

# MANAGEMENTUL CRIZELOR ALIMENTARE

**Prof. dr. Virgil Popa**  
Director Departament ECR  
Universitatea Valahia din Târgoviște

# ÎNȚREPRINDEREA : UN UNIVERS DE RISCURI

n Întreprinderea evoluează în  
permanență într-un univers, cel mai  
adesea complex, dinamic și ostil.

# MANAGEMENTUL RISCURILOR: DEFINIȚII ȘI PRACTICI

- n Un **risc** al întreprinderii poate fi definit ca “**amenințarea că un eveniment, o acțiune sau lipsa unei acțiuni afectează capacitatea întreprinderii de a-și atinge obiectivele strategice și compromite crearea valorii**”.
- n Noțiunea de pericol comportă 3 dimensiuni:
  - n **pericolul sau primejdia** (sursa riscului) identificat, difuz sau neidentificat (hazardul)
  - n **ceea ce atinge pericolele** (obiectivele sau procesele întreprinderii de-a lungul efectivelor, activelor materiale și imateriale, terții și părțile interesate, capacitatea sa de a genera cash sau a ridica fonduri)
  - n **măsura vulnerabilității** depinzând de probabilitatea de survenire (sau de ocurență) și de măsura impactului.

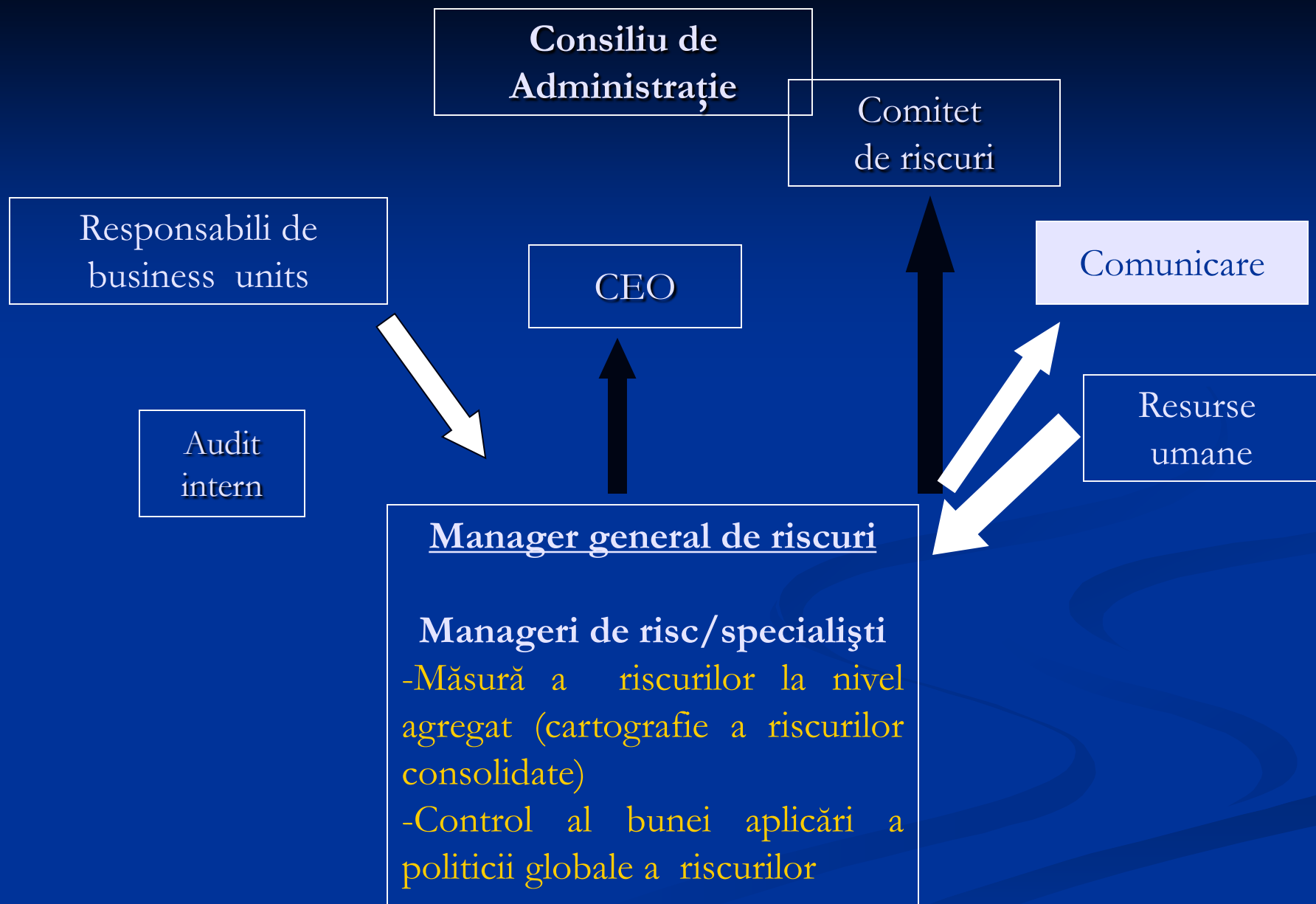
# MANAGEMENTUL RISCURILOR: DEFINIȚII ȘI PRACTICI

- n O **criză** este “un eveniment care declanșează o reacție în lanț ale cărei consecințe vor afecta întreprinderea (salariați, reputație, încredere) într-un mod semnificativ și vor amenința supraviețuirea ei”.
- n **Riscul de management** intervine într-un “mod prospectiv pe termen scurt și mediu și de manieră preventivă sau curativă în prezent”. El vizează să “identifice și să anticipeze evenimentele, acțiunile sau lipsa acțiunilor susceptibile a avea impact asupra punerii în aplicare a strategiei într-un orizont dat, să definească opțiunile de tratament și de a se asigura că cea mai bună opțiune este aleasă, să pună în aplicare această opțiune și să controleze eficacitatea soluției alese prin raportare la așteptări”.

# ORGANIZAREA STĂPÂNIRII RISCURILOR

# Relațiile între diferitele “instanțe” ale întreprinderii

- Desemnarea unui șef de orchestră, pe care îl putem numi **Chief Risk Officer** (director de riscuri) – rolul său va fi în principal de a furniza la cel mai înalt nivel de management (director general sau CEO) și reprezentanților acționarilor o informare coerentă asupra riscurilor la un nivel agregat, consolidat, ținând cont de compensațiile și corelațiile posibile de risc.



**Un exemplu de organizație țintă**

**Sursa:Ernst & Young**

**MANAGEMENTUL CRIZEI.  
CODUL ETIC DE URMAT**

# MANAGEMENTUL CRIZEI

# Definiția incidentului

Un incident este o situație care poate implica o abatere reală, presupusă sau percepută a siguranței sau calității produselor de la cerințele legale și/sau normele interne privind calitatea și care prezintă unul sau o combinație a următoarelor **elemente**:

- n un risc real care a cauzat deja probleme sănătății umane sau animale, indiferent dacă este sau nu un fapt cunoscut public;
- n un risc potențial care nu a cauzat încă probleme sănătății umane sau animale, dar care există pe piață, indiferent dacă este sau nu un fapt cunoscut public;
- n un risc potențial pentru care capacitatea de a cauza probleme este necunoscută, indiferent dacă este sau nu un fapt cunoscut public;
- n informații primite despre o situație de risc potențial (numită și alertă).

# Definiția crizei

„Orice «**situație de natura unui incident**» în care există motive să se creadă că un produs distribuit în lanțul de distribuție sau plasat pe piață poate afecta negativ sănătatea umană sau sănătatea animală și/sau protecția mediului și/sau poate avea un impact negativ semnificativ asupra organizației din domeniul afacerilor și/sau imaginii acesteia.”

# Tipuri de crize

- n O situație cu impact major care este gestionată în principal de către administrația (agenția) guvernamentală (de ex. bolile membrilor inferioare și ale cavității bucale la bovine și ovine);
- n O situație generată de o eroare în lanțul de distribuție implicând un producător, un distribuitor/detailist și/sau un consumator.

# MANAGEMENTUL CRIZEI: PREGĂTIRE, ANTICIPARE ȘI ACȚIUNE

## n DEFINIȚII

1. O criză este un “eveniment care declanșează o reacție în lanț ale cărei consecințe vor afecta întreprinderea (salariați, reputație, încredere) într-un mod semnificativ și va amenința supraviețuirea sa.
2. Un alt tip de criză, mai latent « la foc mic » pe care îl putem compara cu o « coborâre în infern »

# Instrumente și concepte pentru a face față crizei

- Aveam de-a face cu o criză când rețelele de actori sau de părți interesate sunt dezorganizate sau nu funcționează.
- Pentru a face față crizei, trebuie puse în aplicare « rețelele de înlocuire » sau de rezistență în timpul marilor crize.
- « Bascularea riscului amenințării marchează trecerea unei probabilități ascunse, nulă în cadrul unei probabilități puternice, aproape sigură ».

# Managementul crizei constă în:

- n ÎNAINTEA CRIZEI:
  - ∅ Cunoașterea profilului riscului
  - ∅ Detectarea și exploatarea semnelor prevestitoare
  - ∅ Pregătirea și prevenirea crizei
- n ÎN TIMPUL CRIZEI:
  - ∅ Înțelegerea existenței crizei
  - ∅ Conducerea și stăpânirea în consecință
  - ∅ Comunicarea de manieră proactivă
- n DUPĂ CRIZĂ:
  - ∅ A redemara
  - ∅ Utilizarea returului de experiență
  - ∅ Reajustarea sistemului și organizației

Cum se declanșează criza și care  
sunt consecințele?

# Criza este un operator de transformare.

- n “Pentru a înțelege bine criza, trebuie aplicat ansamblul situației pe ea însăși.”.
- n Soluția nu constă în a exclude actorii și a crea diferite celule de criză. Această excludere a actorilor ar contribui, de fapt, la crearea unei **«crize în criză»**.

## Altă abordare:

- n “Suntem în situație de criză, prin raportare la presă, în momentul în care există fapte verificabile”.
- n Cu cât faptele sunt verificate, cu atât problema va fi mai persistentă și mass-media mai insistentă. “Este o situație de comunicare foarte delicată pentru un șef de întreprindere.”

# Nota bene

- n **Intervenția CEO** , cu ocazia crizei cu cianură trăită de Johnson & Johnson, a fost **salutată** și considerată un standard, dar nu trebuie să generalizăm. **Non-intervenția CEO** la Coca Cola, în vizită la Paris, cu ocazia contaminării produselor sale a fost o **eroare**, și în mod contrar, intervenția directorului general american a Yahoo France a fost înțeleasă greșit, pentru că de la o sinceritate admirabilă pentru un american, aceasta era prea brutală pentru un francez. **“Eroarea provine de la un decalaj cultural și ar fi probabil de preferat de a delega puterea unui operator pe teren, pentru a gera criza”**.

O echipă (celula de criză = management al crizei) trebuie să se poziționeze între conducere și echipele locale pentru a facilita circulația informațiilor (down – top/top - down).

Cum să conducem criza?

## Altă abordare:

- n “Într-o situație de criză, trebuie aplicată transparența și controlarea permanentă a scurgerii de informații. Ieșirea de informații trebuie să treacă prin celula de criză care va evalua relevanța informațiilor furnizate de funcțiunea privată și coerența informației prin raportare la situație”.

# Altă abordare:

- n “Raționalitatea trebuie stabilită înainte de criză” într-un mod operațional, într-un mod de circulație a informației.
- n Dar “cota emoțională, stresul sunt, în perioadă caldă, cel mai greu de stăpânit. Rolul conducătorului este fără îndoială de a fi în umbră și de a conduce el însuși această situație de stres. Nu trebuie să creeze stres pentru echipele sale, trebuie să interiorizeze stresul și să calmeze mediul său înconjurător”.
- n Precipitarea conducătorului poate de fapt să accentueze criza.

Cum să evităm alte crize?

n Insistă pe importanța de a învăța și a efectua un retur de experiență pentru a evita redemararea crizei sau ca o alta să apară.

# CODUL ETIC DE URMAT

# Codul etic de urmat în eventualitatea unei crize

- 1.) *Cooperarea și coordonarea acțiunilor*
- 2.) *Furnizarea de resurse competente*
- 3.) *Comunicarea corectă și adecvată*

# Organizare, documentare și instruire

1.) *Ghidul și documentația pentru procedura internă*

2.) *Organizare, roluri și responsabilități*

- *Responsabilitățile la fiecare nivel ierarhic*

- *Listele de contacte*

- *Listă de contacte interne*

- *Listă de contacte externe*

3.) *Dezvoltarea competențelor și aptitudinilor interne*

# Scorecard de auto-evaluare în managementul incidentelor/crizelor

<b>Managementul incidentelor/crizelor</b>	
<i>Cerințe/acțiuni</i>	<i>Scor*</i>
a. Echipa de management al incidentelor/crizelor a fost desemnată, cu definirea clară a rolurilor și responsabilităților	
b. Linii directoare interne privind managementul incidentelor/crizelor, cu definirea clară a procedurilor de retragere și colectare, evaluarea incidentelor etc. au fost complet documentate	
c. Listele de contacte au fost documentate și distribuite	
d. Listele de contacte au fost puse la dispoziția partenerilor comerciali cheie	
e. Fiecare persoană implicată în managementul incidentelor/crizelor și în procedurile de retragere/colectare a produselor înțelege rolul său și sfera sa de acțiune	
f. Materialele pentru instruire au fost elaborate	
g. Instruirea personalului se realizează regulat	
h. Sunt executate simulări regulate pentru a testa echipa de management al incidentelor/crizelor, planurile de management al incidentelor/crizelor, listele de control și pentru actualizarea scorecard-ului de auto-evaluare	
i. Sunt executate simulări regulate împreună cu partenerii comerciali cheie	
* Scorul se face pe o scară de la 1 la 5	

# Universitatea Valahia din Târgoviște

## Departamentul ECR

<http://ecr.valahia.ro>

<http://intranet.valahia.ro>

E-mail: [virgilp@valahia.ro](mailto:virgilp@valahia.ro)

Tel.: 0245/211713