



Tổ chức
Lao động
Quốc tế

► Sáu bước xây dựng Kế hoạch duy trì hoạt động doanh nghiệp trong thời kỳ Covid-19 dành cho các Doanh nghiệp nhỏ và vừa

► Thời gian: Tháng Tư 2020

Công cụ này được thiết kế để hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME) tự xây dựng Kế hoạch duy trì hoạt động doanh nghiệp (BCP) trong cuộc khủng hoảng COVID-19. Công cụ sẽ giúp doanh nghiệp:

1. Đánh giá mức độ rủi ro và khả năng bị tổn thương cho doanh nghiệp; và
2. Phát triển hệ thống phát hiện rủi ro và xử lý khủng hoảng hiệu quả cho doanh nghiệp.

Công cụ này giúp doanh nghiệp thiết lập hồ sơ đánh giá rủi ro và khả năng bị tổn thương đối với các tác động do COVID-19 gây ra cho **Con người, Quy trình, Lợi nhuận và Quan hệ đối tác** của doanh nghiệp (4P).

- **Con người** (People): cuộc sống của người lao động và gia đình họ
- **Quy trình** (Process): khả năng vận hành của doanh nghiệp
- **Lợi nhuận** (Profit): khả năng tạo doanh thu
- **Quan hệ đối tác** (Partnership): môi trường để thực hiện các hoạt động kinh doanh

Công cụ này phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ và vừa với nguồn lực hạn chế và được chia thành hai phần.

1. Phần đầu tiên là một bảng đánh giá rủi ro doanh nghiệp có thể tự thực hiện nhanh và sẽ giúp xác định mức độ rủi ro/ khả năng bị tổn thương của doanh nghiệp.
2. Phần thứ hai là một quy trình gồm sáu bước để hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng Kế hoạch duy trì hoạt động doanh nghiệp (BCP), trong đó có sử dụng một ví dụ minh họa giả định về một doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Phần 1: Thiết lập hồ sơ đánh giá rủi ro - Tự đánh giá

Đánh dấu **X** vào câu trả lời cho câu hỏi đúng/ sai tương ứng. Có tổng cộng 60 câu hỏi, chia thành bốn phần xoay quanh “4P” bao gồm Con Người - People, Quy trình - Process, Lợi nhuận – Profit và Quan hệ đối tác – Partnership. Bạn sẽ ước tính được khả năng bị tổn thương của doanh nghiệp bằng cách cộng số lần bạn trả lời “đúng” cho các câu hỏi.

Hãy trả lời **ĐÚNG** nếu bạn không chắc chắn hoặc không biết.

I. Đánh giá rủi ro về con người

Môi trường làm việc an toàn		
1. Hiện tại đang có những rủi ro về an toàn cá nhân trên địa bàn doanh nghiệp bạn đang hoạt động, chẳng hạn như có nhiều trường hợp mắc COVID-19.	☐ Đúng	☐ Sai
2. Tình hình hiện tại không an toàn cho người lao động di chuyển từ nơi ở đến nơi làm việc và ngược lại (ví dụ: sử dụng phương tiện giao thông công cộng, v.v.).	☐ Đúng	☐ Sai
3. Tình trạng nghỉ ốm/ vắng mặt gia tăng.	☐ Đúng	☐ Sai
4. Do tính chất công việc của doanh nghiệp, không thể sắp xếp lại công việc để người lao động có thể làm việc tại nhà.	☐ Đúng	☐ Sai
5. Doanh nghiệp đang gặp khó khăn trong việc tìm nguồn cung cấp các trang thiết bị vệ sinh (bồn rửa tay, dung dịch khử trùng, nước rửa tay, găng tay, khẩu trang, v.v.).	☐ Đúng	☐ Sai
6. Các phương tiện giao thông mà doanh nghiệp sử dụng (ví dụ: giao hàng, đưa đón nhân viên) chưa được trang bị dung dịch khử trùng và chưa có quy trình vệ sinh thường xuyên.	☐ Đúng	☐ Sai
7. Người lao động phải dành thêm thời gian chăm sóc gia đình do trường học đóng cửa hoặc do người thân bị bệnh.	☐ Đúng	☐ Sai
8. Đã có trường hợp người lao động mắc COVID-19 do bị lây từ người lao động khác trong doanh nghiệp hoặc người thân trong gia đình.	☐ Đúng	☐ Sai
9. Người lao động không hăng hái làm việc vì môi trường làm việc căng thẳng do các biện pháp phòng chống COVID-19.	☐ Đúng	☐ Sai
10. Người lao động xin nghỉ việc vì lo ngại về những sự cố gây mất an toàn đã hoặc sẽ xảy ra.	☐ Đúng	☐ Sai
11. Hành vi phân biệt đối xử/ kỳ thị trong doanh nghiệp đã dẫn đến việc một số người lao động bị đồng nghiệp hăm dọa.	☐ Đúng	☐ Sai

12. Công việc của doanh nghiệp cần phải tiếp xúc gần với khách hàng/ nhà cung cấp.	☐ Đúng	☐ Sai
13. Người lao động phải trải qua sang chấn tâm lý do người thân bị ốm hoặc tử vong vì mắc COVID-19.	☐ Đúng	☐ Sai
14. Người lao động cần làm việc gần nhau để thực hiện sản xuất/ cung cấp dịch vụ.	☐ Đúng	☐ Sai
15. Không có nhân viên nào chịu trách nhiệm cập nhật hàng ngày những thông tin chính thức về các rủi ro và khuyến nghị liên quan tới COVID-19.	☐ Đúng	☐ Sai
16. Không có hoặc ít có quy trình tự kiểm tra nhằm xác định các mối nguy có thể dẫn đến lây lan COVID-19 (ví dụ: kiểm tra sức khỏe và an toàn thường xuyên).	☐ Đúng	☐ Sai
17. Không có hoặc ít có đánh giá thường xuyên tại các cơ sở kinh doanh của doanh nghiệp nhằm xác định các mối nguy hiện tại hoặc tiềm tàng (ví dụ: các khu vực thường xuyên có tiếp xúc vật lý).	☐ Đúng	☐ Sai
18. Người lao động chưa được đào tạo trực tiếp (hoặc được tiếp cận đào tạo) về COVID-19 và các biện pháp cơ bản để bảo vệ bản thân và những người khác.	☐ Đúng	☐ Sai
19. Doanh nghiệp chưa có quy trình báo cáo cho cơ quan y tế về các trường hợp người lao động hoặc người dân mắc hoặc nghi mắc COVID-19 tại các cơ sở kinh doanh của doanh nghiệp.	☐ Đúng	☐ Sai

Tổng điểm _____ / 19

II. Đánh giá rủi ro về quy trình

Nhà xưởng và máy móc

20. Doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc mua các thiết bị và máy móc cần thiết cho việc sản xuất từ các nhà cung cấp.	☐ Đúng	☐ Sai
21. Các dịch vụ bảo trì các thiết bị và máy móc quan trọng bị gián đoạn hoặc chậm trễ đáng kể.	☐ Đúng	☐ Sai
22. Doanh nghiệp không được bảo hiểm toàn bộ hoặc từng phần (ví dụ: bảo hiểm người lao động, máy móc, thiết bị và gia súc)	☐ Đúng	☐ Sai

Hàng hóa và nguyên phụ liệu

23. Phần lớn nguyên liệu thô của doanh nghiệp được nhập khẩu.	☐ Đúng	☐ Sai
---	-------------------------------	------------------------------

24. Việc nhập nguyên vật liệu phục vụ sản xuất từ các cảng bị chậm trễ.	☐ Đúng	☐ Sai
25. Doanh nghiệp của bạn gặp khó khăn trong việc đảm bảo nguồn cung hàng hóa và các nguyên liệu thô chính.	☐ Đúng	☐ Sai
26. Doanh nghiệp của bạn chịu những tác động tiêu cực từ các yêu cầu và quy định của chính phủ (ví dụ: việc kiểm tra sức khỏe khiến việc giao nhận hàng hóa của doanh nghiệp bị chậm trễ).	☐ Đúng	☐ Sai
27. Hàng hóa hoặc nguyên vật liệu chính của doanh nghiệp chỉ đặt ở một nơi.	☐ Đúng	☐ Sai

Tổng điểm _____ / 8

III. Đánh giá rủi ro về lợi nhuận

Thị trường		
28. Dịch bệnh COVID-19 đang tác động tiêu cực đến khách hàng của doanh nghiệp và khả năng họ mua sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.	☐ Đúng	☐ Sai
29. Các biện pháp chính thức của chính phủ để bảo vệ sức khỏe người dân nói chung đang ảnh hưởng tiêu cực đến doanh số kinh doanh của doanh nghiệp.	☐ Đúng	☐ Sai
30. Doanh nghiệp có tỷ lệ hàng hóa hoặc dịch vụ phục vụ thị trường ngoài nước cao.	☐ Đúng	☐ Sai
31. Những thị trường này nằm ở các quốc gia có mức độ rủi ro trung bình đến cao.	☐ Đúng	☐ Sai
32. Doanh số bán hàng cho các thị trường này đã sụt giảm.	☐ Đúng	☐ Sai
Nhà cung cấp		
33. Sự gián đoạn đang tác động tiêu cực đến các nhà cung cấp chính của doanh nghiệp và khả năng họ cung cấp nguyên phụ liệu đầu vào bạn.	☐ Đúng	☐ Sai
34. Doanh nghiệp gặp phải gián đoạn trong nguồn cung nguyên phụ liệu do các yêu cầu và quy định của chính phủ.	☐ Đúng	☐ Sai
35. Doanh nghiệp chỉ có một tuyến cung cấp duy nhất để tiếp cận các nhà cung cấp chính.	☐ Đúng	☐ Sai
36. Doanh nghiệp không có nhà cung cấp thay thế có thể cung cấp hàng hóa và dịch vụ trong trường hợp nguồn cung chính bị gián đoạn.	☐ Đúng	☐ Sai

37. Doanh nghiệp phụ thuộc chủ yếu vào các nhà cung cấp nước ngoài cho hầu hết các đầu vào chính và nguyên liệu thô cần thiết (hơn 75% các đầu vào chính). ☐ Đúng ☐ Sai

Xã hội

38. Các hành vi chống đối xã hội và thành kiến xã hội đã gia tăng, được thể hiện qua các phương tiện truyền thông, biểu tình trên đường phố và các phát ngôn chính trị. ☐ Đúng ☐ Sai

39. Tin tức truyền thông hiện tại đã ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường làm việc. ☐ Đúng ☐ Sai

Môi trường kinh tế

40. COVID-19 đang tác động đến các hoạt động kinh tế ảnh hưởng trực tiếp đến doanh nghiệp của bạn hoặc thị trường doanh nghiệp đang hoạt động hoặc đang muốn mở rộng tới. ☐ Đúng ☐ Sai

41. Tỷ lệ thất nghiệp đang tăng ở các thị trường doanh nghiệp đang hoạt động. ☐ Đúng ☐ Sai

42. Hoạt động tội phạm hoặc nguy cơ hoạt động tội phạm nhắm vào doanh nghiệp đang gia tăng do suy thoái kinh tế. ☐ Đúng ☐ Sai

43. Giá đầu vào và các hàng hóa khác cần thiết để tiến hành các hoạt động kinh doanh tăng đột biến. ☐ Đúng ☐ Sai

Tổng điểm _____ / 16

IV. Đánh giá rủi ro về quan hệ đối tác

Tiện ích công cộng (nước, điện, y tế, vệ sinh)

44. Việc gián đoạn các tiện ích công cộng chính (nước, điện, viễn thông, y tế và vệ sinh) đã ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp của bạn hoặc thị trường doanh nghiệp đang hoạt động. ☐ Đúng ☐ Sai

45. Việc gián đoạn các tiện ích công cộng chính (nước, điện, viễn thông, y tế và vệ sinh) đã ảnh hưởng tiêu cực đến người lao động của doanh nghiệp (ví dụ như các công trình vệ sinh tại nhà). ☐ Đúng ☐ Sai

46. Các chi phí liên quan đến các tiện ích công cộng có sự thay đổi tiêu cực hoặc đột ngột. ☐ Đúng ☐ Sai

47. Gia tăng các hành vi gian lận để sử dụng các tiện ích công cộng hoặc cơ sở hạ tầng công cộng (như chăm sóc sức khỏe). ☐ Đúng ☐ Sai

Các bên thứ ba (khách hàng, đối thủ cạnh tranh và nhà cung cấp tài chính)

48. Dịch bệnh COVID-19 đang tác động tiêu cực đến đối thủ của doanh nghiệp và khả năng duy trì cạnh tranh của họ. ☐ Đúng ☐ Sai

49. Không có hoặc ít có khả năng cộng tác với các đối thủ cạnh tranh - để chia sẻ các thực hành tốt/ các thiết bị đảm bảo sức khỏe và an toàn. ☐ Đúng ☐ Sai

50. Không có hoặc ít có khả năng cộng tác với các đối thủ cạnh tranh - để chia sẻ hàng hóa và nguyên phụ liệu. ☐ Đúng ☐ Sai

51. Không có hoặc ít có khả năng cộng tác với các đối thủ cạnh tranh - để chia sẻ trang thiết bị. ☐ Đúng ☐ Sai

52. Khó tiếp cận tài chính hơn hoặc hành vi của các nhà cung cấp dịch vụ tài chính (ví dụ: nghĩa vụ nhận khoản vay tăng lên, ít lựa chọn nhà cung cấp hơn, v.v.) đang ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của doanh nghiệp. ☐ Đúng ☐ Sai

Cơ sở hạ tầng công cộng (viễn thông, đường bộ, cảng)

53. Những quy định về hạn chế sử dụng cơ sở hạ tầng công cộng đã ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp của bạn, thị trường doanh nghiệp đang hoạt động hoặc người lao động của doanh nghiệp. ☐ Đúng ☐ Sai

54. Việc tăng chi phí sử dụng cơ sở hạ tầng công cộng chính đã ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp của bạn hoặc thị trường doanh nghiệp đang hoạt động. ☐ Đúng ☐ Sai

Môi trường chính trị và pháp lý

55. Những thay đổi tiêu cực hoặc đột ngột về các quy định (luật pháp và quy định) đã ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp của bạn hoặc thị trường doanh nghiệp đang hoạt động. ☐ Đúng ☐ Sai

56. Những điểm chưa chắc chắn trong môi trường chính sách/ quy định có thể ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp của bạn hoặc thị trường doanh nghiệp đang hoạt động. ☐ Đúng ☐ Sai

57. Những thay đổi tiêu cực hoặc đột ngột về các quy định (luật pháp và quy định) đã ảnh hưởng tiêu cực đến người lao động của doanh nghiệp. ☐ Đúng ☐ Sai

58. Chính phủ chưa công bố các khoản trợ cấp (ví dụ: trợ cấp tiền thuê nhà xưởng hoặc tiền lương) để hỗ trợ doanh nghiệp và người lao động trong thời gian dịch bệnh COVID-19 bùng phát. ☐ Đúng ☐ Sai

Tình hình sức khỏe chung của doanh nghiệp

59. Các biện pháp như “Tình trạng Khẩn cấp” hay các quy định về hạn chế di chuyển đã được thực thi hoặc có thể chuẩn bị được thực thi. ☐ Đúng ☐ Sai

60. Doanh nghiệp của tôi không có kế hoạch dự phòng cho các tình huống khủng hoảng. ☐ Đúng ☐ Sai

Tổng điểm _____ / 17

Từ phần tự đánh giá này, doanh nghiệp sẽ xác định được yếu tố nào (con người, quy trình, lợi nhuận và quan hệ đối tác) dễ bị tổn thương nhất (và ở khía cạnh nào). Để tính tổng mức độ dễ bị tổn thương của doanh nghiệp, bạn cần đếm số lần bạn trả lời là “đúng” cho từng phần đánh giá. Hãy tổng hợp lại các con số đó vào bảng bên dưới.

Điểm rủi ro

Con người	Quy trình	Lợi nhuận	Quan hệ đối tác	Tổng điểm
/ 19	/ 8	/ 16	/ 17	/ 60

Giải thích điểm số của bạn: hồ sơ rủi ro của doanh nghiệp

Điểm số này không đánh giá doanh nghiệp của bạn tốt hay chưa tốt. Đây chỉ là một con số thể hiện mức độ dễ bị tổn thương của doanh nghiệp đối với các tác động của COVID-19 và giúp xác định các lĩnh vực doanh nghiệp có thể cải thiện để gia tăng khả năng chống chịu với cuộc khủng hoảng COVID-19. Quan trọng nhất là nó sẽ cho doanh nghiệp thấy mất xích nào đang có nguy cơ cao nhất – người lao động, chuỗi cung ứng hay sự phụ thuộc vào bên thứ ba.

Dưới đây là mô tả ngắn gọn dựa trên điểm số của doanh nghiệp bạn. Nếu bạn đạt điểm:

- 40-60** Doanh nghiệp của bạn rất dễ bị tổn thương trước các tác động tiêu cực của cuộc khủng hoảng COVID-19. Doanh nghiệp của bạn có khả năng bị ảnh hưởng nghiêm trọng, gây gián đoạn lâu dài trong trường hợp tình hình xấu đi. Kế hoạch hành động tiếp theo cho doanh nghiệp của bạn là xác định xem doanh nghiệp dễ bị tổn thương nhất trước các mối đe dọa bên trong hay bên ngoài và thực hiện các biện pháp để giảm rủi ro và khả năng tổn thương do COVID-19.
- 20-40** Mặc dù đã thực hiện một số hành động ứng phó, doanh nghiệp của bạn vẫn dễ bị tổn thương. Doanh nghiệp cần xác định xem doanh nghiệp dễ bị tổn thương nhất trước các mối đe dọa bên trong hay bên ngoài và đảm bảo ưu tiên các yếu tố dễ bị tổn thương khi thiết lập Kế hoạch duy trì hoạt động doanh nghiệp.
- 0-20** Doanh nghiệp của bạn đang đi đúng hướng để tăng cường khả năng chống chịu, nhưng vẫn còn một số lĩnh vực mà bạn có thể tiếp tục điều chỉnh để giảm khả năng bị tổn thương. Hãy đảm bảo Kế hoạch duy trì hoạt động doanh nghiệp của doanh nghiệp bạn có thể quản lý các rủi ro từ các mối đe dọa bên trong và bên ngoài.

Phần 2: Sáu bước xây dựng Kế hoạch duy trì hoạt động doanh nghiệp trong thời kỳ Covid-19

Sau đây là sáu bước doanh nghiệp cần thực hiện để xây dựng một Kế hoạch duy trì hoạt động doanh nghiệp (BCP):

Bước 1: Xác định các sản phẩm hoặc dịch vụ chính của doanh nghiệp

Sản phẩm hoặc dịch vụ quan trọng nhất của doanh nghiệp là gì? Hãy xem xét các tiêu chí sau:

- ▶ Doanh thu từ sản phẩm hoặc dịch vụ đó;
- ▶ Lượng khách hàng có nhu cầu sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ đó; và
- ▶ Những tổn thất nếu không thể giao hàng: hậu quả tiêu cực về tài chính, năng suất và uy tín.

Bước 2: Thiết lập mục tiêu cho BCP của doanh nghiệp

Bạn muốn đạt được điều gì qua việc xây dựng BCP cho doanh nghiệp mình?

Bước 3: Đánh giá tác động của sự gián đoạn đối với doanh nghiệp và người lao động

Doanh nghiệp của bạn có thể chống chịu với những gián đoạn trong bao lâu? Doanh nghiệp cần những nguồn lực nào và các nhà cung cấp, đối tác và nhà thầu nào để tiến hành các hoạt động kinh doanh quan trọng?

Step 4: Bước 4: Liệt kê các việc làm để bảo vệ doanh nghiệp của bạn

Sử dụng khung 4P để làm điều này. Các hành động cần giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro cho các yếu tố: Con người, Quy trình, Lợi nhuận và Quan hệ đối tác (4P).

- ▶ Con người (People): cuộc sống của công nhân và gia đình họ
- ▶ Quy trình (Process): vận hành của doanh nghiệp
- ▶ Lợi nhuận (Profit): tạo doanh thu
- ▶ Quan hệ đối tác (Partnership): môi trường để thực hiện các hoạt động kinh doanh

Bước 5: Thiết lập danh sách liên lạc

Doanh nghiệp bạn sẽ giao tiếp từ xa nhiều hơn (cuộc gọi WhatsApp, cuộc họp trên ứng dụng Zoom, v.v.). Hãy chắc chắn rằng bạn có danh sách chính xác và cập nhật thông tin của tất cả các bên liên quan quan trọng.

Bước 6: Duy trì, rà soát và liên tục cập nhật BCP của doanh nghiệp

Sau đây là một ví dụ về cách một chủ doanh nghiệp quy mô nhỏ xây dựng BCP cho doanh nghiệp của mình.

Cách một chủ doanh nghiệp quy mô nhỏ xây dựng BCP để giảm thiểu tác động của COVID-19

Joyce Mkumura là chủ sở hữu một công ty sản xuất cá mòi đóng hộp ở Mombasa, khu vực bờ biển thuộc Kenya. Công ty bán sản phẩm của mình trực tiếp trên khắp Kenya và cho các công ty xuất khẩu lớn hơn. 80% khối lượng kinh doanh của Joyce dựa vào các đơn đặt hàng từ ba công ty. Các công ty này có kết nối với thị trường xuất khẩu và đặt hàng rất thường xuyên. Khi dịch bệnh COVID-19 lan rộng ở Kenya Joyce đã phát triển BCP để bảo vệ doanh nghiệp của mình. Công ty của Joyce có tổng cộng 30 lao động.¹

Joyce đã hoàn thành bảng đánh giá rủi ro do COVID-19 gây ra và nhận ra hồ sơ rủi ro của doanh nghiệp mình rất cao. Joyce giao dịch với nhiều nhà cung cấp hàng ngày. Người lao động của cô làm việc rất gần nhau. Joyce phụ thuộc vào hoạt động của cảng để có phần lớn doanh thu. Phần doanh thu bán hàng còn lại chủ yếu từ các thành phố khác của Kenya và do đó cần các mối vận chuyển đáng tin cậy. Joyce nhận ra mình cần một BCP.

Bước 1: Joyce xác định các sản phẩm chính

Đối với Joyce, sản phẩm chính của doanh nghiệp là các loại cá mòi đóng hộp. Doanh nghiệp chỉ có thể tạo ra doanh thu bằng việc bán các sản phẩm này. Lượng khách hàng của doanh nghiệp tương đối nhỏ. Joyce có ba khách hàng chính, cho 80% doanh số. Những tổn thất nếu không thể giao hàng cho những khách hàng này sẽ rất lớn đối với hoạt động kinh doanh.

Bước 2: Joyce thiết lập mục tiêu cho BCP của mình

Mục tiêu là phát triển các quy trình nội bộ đơn giản cho doanh nghiệp, giúp bảo vệ cho nhóm 4P: con người, quy trình, lợi nhuận và quan hệ đối tác. Điều này có nghĩa là:

- ▶ Tối đa hóa sự an toàn về thể chất và tinh thần của bản thân và người lao động;
- ▶ Tiếp tục hoạt động trở lại càng sớm càng tốt sau gián đoạn;
- ▶ Đảm bảo các sản phẩm chính của công ty có khả năng phục hồi trước những gián đoạn liên quan đến COVID-19;
- ▶ Bảo vệ chuỗi cung ứng; và
- ▶ Đảm bảo doanh nghiệp thực hiện các cam kết theo hợp đồng với khách hàng.

Bước 3: Joyce đánh giá tác động của sự gián đoạn đối với doanh nghiệp và người lao động của mình

Joyce đánh giá tác động của sự gián đoạn đến các hoạt động chính của mình. Những hoạt động nào cần thiết cho sản xuất và cung cấp sản phẩm, hoạt động nào có thể tạm dừng trong sức chịu đựng của doanh nghiệp: các hoạt động chính có thể ngừng hoạt động trong bao lâu trước khi điều này gây tổn hại đến khả năng tồn tại của doanh nghiệp. Joyce xác định những hoạt động cần thiết cho sản xuất và cung cấp sản phẩm và những rủi ro tiềm tàng. Việc này đòi hỏi Joyce phải thực hiện phân tích ngắn gọn về các bên có liên quan. Có năm bên liên quan quan trọng đối với doanh nghiệp của Joyce: Người lao động, khách hàng, nhà cung cấp, dịch vụ hỗ trợ và cơ quan quản lý.

¹ Đây là một ví dụ tổng hợp về BCP dựa trên kinh nghiệm thực tế của các doanh nghiệp ở Kenya. Joyce Mkumura là một nhân vật không có thật.

- ▶ Người lao động: Joyce có ba mươi nhân công tuyển tại địa phương (may mắn là họ chủ yếu sống tại địa phương và đi bộ tới nơi làm việc).
- ▶ Khách hàng: 80% sản phẩm của công ty phục vụ cho ba công ty xuất khẩu ra thị trường nước ngoài. 20% còn lại dành cho thị trường Kenya (15% cho các nhà bán buôn có trụ sở tại Nairobi).
- ▶ Nhà cung cấp: Joyce phụ thuộc vào ba nhà cung cấp. Đầu tiên là nhà sản xuất (hộp) kim loại; thứ hai là một công ty in có trụ sở tại Nairobi, chuyên sản xuất các nhãn cho sản phẩm; và cuối cùng, cũng là quan trọng nhất, những ngư dân địa phương được tập hợp thành các hợp tác xã. Joyce phải giao tiếp thường xuyên với tất cả các nhà cung cấp này, và tiếp xúc trực tiếp thường xuyên nhất với nhóm ngư dân.
- ▶ Các dịch vụ hỗ trợ: Bao gồm một công ty vận tải và một công ty bảo mật.
- ▶ Tiềm ích công cộng và cơ quan quản lý: Bao gồm một cơ quan quản lý Tiêu chuẩn Thực phẩm có quyền cấp giấy phép; cơ quan thuế và một cơ quan chính quyền địa phương giám sát các tiêu chuẩn an toàn và sức khỏe.

Hoạt động phân tích này đã cho Joyce thấy doanh nghiệp của mình phụ thuộc như thế nào vào tình trạng hoạt động của các yếu tố bên ngoài và Joyce cần các nhà cung cấp, dịch vụ hỗ trợ và khách hàng của cô để có thể tiếp tục kinh doanh. Joyce nhanh chóng nhận ra rằng mình có khả năng phá sản trong vòng bốn đến sáu tuần nếu các mắt xích gặp khó khăn nghiêm trọng. Joyce đã đánh giá những tác động của việc ngưng trệ các hoạt động quan trọng của công ty. Joyce xem xét từng bên liên quan nói trên và nhận ra rằng nếu có bất kỳ gián đoạn nào đối với họ, việc kinh doanh của Joyce cũng sẽ chịu gián đoạn.

Joyce đánh giá một số gián đoạn có khả năng xảy ra như sau:

- ▶ Người lao động mắc bệnh (bản thân/các nhà cung cấp/các dịch vụ hỗ trợ);
- ▶ Quy định về hạn chế di chuyển của chính phủ có thể ảnh hưởng đến Joyce (và các nhà cung cấp) trong việc đi tới nơi làm việc;
- ▶ Quy định về hạn chế tới cảng của chính phủ có thể ảnh hưởng của khách hàng để đưa sản phẩm của Joyce tới thị trường;
- ▶ Các dịch vụ tiện ích công của chính phủ ngưng cung cấp dịch vụ (nước và điện là hai mối lo lớn nhất); và
- ▶ Giảm nhu cầu về sản phẩm của công ty Joyce.

Joyce suy nghĩ về những sự kiện nằm ngoài tầm kiểm soát của mình và cách chúng có thể tác động đến các nhà cung cấp và những gì nằm trong tầm kiểm soát và có thể kiểm soát được ở một mức độ nào đó. Về mặt tiêu cực, Joyce phụ thuộc quá nhiều vào người khác, chủ yếu là các nhà cung cấp và không thể tạo ảnh hưởng lên các quy định về hạn chế của chính phủ. Về mặt tích cực, nhu cầu đối với các sản phẩm đóng hộp đang tăng lên.

Bước 4: Joyce đã hành động để bảo vệ việc kinh doanh của mình

Con người

- ▶ Joyce quyết định giới hạn các điểm liên lạc ở một nơi duy nhất trong doanh nghiệp của mình và dựng lên một khu vệ sinh ở đó để mình và người lao động giảm nguy cơ mắc bệnh.
- ▶ Ngoài các biện pháp an toàn/ vệ sinh, Joyce đã xem xét các cách làm việc tiêu chuẩn và áp dụng các tiêu chí giãn cách xã hội. Để thực hiện điều này Joyce đã thảo luận với người lao động và sắp xếp lại các ca làm việc.
- ▶ Joyce chuẩn bị cho trường hợp người lao động vắng mặt nhiều hơn.

Quy trình

- ▶ Trong khi lãnh đạo sáng kiến tổng thể, Joyce đã yêu cầu người lao động tình nguyện thực hiện các nhiệm vụ sau: đảm bảo các khu vệ sinh được trang bị đầy đủ hàng ngày; thiết lập một trạm kiểm tra thân nhiệt ở lối vào cho tất cả người lao động/ nhà cung cấp/ khách hàng/ khách tham quan; trao đổi hàng ngày với các nhà cung cấp và khách hàng để đánh giá tình hình của họ và mọi thay đổi đã xảy ra; và đảm bảo tất cả mọi người đều nắm được các cách giữ an toàn tại nhà.
- ▶ Joyce đã thảo luận với tất cả khách hàng và nhà cung cấp về hệ thống an toàn của họ và việc họ tuân thủ các quy định mới.
- ▶ Joyce vẫn trả một số nhà cung cấp (ví dụ như những ngư dân) bằng tiền mặt. Joyce tận dụng cơ hội này để chuyển tất cả các khoản thanh toán (hiện tại hoặc tương lai) sang hình thức kỹ thuật số.
- ▶ Joyce sao lưu tất cả dữ liệu của mình thường xuyên hoặc tự động và giữ chúng ở nhà trong trường hợp bản thân phải tự cách ly.

Lợi nhuận

- ▶ Joyce nhận thấy rằng nhu cầu về các sản phẩm đóng hộp đang tăng lên. Đây là cơ hội để tăng doanh số bán hàng. Joyce đã thương lượng với một khách sạn năm sao tại địa phương để có thêm không gian lưu trữ lạnh cho các nguyên liệu đầu vào chính và thêm không gian cho các sản phẩm hoàn thiện. Sản phẩm của Joyce có thời hạn sử dụng lâu hơn, và đó là một lợi thế thực sự.
- ▶ Joyce đã thảo luận với các nhà cung cấp chính của mình. Hợp tác xã thủy sản nói với Joyce rằng họ có liên kết với các hợp tác xã khác dọc bờ biển. Nếu khu vực Mombasa bị gián đoạn nghiêm trọng, các nguồn cung thay thế luôn sẵn sàng và đã thỏa thuận về vấn đề này.
- ▶ Joyce đã tính toán chi phí hoạt động hàng ngày của công ty (lương, tiền thuê nhà xưởng, vật tư, v.v.) và thực hiện các tính toán giả định dựa trên nhu cầu tài chính nếu xảy ra gián đoạn quan trọng.
- ▶ Joyce thường xuyên trao đổi với ngân hàng đã cung cấp tín dụng cho công ty của mình. Ngân hàng đã biết về kế hoạch BCP của Joyce và đồng ý sẽ linh hoạt hơn với các yêu cầu vay vốn, nếu cần thiết.

Quan hệ đối tác

- ▶ Joyce đã thảo luận với ba khách hàng chính (xuất khẩu) của mình. Joyce đề nghị họ yêu cầu Liên đoàn sử dụng lao động Kenya và các hiệp hội doanh nghiệp khác thảo luận với chính phủ để xác nhận rõ ràng về khả năng mở cửa các cảng.
- ▶ Joyce đã ký một thỏa thuận với bốn doanh nghiệp nhỏ và vừa khác để chia sẻ các biện pháp và thực hành an toàn cho mỗi doanh nghiệp. Họ thống nhất một bộ quy trình chung để giữ an toàn cho người lao động. Họ cũng đồng ý chia sẻ chi phí nhận thông tin về cách xử lý các vấn đề tại nơi làm việc như thay đổi thời gian làm việc, các phương án dự phòng; và các vấn đề nhân sự khác.
- ▶ Joyce đã thảo luận với cơ quan thuế về quyền lợi chậm nộp thuế mà được thông báo trên các phương tiện truyền thông.

Bước 5: Joyce thiết lập danh sách liên lạc

- ▶ Joyce liệt kê các số liên lạc chính của chính quyền và các bên thứ ba (cảnh sát, dịch vụ khẩn cấp, cứu hỏa, bệnh viện gần nhất, công ty bảo hiểm) có thể giúp đỡ trong trường hợp khẩn cấp.

- ▶ Joyce lập một danh sách những người lao động của doanh nghiệp mình, vị trí công việc và thông tin liên lạc của họ (điện thoại di động và địa chỉ email) cũng như thông tin liên lạc khẩn cấp của từng người.
- ▶ Joyce lập một danh sách khách hàng, nhà cung cấp, nhà thầu và cơ quan chính phủ mà mình làm việc cùng, bao gồm đầu mối liên lạc và thông tin chi tiết (điện thoại di động, địa chỉ email và địa chỉ đường phố), tất cả các thông tin sẽ giúp Joyce giữ liên lạc.
- ▶ Joyce đã chọn các phương thức liên lạc để kết nối với người lao động của mình trong khủng hoảng COVID-19 (Facebook, WhatsApp, Google form) và thiết lập một cây điện thoại khẩn cấp cho nhân viên.

Bước 6: Joyce duy trì, rà soát và cập nhật liên tục BCP

Joyce đã rà soát và cập nhật kế hoạch của mình mỗi tuần để:

- ▶ Cập nhật các mục tiêu của BCP và nâng cao hiệu quả của chúng;
- ▶ Cập nhật đánh giá rủi ro, các chiến lược để tiếp tục kinh doanh và các quy trình khác trong BCP; và
- ▶ Đảm bảo cải tiến liên tục tất cả các quy trình có trong BCP.

▶ Liên hệ

Văn phòng Hoạt động giới chủ của ILO (ACT/EMP)
4, route des Morillons
Genève 22, Switzerland, CH-1211
E: actemp@ilo.org
W: www.ilo.org/actemp