đảm bảo hệ thống HACCP của mình phải vững chắc rồi hãy đeo đuổi các hệ thống chứng nhận tốn kém và có khả năng không mang lại lợi ích gì trong ngắn hạn hoặc trung hạn. Doanh nghiệp phải luôn nhớ rằng không nên xem việc được cấp chứng nhận là mục đích cuối cùng mà chỉ nên xem đó là một cột mốc thành công, tuy nhiên giấy chứng nhận cũng không có ích gì nếu không được đặt chung với các mục tiêu SMART.

Mục tiêu SMART

- **Specific (Cụ thể):** Mục tiêu phải cụ thể, chi tiết, được định nghĩa rõ ràng để doanh nghiệp biết mình đang đi đâu và điểm đến ở đâu.
- **Measurable (Đo lường được):** Các con số và số lượng đưa ra cần kèm theo phương pháp đo đạc 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 các 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

- Đến ngày 31/12, tỷ lệ tuân thủ các thông số ATTP đạt 99% .
- Trong 6 tháng tiếp theo, giảm 20% số lượng khiếu nại của khách hàng .
- Đến ngày 30/6, đạt danh hiệu nhà cung cấp được công ty XYZ chấp nhận .
- Trong 3 tháng tiếp theo, giảm 50% số lượng thiết bị bị hư hỏng .

Doanh nghiệp nên trao đổi kinh nghiệm với các công ty trong cùng lĩnh vực/khu vực để biết được khó khăn những doanh nghiệp đó gặp phải, từ đó học hỏi từ sai lầm của họ.

Sắp xếp thời gian, phân phối nguồn lực không hiệu quả, thiếu chi tiết

Nếu thiếu khung thời gian và cách phân bổ nguồn lực hiệu quả, doanh nghiệp sẽ không thể nào theo dõi tiến độ công việc, từ đó dẫn đến tình trạng trễ tiến độ, đùn đẩy trách nhiệm và không đạt được kết quả mong đợi.

Để tránh rủi ro này, doanh nghiệp nên triển khai hệ thống quản lý an toàn thực phẩm một cách có hệ thống và thực tế: lên kế hoạch, đưa ra hạn chót, những thành công cần đạt, những người có trách nhiệm, nguồn lực, theo dõi việc triển khai. Cách tiếp cận có hệ thống sẽ giảm tối đa nguy cơ gián đoạn công việc bởi vì công ty trực tiếp quản lý hệ thống quản lý ATTP .

Phân bổ đủ nguồn lực con người và tài chính. Chọn lãnh đạo HACCP giỏi và có khả năng tiếp cận các nguồn lực cần thiết là yếu tố hết sức quan trọng. Cho giám đốc tài chính cùng tham gia quá trình lập kế hoạch và đảm bảo một lượng vừa phải nhân viên khác cũng được phân công các nhiệm vụ khác nhau.

Lên ngân sách và chọn ra các KPI, sau đó theo dõi thường xuyên để đảm bảo theo đúng tiến độ.

Cần nhắc điều nào là quan trọng và khen thưởng tập thể khi đạt được thành tích. Tạo cơ hội để chọn ra các cá nhân xuất sắc.

Đừng để chi phí làm chùn bước. Dành ra chi phí để cải thiện cơ sở sản xuất và hạ tầng là điều cần thiết nhưng đừng để điều này trở thành rào cản. Doanh nghiệp có thể cải thiện điều kiện ATTP đáng kể chỉ với chi phí rất ít hoặc 0 đồng.

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 các video và tài liệu trực tuyến miễn phí khác.

Thiếu sự tham gia của lãnh đạo doanh nghiệp

Ban lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp không chú trọng nhiều vào việc triển khai hệ thống quản lý ATTP và không nắm rõ giá trị của hệ thống này.

Như ở trên đã đề cập, sự hỗ trợ của cấp lãnh đạo là một yếu tố rất quan trọng. Việc ban lãnh đạo tham gia ngay từ đầu và đảm bảo các cam kết liên tục sẽ là cơ sở tạo nên thành công cho hệ thống và mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Chính vì thế, lãnh đạo doanh nghiệp cần hiểu được các yêu cầu và lợi ích của hệ thống quản lý ATTP mới.

Lãnh đạo doanh nghiệp cần phải nắm vai trò chủ động trong việc lên kế hoạch và triển khai thực hiện và phải làm gương bằng cách quan sát các yêu cầu về vệ sinh thực phẩm và yêu cầu khác. Lãnh đạo doanh nghiệp phải cho thấy được sự tham gia của mình bằng cách tham dự các cuộc họp của đội ngũ thực hiện.

Thiếu hỗ trợ từ bên trong

Nhân viên không hiểu cặn kẽ các thay đổi được đưa ra và cảm thấy không muốn tham gia vào quá trình thực hiện.

Nâng cao nhận thức bằng cách phổ biến thông tin và hỗ trợ xây dựng năng lực. Đảm bảo mọi người đều hiểu được lợi ích của việc đảm bảo ATTP. Tăng cường sự tham gia chủ động của nhân viên bằng cách đặt câu hỏi và trao đổi thường xuyên.

«Phát triển hệ thống chỉ là bước đầu tiên. Hệ thống phải được duy trì liên tục. Đây là điều chúng tôi phải giải quyết sau khi phát triển hệ thống.

Nhân viên là người phải duy trì và tinh chỉnh hệ thống, vì thế họ phải được đào tạo liên tục. Chúng tôi đã mất rất nhiều công sức và phải tổ chức rất nhiều buổi đào tạo để tăng cường mức độ chuyên nghiệp của nhân viên».

– *Vahe Ghazaryan, Vahe Ghazaryan, Tổng giám đốc, Euroterm, Armenia*

Đào tạo và xây dựng năng lực cho nhân viên nội tại là điều rất quan trọng để giúp đội ngũ nhân viên không chỉ hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp mà còn phát triển các kỹ năng cần thiết để đạt được mục tiêu đó. Hệ thống quản lý ATTP chỉ phát huy được hiệu quả khi những người có trách nhiệm với hệ thống đó có đủ năng lực.

Một vài nhân viên sẽ bài xích các thay đổi được đề xuất.

Trường hợp này đòi hỏi phải có một lãnh đạo giỏi và chủ động trong việc đào tạo nhân viên và động viên tập thể làm việc. Việc triển khai hệ thống không thể thành công chỉ nhờ công sức của một cá nhân. Khen thưởng những người đã làm việc xuất sắc.

Các chỉ số thành công

Khi hệ thống ATTP đã được thiết lập, doanh nghiệp thường sẽ thấy lợi ích doanh thu tăng mạnh nhờ thâm nhập các thị trường lớn hoặc các lợi ích khác về quản lý ATTP tốt hơn. Ví dụ sau khi triển khai hệ thống quản lý ATTP dựa trên HACCP, công ty đến từ Bỉ **EuroPlast** đã trúng ngay một hợp đồng dài hạn với Coca-Cola trị giá 900.000 euro (25,26 tỷ đồng).

Ngay sau khoản đầu tư đầu tiên, doanh nghiệp thường thấy chi phí cho mỗi đơn vị sản xuất sẽ giảm hay khối lượng sản xuất sẽ tăng lên. **Morozprodukt**, công ty sản xuất kem của Bỉ, đã tăng khối lượng sản xuất lên hơn 2 triệu USD sau khi triển khai hệ thống HACCP.

Ngoài ra, các doanh nghiệp triển khai hệ thống quản lý ATTP còn đạt được lợi ích vô hình khác như nâng cao uy tín thương hiệu và tăng cường lòng trung thành của khách hàng, những điều vốn rất khó có thể đo đếm được.

Tăng doanh số

Một khi doanh nghiệp đã đưa vào sử dụng hệ thống quản lý ATTP, doanh số thường sẽ tăng lên bởi vì doanh nghiệp có thể tìm kiếm thêm được thị trường mới trong và ngoài nước. Chẳng hạn như chia sẻ của lãnh đạo công ty **Shumi**, sau khi triển khai hệ thống HACCP, doanh số bán hàng của doanh nghiệp đã tăng 37 % chủ yếu nhờ thâm nhập thị trường tại Kazakhstan, Liên minh châu Âu, và tăng xuất khẩu cho các khách hàng hiện hữu tại thị trường Mỹ.

Doanh số của tập đoàn Mỹ - **Euroterm** cũng tăng 1,2 triệu USD sau khi triển khai hệ thống HACCP. Doanh số của công ty chuyên về nước uống **Aquageo** tại Georgia tăng 42% sau khi áp dụng các thực hành về ATTP, còn doanh số của **Morozprodukt** cũng tăng thêm 3,65 triệu USD sau khi triển khai hệ thống HACCP. Bảng mô tả dưới đây sẽ cung cấp bức tranh sơ bộ về mức tăng doanh số tối thiểu và tối đa của 05 khách hàng của IFC được đề cập trong tài liệu này sau khi triển khai hệ thống HACCP.

Mức tăng tổng doanh số	Tối thiểu	Tối đa
Doanh số tăng	5%	42%
Mức tăng khối lượng sản xuất	0%	108%

Bảng trên cho thấy tất cả các doanh nghiệp được khảo sát đều ghi nhận có sự gia tăng về doanh số và đa số các doanh nghiệp cũng ghi nhận tăng trưởng về khối lượng sản xuất.

Giảm chi phí

Khách hàng của IFC được đề cập trong tài liệu này cũng tiết kiệm được một phần lớn chi phí nhờ triển khai hệ thống HACCP.

Phân loại lợi ích:

- Tăng doanh thu nhờ thâm nhập được thị trường mới.
- Tổng chi phí giảm nhờ quản lý tốt hơn và phế phẩm ít hơn.
- Tăng khả năng thu hút đầu tư nhờ các yếu tố kể trên cộng với khả năng quản lý rủi ro tốt hơn.
- Tạo thêm động lực làm việc cho nhân viên và cải thiện giao tiếp.

Tại Georgia, công ty rượu **Shumi** báo cáo chi phí sản xuất giảm 11%, còn khối lượng sản xuất tăng gấp đôi trong vòng một năm triển khai hệ thống.

Tại Armenia, công ty sản xuất thực phẩm và nước ép **Euroterm** cũng ghi nhận mức giảm chi phí sản xuất tổng cộng là 5% trên mỗi đơn vị sản xuất trong vòng một năm sau khi triển khai hệ thống HACCP.

Giảm chi phí ở đây còn có nghĩa là giảm chi phí do sản phẩm bị lỗi và xử lý chất thải, cũng như chi phí bảo trì và sửa chữa trang thiết bị. Bảng tóm tắt dưới đây mô tả tỷ lệ chi phí được cắt giảm của các khách hàng của IFC:

Loại chi phí	Tối thiểu	Tối đa
Mức giảm tổng chi phí trên mỗi đơn vị sản xuất	2%	57%
Mức giảm chi phí do sản phẩm lỗi	3%	56%
Mức giảm chi phí xử lý chất thải	0%	35%
Mức giảm chi phí bảo trì/sửa chữa thiết bị	22%	58%

Khách hàng mới

Có những lợi ích không thể đo đếm được, chẳng hạn như nâng cao hình ảnh và thương hiệu của doanh nghiệp, tăng khả năng thu hút đầu tư và giảm rủi ro, tăng khả năng quản lý nhân viên cũng như hiệu quả làm việc của nhân viên.

Doanh nghiệp cũng sẽ thu hút được khách hàng mới khi khách hàng xem họ là nhà cung cấp thực phẩm khả thi và an toàn. Ví dụ vào năm 2013, ông Akaki Tsopurashvili, Giám đốc công ty xuất rượu **Shumi** ở Georgie, thông báo rằng thị trường Nga đã bắt đầu nhập khẩu rượu Shumi sau khi kiểm tra cơ sở sản xuất của công ty và xác định công ty tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế về ATTP.

Một số ví dụ khác

Công ty sản xuất pho-mát **Turov** tại Belarus đã trở nên nổi tiếng nhờ áp dụng một hệ thống quản lý ATTP hết sức nghiêm ngặt. Công ty hết sức cởi mở về những nỗ lực của mình trong vấn đề ATTP và đưa vấn đề này thành một trong những đặc điểm thương hiệu của công ty. Công ty đã tổ chức nhiều chuyến tham quan cơ sở sản xuất cho khách hàng, nhà bán lẻ và nhà cung cấp. Nhờ đó Turov đã rơi vào “tầm ngắm” của McDonald tại Belarus khi tập đoàn này đang muốn mở rộng các nhà cung cấp địa phương nhưng quyết không thỏa hiệp khi bàn đến các vấn đề về an toàn và chất lượng thực phẩm. Tháng 12/2014, các chuyên gia quản lý chất lượng của McDonald đã đến thăm nhà máy của Turov và nhận thấy công ty tuân thủ đầy đủ các yêu cầu về ATTP nghiêm ngặt nhất.

Công ty nước giải khát quốc tế **International Beverages** Tashkent (IBT) triển khai hệ thống quản lý ATTP dựa trên HACCP và đã trúng một gói thầu ngay sau đó để trở thành nhà cung cấp độc quyền cho Uzbekistan Airways - công ty hàng không quốc gia tại Uzbekistan.

Đầu tư

Như ở trên đã đề cập, nhà đầu tư sẽ phản hồi tích cực nhất đối với các cơ hội gắn liền với các thực hành sản xuất tốt. Một hệ thống quản lý ATTP chặt chẽ sẽ cho nhà đầu tư cũng như nhà bán lẻ thấy rằng doanh nghiệp hết sức nghiêm túc trong việc sản xuất sản phẩm an toàn, chất lượng và bản thân doanh nghiệp cũng được quản lý tốt.

“Các sự cố về an toàn thực phẩm cũng như những chuyện "ngàn năm có một" và rất khó để lường trước. Dù HACCP và các hệ thống chứng nhận ATTP không thể ngăn ngừa các sự cố này, nhưng HACCP và các hệ thống an toàn thực phẩm vững chắc có thể giúp doanh nghiệp tăng khả năng chống chịu và phục hồi.”

- Barry Lee, Chuyên gia nhóm ngành công nghiệp cơ bản, IFC

Nâng tầm thương hiệu và doanh nghiệp

Các doanh nghiệp đã triển khai hệ thống HACCP ghi nhận các lợi ích liên tục khác như sau:

- Giảm tình trạng thay đổi nhân viên nhờ củng cố lòng trung thành của nhân viên.
- Tránh các chi phí không cần thiết (chi phí có thể phát sinh trong tương lai, so với chi phí bảo trì hệ thống vận hành hiện tại. Cải thiện mức độ vận hành linh hoạt và đáp ứng các yêu cầu dự kiến của nhà bán lẻ).
- Tăng năng suất lao động .
- Tăng cường mức độ giao tiếp và tinh thần trách nhiệm trong doanh nghiệp.
- Tránh được các xử lý sai phạm, xử phạt qua các cuộc thanh tra ATTP.
- Quản lý rủi ro tốt hơn, khả năng phục hồi, chống chịu của doanh nghiệp được cải thiện.

Hệ thống “Quản lý sự cố như kế hoạch thu hồi sản phẩm, an ninh thực phẩm (lường trước các vụ phá hoại , đập phá tài sản hoặc khủng bố) đều giữ vai trò rất quan trọng trong việc ứng phó và giải quyết các sự cố và giảm thiểu thiệt hại do sự cố gây ra.”

- Barry Lee, Chuyên gia nhóm ngành công nghiệp cơ bản, IFC

KẾT LUẬN CHUNG

Các chương trình ATTP có thể mang lại nhiều lợi ích cụ thể cho doanh nghiệp. Một khảo sát của nhóm đánh giá độc lập (IEG) của Ngân hàng thế giới thực hiện tại 06 doanh nghiệp thực phẩm nhỏ và vừa ở Ukraine đã sử dụng dịch vụ tư vấn về ATTP của IFC minh họa cho phát biểu này. Những doanh nghiệp tham gia khảo sát cho biết đã đạt được những cải thiện như sau nhờ các chương trình ATTP:

- 2 doanh nghiệp báo cáo lợi nhuận tăng.
- 5 doanh nghiệp báo cáo chất lượng sản phẩm tăng.
- 3 doanh nghiệp cho biết lượng chất thải giảm nhờ chương trình ATTP.
- 3 doanh nghiệp cũng báo cáo năng suất tăng.
- 4 doanh nghiệp báo cáo doanh số có thể sẽ giảm nếu không có chương trình ATTP .
- 5 công ty kỳ vọng lợi ích mang lại từ chương trình ATTP sẽ tăng trong vòng 05 năm tới.

Lợi ích từ việc đầu tư vào hệ thống quản lý ATTP tốt hơn thường nhiều hơn so với chi phí bỏ ra. Khách hàng của IFC đã nhận ra những lợi ích của hệ thống quản lý ATTP , bao gồm tăng hiệu quả sản xuất, cải thiện quản lý rủi ro, mở rộng thị trường và tăng khối lượng xuất khẩu.

Những lợi ích này còn bao gồm tăng doanh thu, đặc biệt khi doanh nghiệp thâm nhập được các chuỗi bán lẻ và thị trường mới, giảm tổng chi phí nhờ quản lý tốt hơn, sản phẩm lỗi ít hơn và sự cố về thực phẩm cũng hạn chế hơn, tăng sức hút với nhà đầu tư, và các lợi ích vô hình khác như

nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên. Các lợi ích khác bao gồm tăng hạn sử dụng của sản phẩm và giảm trách nhiệm của doanh nghiệp đối với sản phẩm.

Nghiên cứu:

“Việc tăng cường năng lực về ATTP cũng có thể mang lại tác động mạnh mẽ và đa dạng cho các nhà cung cấp tư nhân. Ví dụ, việc triển khai hệ thống HACCP và đạt được chứng nhận của một bên thứ ba sẽ tạo giúp doanh nghiệp gửi các thông điệp tích cực đến các khách hàng hiện hữu và tiềm năng. Doanh nghiệp có thể lấy những tín hiệu này làm cơ chế để định vị lại mình trên thị trường và/hoặc thâm nhập thị trường mới.”

Nguồn: Steven Jaffee và Spencer Henson, “Các tiêu chuẩn và hoạt động xuất khẩu nông sản thực phẩm ở các nước đang phát triển: Làm cân bằng cuộc tranh luận”.

Việc tuân thủ hệ thống HACCP đòi hỏi một số chi phí, đặc biệt là khi cơ sở sản xuất của doanh nghiệp đã cũ, cần phải xây dựng lại hoặc doanh nghiệp cần nâng cấp trang thiết bị.

Doanh nghiệp đã xây dựng được văn hóa vững mạnh về ATTP và đã có thực hành về ATTP thường cảm thấy việc thiết lập một hệ thống quản lý ATTP như HACCP sẽ dễ dàng, nhanh chóng và ít tốn kém hơn các doanh nghiệp vốn chưa xây dựng văn hóa vững chắc về ATTP.⁷

Để tối ưu hóa lợi nhuận, việc đầu tư vào ATTP phải đồng nhất với các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Nếu chỉ quản lý ATTP tốt hơn thôi sẽ không đủ để doanh nghiệp đạt được thành công. Để thành công, nhân viên ở mọi cấp cùng với các bên liên quan có vai trò quan trọng với doanh nghiệp cũng phải tham gia vào quá trình lên kế hoạch và đảm bảo cho đội ngũ HACCP chịu trách nhiệm về tiến độ thực hiện ngân sách.

Nhiều doanh nghiệp khách hàng của IFC đạt được lợi ích trong hành trình này một cách khá tinh cờ, đặc biệt trong vấn đề cắt giảm chi phí, nhưng chỉ có các doanh nghiệp tốt nhất, có mục tiêu rõ ràng mới có thể đảm bảo đạt được các mục tiêu này.

⁷ Triển khai hệ thống quản lý ATTP tại các doanh nghiệp chế biến thực phẩm Ucraina.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1. Quy trình chứng nhận thực phẩm

1. **Chọn chương trình chứng nhận phù hợp:** Tất cả các chương trình chứng nhận an toàn thực phẩm đều có một tiêu chuẩn, đó là tập hợp các yêu cầu và điều kiện sẽ được áp dụng cho doanh nghiệp thực phẩm. 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. Việc này có thể dựa trên yêu cầu của nhà bán lẻ, doanh nghiệp dịch vụ thực phẩm, hoặc nhà sản xuất, hoặc để xác nhận các quy trình và kiểm soát an toàn thực phẩm nội bộ của doanh nghiệp.
2. **Chọn cơ quan chứng nhận:** Mỗi tổ chức sở hữu của các cơ chế chứng nhận đều lưu giữ một danh sách các cơ quan chứng nhận đã được công nhận. Quan trọng là phải xem xét khả năng đáp ứng về kiểm tra viên đủ điều kiện, khả năng tiếp cận khu vực, tính mùa vụ, lịch trình, thời gian kiểm tra, và tổng chi phí.
3. **Nộp đơn xin chứng nhận:** Quy trình chứng nhận về cơ bản là giống nhau với bất kỳ cơ chế hay ở cơ quan chứng nhận nào mà doanh nghiệp chọn. Bước đầu tiên là hoàn thiện 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. Việc này cũng tạo cơ sở ký hợp đồng giữa cơ quan chứng nhận và doanh nghiệp thực phẩm, và rất quan trọng trong tính toán thời gian kiểm tra và việc phân công kiểm tra viên có chuyên môn phù hợp.
4. **Lên lịch hẹn:** 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 kiểm tra viên, và ở trong giai đoạn sản xuất cao điểm.
5. **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 nhận biết và 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 kiểm tra viên sẽ không tư vấn cho cơ sở về cách đáp ứng các yêu cầu của cơ chế cấp chứng nhận. Kiểm tra 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, kiểm tra viên sẽ lập báo cáo về các điểm không phù hợp và trình lên công ty.
6. **Khắc phục các điểm không phù hợp và hoàn thành quyết định cấp chứng nhận:** Để được cấp chứng nhận, doanh nghiệp thực phẩm phải khắc phục các điểm không phù hợp đã được ghi nhận, và ngăn chặn tái phạm. 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.
7. **Tái chứng nhận hằng năm:** Mỗi năm, doanh nghiệp thực phẩm đã được chứng nhận phải được kiểm tra cấp chứng nhận lại một lần. Thông thường, lần kiểm tra lại sẽ được tiến hành gần thời điểm của lần kiểm tra ban đầu vào năm ngoài. Cũng giống như trong lần kiểm tra cấp chứng nhận ban đầu, cơ sở cũng phải giải quyết các điểm không phù hợp nếu muốn cấp lại chứng nhận.

*Nguồn: Nâng cao an toàn thực phẩm qua các quy trình cấp chứng nhận của bên thứ ba
http://www.mygfsi.com/gfsifiles/GFSI_White_Paper_Enhancing_Food_Safety_Through_Third_Party_Certification.pdf*

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

Trả lời Có hoặc 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 làm 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: đang 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.

Phần trả lời của bạn như thế nào?

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.

Nguồn: <http://www.haccpacademy.co.za/>

Phụ lục 3. Các trường hợp điển hình

IFC đã làm việc với các doanh nghiệp ở Đông Âu và Trung Á để hỗ trợ triển khai hệ thống quản lý an toàn thực phẩm, nhằm tăng khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp này.

Sau đây là bốn dự án đặc biệt thành công tại Belarus, Georgia, Armenia và Ukraine. Các doanh nghiệp trên được lựa chọn vì họ có tiềm năng đầu tư và nhu cầu cải tiến quy trình an toàn thực phẩm. Những thách thức của họ cũng rất điển hình trong giới sản xuất thực phẩm an toàn khác nhau, như sản xuất thịt, sữa, bánh, trái cây và rau củ, thực phẩm chế biến và đồ uống.

Dịch vụ của IFC cho các doanh nghiệp trên bao gồm các chuyến khảo sát thực tế để chẩn đoán tình hình, hỗ trợ đào tạo và tư vấn để đánh giá và cấp chứng nhận. IFC cũng tìm cách dung hòa các quy định về an toàn thực phẩm của địa phương với các thông lệ quốc tế tốt nhất, phối hợp với các chính phủ phát triển quy định an toàn thực phẩm hiệu quả. Trong đó, IFC tổ chức các cuộc hội thảo tập huấn cho thanh tra nhà nước về cách tiến hành kiểm tra tuân theo các yêu cầu quốc tế và thực tiễn của Liên minh Châu Âu.

Euroterm

Euroterm là một trong những nhà sản xuất chính về nước ép trái cây tự nhiên, đồ uống và rau quả đóng hộp của Armenia. Sản phẩm của Euroterm được bán ở thị trường trong nước và xuất khẩu sang Nga, Liên minh Châu Âu và Hoa Kỳ. Năm 2011, doanh thu của doanh nghiệp đạt hơn 8 triệu USD. Euroterm hợp tác với các nhà phân phối trong và ngoài nước và có hơn 1.000 cửa hàng tại Armenia. Tháng 6 năm 2012, Euroterm thành lập hệ thống quản lý an toàn thực phẩm dựa trên HACCP với sự hỗ trợ của IFC.

“Với chúng tôi, IFC không chỉ là nguồn mang đến cơ hội tài chính dài hạn mà còn là một đối tác chiến lược với kinh nghiệm và kiến thức dày dặn về các thông lệ quốc tế tốt nhất.”

- *Vahe Ghazaryan, Tổng giám đốc, Euroterm, Armenia*

Kết quả

Sau khi xây dựng cơ sở chế biến mới tuân theo yêu cầu quốc tế về chế biến thực phẩm, doanh số bán hàng của Euroterm tăng 1,2 triệu USD, thậm chí trước khi hệ thống quản lý an toàn thực phẩm của họ được hoàn thành. Các kết quả khác:

- Tổng chi phí sản phẩm lỗi giảm 43%.
- Chi phí đầu vào cho mỗi đơn vị sản xuất giảm 5%.
- Chi phí giảm 15% do hệ thống quản lý chất thải tốt hơn.
- Đạt chứng nhận tuân thủ các tiêu chuẩn an toàn thực phẩm quốc tế.
- Uy tín thương hiệu được nâng cao khi có chứng nhận.
- Chi phí về việc thanh tra nhà nước và xử phạt giảm 50%.
- Tổng chi phí cho mỗi đơn vị sản xuất giảm 4%.

Năm 2013, Euroterm nhận được khoản đầu tư hơn 5 triệu USD, bao gồm 2,5 triệu USD hỗ trợ của IFC và 2,5 triệu USD từ Ngân hàng Thương mại và Phát triển Black Sea.

Morozprodukt

Morozprodukt là nhà sản xuất kem lớn thứ hai ở Belarus, sản xuất hơn 50 loại kem với các nhãn hiệu khác nhau.

Được thành lập vào năm 1998, doanh nghiệp phát triển nhờ khả năng quản lý và tiếp thị vững chắc. Năm 2007, Morozprodukt bắt đầu xuất khẩu sản phẩm sang Nga.

Năm 2010, Morozprodukt có 500 nhân viên với hiệu suất sản xuất 30 tấn/ngày trên 3 dây chuyền sản xuất.

Năm 2012, doanh nghiệp hoàn thành xây dựng một nhà máy mới giúp tăng gấp đôi sản lượng.

Sau sự phát triển này, Morozprodukt tìm cách tăng lượng xuất khẩu hiện có sang Nga với mục tiêu cung cấp sản phẩm cho Thế vận hội 2014 tại Nga và tiếp cận thị trường Liên minh Châu Âu.

Với mục tiêu mở rộng này, Morozprodukt cố gắng để đạt được chứng nhận theo yêu cầu của FSSC 22000 tại các cơ sở sản xuất mới, và tìm đến dịch vụ hỗ trợ tư vấn của IFC.

Kết quả

Morozprodukt không ngừng phát triển từ năm 2010. Doanh thu thuần năm 2010 là 32,8 triệu USD và tăng lên đến 42,8 triệu USD vào năm 2013. Các kết quả khác:

- Cung cấp sản phẩm cho Thế vận hội tại Nga vào năm 2014.
- Mở rộng xuất khẩu cho các khách hàng khác ở Nga.
- Cải thiện hệ thống quản lý nhân sự và kiểm tra.

Giai đoạn 2015-2016, doanh nghiệp được tiến hành kiểm toán theo yêu cầu để vào thị trường Liên minh Châu Âu. Morozprodukt hiện đang chờ Ủy ban châu Âu phê duyệt giấy phép xuất khẩu sang Liên minh Châu Âu.

Shumi

Được thành lập vào năm 2001, Công ty Rượu vang Shumi là một trong những công ty rượu vang và nước đóng chai nổi tiếng nhất của Georgia. Shumi có khách hàng trong nước và quốc tế tại Ukraine, Kazakhstan, các nước thuộc bán đảo Balkan, Ireland, Hoa Kỳ, Tây Ban Nha và Trung Quốc. Shumi bán khoảng 300.000 chai rượu vang trên toàn cầu hàng năm và trong năm 2010 (trước khi triển khai hệ thống), doanh thu của công ty đạt được hơn 1 triệu USD.

Năm 2011, Shumi triển khai hệ thống quản lý an toàn thực phẩm. Cùng năm này, doanh nghiệp đã phát triển và tổ chức chương trình tập huấn về các nguyên tắc HACCP cho

“An toàn thực phẩm là điều khách hàng của chúng tôi luôn yêu cầu và xem xét đầu tiên, do đó chúng tôi lên kế hoạch triển khai hệ thống quản lý an toàn thực phẩm ngay từ ban đầu. Điều này giúp chúng tôi bảo đảm an toàn thực phẩm cho người tiêu dùng, chiếm được lòng tin và sự trung thành của họ, từ đó chúng tôi sẽ có thể mở rộng phạm vi xuất khẩu cũng như thị trường địa phương, tăng doanh thu và khả năng cạnh tranh của công ty nói chung.”

- *Sergey Dobud'ko, Tổng giám đốc, Morozprodukt, Belarus*

ban lãnh đạo và nhân viên. Doanh nghiệp cũng triển khai hệ thống truy xuất nguồn gốc, quy trình kiểm toán nội bộ và đào tạo kiểm toán viên nội bộ.

Shumi mong muốn hệ thống quản lý an toàn thực phẩm có thể giúp giảm thiểu rủi ro về an toàn thực phẩm, cải thiện hoạt động, kêu gọi thêm các nhà đầu tư, tăng cường vị thế trên thị trường và nâng cao danh tiếng kinh doanh của doanh nghiệp.

Kết quả

Sau khi triển khai hệ thống an toàn thực phẩm, Shumi đã được chứng nhận theo tiêu chuẩn ISO 22000. Shumi phát triển được hệ thống quản lý được văn bản hóa, bao gồm các quy trình GMP/GHP.

Ban lãnh đạo và nhân viên của Shumi tham gia tập huấn về an toàn thực phẩm và ban lãnh đạo cấp cao cam kết thực hiện và liên tục cải tiến hệ thống quản lý an toàn thực phẩm. Các kết quả khác:

- Tiếp cận được các thị trường mới ở Kazakhstan và Liên minh Châu Âu.
- Tăng xuất khẩu sang Hoa Kỳ.
- Doanh thu bán hàng tăng 37%.
- Tổng chi phí sản xuất giảm 57% mỗi đơn vị sản xuất.
- Cải thiện hệ thống quản lý nhân sự.
- Nâng cao năng suất lao động.

“Vài tháng sau khi triển khai hệ thống quản lý an toàn thực phẩm, chúng tôi đã đạt được những kết quả đáng chú ý. Doanh thu bán hàng tăng 17% trong vài tháng qua. Chúng tôi tiếp cận được các thị trường mới, bao gồm các nước trong Liên minh Châu Âu đồng thời tăng xuất khẩu sang Hoa Kỳ.”

- *Akaki Tsopurashvili, Giám đốc, Shumi, Georgia*

Globino

Năm 1998, Globino ban đầu chỉ là một lò mổ nhỏ và nay đã trở thành một trong những công ty lợn giống chính của Ukraine, sản xuất thịt lợn, xúc xích, bơ và pho mát. Doanh nghiệp luôn tìm cách mở rộng sản xuất và khách hàng, cụ thể hướng đến việc tăng số lượng lợn trong trang trại từ 90.000 đến 400.000 con và tăng khoảng 50% công suất sản xuất xúc xích. Globino cũng muốn mở rộng sản xuất bơ và pho mát tại các nhà máy sản xuất sữa của họ.

Globino quyết định triển khai hệ thống an toàn thực phẩm dựa trên HACCP để tăng cường danh tiếng về các sản phẩm thịt chất lượng cao và an toàn, và chiếm lòng tin của người dùng cho thương hiệu của mình. Globino cũng muốn kêu gọi thêm đầu tư và tiếp cận được các thị trường mới đồng thời mở rộng các thị trường hiện tại. Doanh nghiệp cũng tìm cách giảm rủi ro về vận hành, bảo đảm doanh số bán hàng với một nhà bán lẻ toàn cầu, và xuất khẩu sang Cộng đồng các quốc gia độc lập (CIS).

“Điều khó khăn nhất khi đưa ra các tiêu chuẩn của châu Âu là thay đổi nhận thức của mọi người. Chúng tôi dễ dàng nâng cấp trang thiết bị và tạo ra hệ thống hậu cần phù hợp nhưng lại gặp khó khăn trong việc thay đổi thói quen và nguyên tắc của nhân viên. Giúp nhân viên thích ứng với các tiêu chuẩn quốc tế về sản xuất là một quá trình diễn ra liên tục.”

- *Olexander Bondarenko, Giám đốc, Nhà máy thịt Globino, Ukraina*

Kết quả

Globino đã đầu tư khoảng 140.000 USD để nâng cấp hệ thống an toàn thực phẩm và thay đổi toàn diện cách tiếp cận sản xuất. Các khoản đầu tư được thu hồi gần như ngay lập tức: năm đầu tiên sau khi nhận được chứng nhận tuân thủ tiêu chuẩn an toàn thực phẩm quốc tế, doanh số bán hàng của Globino đã tăng 34 triệu USD - tăng hơn 30% - do chiếm được các thị trường mới và lớn hơn. Doanh thu bán hàng tăng hơn 100 triệu USD giai đoạn 2010-2013. Tính toán của Globino chỉ ra doanh nghiệp đã tiết kiệm được 45.000 USD trong tổng sản lượng.

Kết quả của Globino trong năm đầu tiên:

- Doanh thu bán hàng tăng 30%.
- Nhận được khoản đầu tư và hỗ trợ tài chính từ IFC trị giá 25 triệu USD.
- Nhận được 7 triệu USD từ khoản tài chính tiềm năng của IFC cho Nhà máy khí sinh học (hoàn vốn trong 3-4 năm).
- Tiết kiệm 0,7 triệu USD hàng năm về hiệu quả tài nguyên.
- Tiết kiệm được 18.000 tấn khí thải CO₂, 50 triệu lít nước và 12 gigawatt giờ năng lượng mỗi năm.

Globino đảm bảo doanh số bán hàng cho một nhà bán lẻ quan trọng là Metro Cash & Carry, chiếm 80% doanh thu thịt sống và một phần đáng kể doanh thu bán thịt chế biến. Metro yêu cầu chứng nhận của bên thứ ba như IFS và Globino đã được chứng nhận này sau khi được hỗ trợ tư vấn.

Cam kết cung cấp sản phẩm chất lượng và an toàn hơn của Globino dành được sự quan tâm từ dự án đầu tư Investment Services của IFC, và dẫn đến khoản cho vay trị giá 25 triệu USD. Do đó, Globino đã trở thành doanh nghiệp đầu ngành xuất sắc; việc áp dụng các thông lệ quốc tế tốt nhất của Globino sẽ là một mô hình cho những doanh nghiệp khác học hỏi và góp phần làm chuyển biến thị trường.

Phụ lục 4. Các điều khoản tham chiếu mẫu cho Trưởng nhóm HACCP

TRƯỞNG NHÓM HACCP - Tóm lược về vị trí:

Trưởng nhóm HACCP đóng một vai trò quan trọng với các trách nhiệm bao gồm triển khai thành công, luôn duy trì thực hiện và cải tiến Hệ thống Quản lý An toàn Thực phẩm (FSMS) của công ty.

Báo cáo với trưởng nhóm Đảm bảo Chất lượng và An toàn Thực phẩm (FSQA), đây là người có trách nhiệm cao nhất trong việc phát triển một hệ thống đo lường các chương trình chất lượng và an toàn thực phẩm đối với việc tuân thủ quy định và các tiêu chuẩn của Sáng kiến An toàn Thực phẩm Toàn cầu (GFSI) cũng như các quy trình nghiệp vụ tốt nhất trong ngành.

Các vị trí trực thuộc phải báo cáo cho trưởng nhóm FSQA bao gồm các hệ thống đảm bảo chất lượng và nhân viên kiểm tra chất lượng, để trưởng nhóm FSQA có thể dẫn dắt, huấn luyện và hỗ trợ các chương trình đào tạo có tích hợp và duy trì văn hoá về chất lượng/ an toàn thực phẩm và luôn luôn sẵn sàng cho kiểm tra.

Trách nhiệm:

- Giám sát đội ngũ HACCP cùng các hoạt động, chương trình đào tạo và huấn luyện thành viên.
- Thiết lập, triển khai, duy trì thực hiện và cải tiến Hệ thống Quản lý An toàn Thực phẩm (FSMS).
- Thực hiện các bước giám sát và kiểm tra xác nhận các chương trình tiên quyết HACCP theo yêu cầu.
- Hỗ trợ cập nhật, duy trì thực hiện, kiểm tra xác nhận cho chương trình HACCP và An toàn Thực phẩm, và đóng vai trò liên lạc chéo để đảm bảo rằng nhà máy đáp ứng các yêu cầu về quy định và tuân thủ cho tất cả các bên liên quan.
- Giám sát và duy trì tất cả các khía cạnh của chương trình hành động khắc phục và chương trình kiểm tra xác nhận theo dõi để đảm bảo rằng tất cả các điểm lệch chuẩn đã xác định được ghi nhận, giải quyết và xác minh là đã chỉnh sửa lại thành công.
- Thực hiện đánh giá rủi ro theo chương trình thanh tra và kiểm tra nội bộ; xây dựng, lên lịch và tiến hành kiểm tra nội bộ và thanh tra theo yêu cầu.
- Thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với đội ngũ làm việc, bao gồm các bên liên quan bên trong và bên ngoài và làm việc với thái độ hợp tác.
- Làm việc chặt chẽ với đội ngũ lãnh đạo cơ sở để đảm bảo luôn luôn sẵn sàng cho kiểm tra.
- Giám sát và duy trì thực hiện hệ thống kiểm soát tài liệu của nhà máy. Xác định các thiếu sót, duy trì theo dõi, đảm bảo các tài liệu hoàn chỉnh và cập nhật, đúng định dạng, được lưu trữ và phân phối đúng cách.
- Duy trì tinh thần liên tục cải tiến quy trình và đào tạo nhân viên dựa trên số giờ làm việc và theo mức lương của nhân viên đó. Bao gồm đào tạo nhân viên mới và cập nhật các chương trình đào tạo về An toàn và Chất lượng Thực phẩm theo yêu cầu.
- Hỗ trợ nghiệp vụ cho nhóm quản lý khủng hoảng thông qua việc đảm trách vị trí điều phối viên thu hồi hỗ trợ trưởng nhóm FSQA.
- Duy trì, cập nhật và đảm bảo thực hiện thống nhất các chương trình đảm bảo chất lượng và các quy trình vận hành tiêu chuẩn (SOP) nội bộ.

- Kiểm tra SOP theo yêu cầu.
- Trợ giúp trưởng nhóm FSQA trong việc thay đổi, giới thiệu sản phẩm, và những thay đổi về quy định, theo yêu cầu.
- Hỗ trợ phân tích và điều tra căn nguyên và đáp ứng các khiếu nại của khách hàng và người tiêu dùng.
- Chủ trì các cuộc họp về an toàn và quản lý thực phẩm do trưởng nhóm FSQA chỉ định (theo yêu cầu).
- Chủ trì các cuộc kiểm tra của bên thứ hai và bên thứ ba và chuẩn bị/ tập huấn cho lãnh đạo các bộ phận khác trước và trong suốt các cuộc kiểm tra.
- Thể hiện cam kết thực hiện các yêu cầu của FSMS và các quy trình, tạo thuận lợi cho việc cải tiến liên tục công tác an toàn thực phẩm và quản lý chất lượng.

YÊU CẦU VỀ TRÌNH ĐỘ, KINH NGHIỆM & NĂNG LỰC:

- Cử nhân Khoa học hoặc Văn bằng về An toàn Thực phẩm / Chương trình Khoa học hoặc kinh nghiệm tương đương.
- Hiểu biết về HACCP, CCP và GMP. Ưu tiên được đào tạo và có chứng nhận HACCP.
- Ưu tiên người có 3-5 kinh nghiệm trong ngành thực phẩm hoặc ngành tương tự.
- Phải biết tự quản lý và có thể xếp ưu tiên cho nhiều công việc mâu thuẫn nhau. Có kỹ năng giao tiếp bằng văn bản, bằng lời nói và thuyết trình.
- Có kỹ năng kinh doanh, phân tích, hệ thống thông tin và kỹ năng máy tính.
- Có kinh nghiệm trong các phương pháp luận Six Sigma.
- Thành tích đã được kiểm chứng trong khả năng theo dõi và dự báo những khi không đạt được độ ổn định và thực hiện các chiến lược cải tiến dựa trên dữ liệu trước khi thiết bị hư hỏng.

