

Workshop Crisis!

Inleiding

In 2002 is in samenwerking met de NPS en Hans Emans Mediaproducties de televisieserie "Crisis" gemaakt. In deze serie werden bekende Nederlanders geconfronteerd met een (fictieve) crisis die zij tot een goede afloop moeten zien te brengen.

Omdat jullie bij jullie toekomstige baas in het bedrijfsleven ook met een crisis in aanraking kunnen komen (bijv. glas in babyvoeding, dioxine in vlees) is het zinvol om te weten, hoe je moet handelen in het geval van een crisis om te ervaren wat de impact voor een bedrijf is. De case die we bij deze workshop hanteren is uitgewerkt op pag. 5.

Opdracht

De groep studenten wordt opgesplitst in groepen van 4 tot 5 studenten. Iedere groep vertegenwoordigt een schakel in de keten van cacao-boon tot chocoladeproduct.

Vervolgens wordt een crisissituatie bekend gemaakt in de cacao-/chocoladeketen. Iedere groep zal de belangen vertegenwoordigen van zijn schakel in de cacaoketen. Binnen de groep worden rollen verdeeld. De rollen worden hieronder beschreven.

Het doel van deze workshop is:

- *het kunnen opstellen van een stappenplan/draaiboek voor het geval dat een crisis plaats vindt op het bedrijf*
- *in staat zijn om een stappenplan kritisch te kunnen evalueren*



Fig. 1. Crisismeeting

Bron: <http://www.nettime.org/Lists-Archives/nettime-nl-0204/msg00091.html>

Na het volgen van deze workshop beheers je o.a. de volgende subdoelen:

- de ernst van de situatie kunnen inschatten
- de juiste personen inlichten
- de verantwoording bij de juiste persoon neerleggen
- weten hoe je de interne communicatie verzorgt
- weten hoe je de externe communicatie verzorgt
- welke acties ga je ondernemen, zodat de crisis niet uit de hand loopt
- welke wetgeving ben je verplicht in acht te nemen

Daarnaast kun je door het spelen van de rollen ook ervaren wat de waarde daarvan is.

Beoordeling

Je hebt deze workshop gehaald als je:

1. volledig aanwezig bent geweest
2. beoordeeld wordt met een V (voldoende) voor je inzet

Schakels en rolverdeling

Er zijn max.3 crisisteams.

In de tabel kun je zien welk crisisteam welke schakel in de cacaoketen vertegenwoordigt en welke rollen in die groep worden vertegenwoordigd:

Tabel 1. Verdeling van de groepen

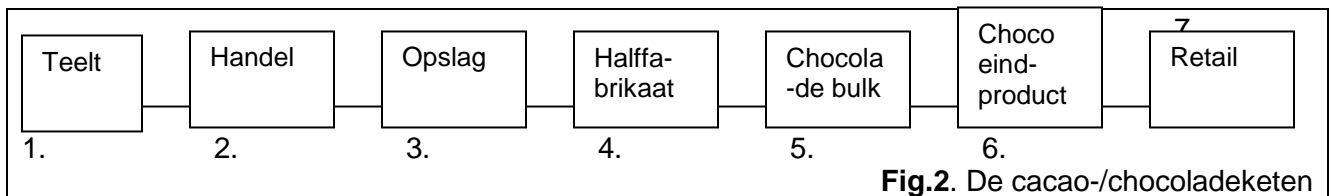
<i>Crisisteam</i>	<i>Schakel in de keten</i>	<i>Rollen</i>
1	Producent van halffabrikaat (cacaoboter, cacaomassa, cocoaopoeder) (zie fig. 2 nummer 4)	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter - Directeur - Technical Sales Manager - Kwaliteitsmanager - Productiemanager - Inkoopmanager - Evt. Woordvoerder
2	Producent van bulk en eindproduct (chocolade) (zie fig. 2 nummer 5 en 6)	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter - Kwaliteitsmanager - Woordvoerder - Accountmanager - Hoofd R&D (Research & Development) - Evt. Productieplanner - Evt. Product Manager
3	Retailer (zie fig. 2 nummer 7)	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter – QA Manager - Woordvoerder - Category manager - Hoofd Inkoop



De chocoladeketen.....

Beschrijving van de keten

Schematisch is de keten als volgt weer te geven:



1.
De keten begint met de teelt van de cacao boon.

2 en 3.
Na de teelt worden de bonen verhandeld en opgeslagen.

4.
Hierna worden de bonen bij de verwerkende industrie aangeleverd. Eerst worden de bonen verwerkt tot 3 halffabrikaten (of grondstoffen): cacaoboter, cacaomassa en cacao poeder. Deze producten kunnen worden verkocht aan bedrijven, die deze producten als grondstof gebruiken bijv. in de zuivel- of bakkerij-industrie. Dit deel wordt in bovenstaande keten verder buiten beschouwing gelaten.

5.
Een deel van bovenstaande producten wordt verwerkt tot grote hoeveelheden chocolade (bulk). Dit wordt ook in deze grote hoeveelheden doorverkocht in tankswagens aan industriële chocoladeverwerkers of in blokken (van bijv. 5 kilo) en pellets (zoals bijv. de chocoladestukjes in choc chip cookies) aan ambachtelijke bedrijven zoals chocolatiers.
In deze keten wordt verder gekeken naar de verwerking van de chocolade in de tankwagens.

6.
Een deel van de bulkchocolade wordt geleverd aan de verwerkende industrie, die de chocolade verwerkt tot consumentenproducten zoals repen en eitjes bijvoorbeeld.

7.
Deze producten worden vervolgens doorverkocht aan de supermarkten.

Programma:

0.00 – 1.00: Introductie (DVD NPS Crisis! + artikel VMT) met docent

1.00 – 2.30: werken in de eigen groep

2.30 – 3.15: plenaire terugkoppeling

3.15 – 4.00: Lunch

4.00 – 4.45: plenaire start

4.45 – 5.30: werken in de eigen groep

5.30 – 7.00: plenaire terugkoppeling en afronding

Resultaat:

Na de ochtendsessie in de eigen groep moet per groep worden opgeleverd:

- 1 flapover met daarop de inhoudelijke argumenten hoe jouw schakel Fair Trade kan verantwoorden/waarborgen

Na de middagsessie in de eigen groep moet per groep worden opgeleverd:

- 1 flapover met daarop een stappenplan per groep

In de plenaire terugkoppeling van de middagsessie wordt over de 3 stappenplannen gediscussieerd om zo mogelijk tot een “ideaal” stappenplan te komen.

Aan het eind van het programma zijn de volgende eindresultaten bereikt:

- Procesresultaat: eindevaluatie van de aanpak binnen het crisisteam
- Productresultaat: stappenplan voor het geval er een crisis plaats vindt

Crisis! De opdracht:

Op vrijdagmiddag om 15.00 uur krijgt de telefoniste van het bedrijf (voor deze case: bij iedere schakel) een telefoontje van een werknemer van het televisieprogramma Keuringsdienst van Waarde (KvW).



Dit programma heeft de laatste weken herhaaldelijk aandacht besteed aan mogelijke misstanden bij de productie en oogst van Cacao.

Nu zegt de Keuringsdienst van Waarde aanwijzingen te hebben dat het Fair Trade logo op de producten onterecht gebruikt wordt.

Er wordt zelfs beweerd dat bij een bezoek aan een cacao-boer in Ghana is ontdekt dat een gezin met minimaal 2 kinderen helemaal niet kan rondkomen van de opbrengst van de cacao-bonen.

Hierdoor zullen consumenten snel het vertrouwen verliezen in het Fair Trade keurmerk.

Binnenkort wordt dit onderwerp (weer) behandeld in het TV-programma. De werknemer van de KvW wil hier graag een reactie vanuit de industrie in opnemen.

De telefoniste begrijpt direct de ernst van de situatie! Laatst in de eindejaarstoespraak van de directeur is nog verteld dat juist de markt van de Fair Trade producten een groeimarkt is. Op de Fair Trade producten zitten hoge marges, waardoor het bedrijf zich toch in deze moeilijke tijd staande kan houden.



Rolbeschrijving

Bij deze workshop is het de bedoeling dat je handelt vanuit een bepaalde functie in het bedrijf. Je neemt dus een bepaalde rol aan en laat je eigen mening/houding hierbuiten. Hieronder zijn de rollen beschreven en het is de bedoeling dat je zoveel mogelijk handelt naar wat past binnen de omschrijving.

Voorwaarde voor alle rollen:

Crisisteamleden moeten niet uitgaan van hun eigen belang, maar het belang van het bedrijf staat voorop.

Rol van de docent:

De docent begeleidt alleen het proces tijdens de besprekingen, dus geeft inhoudelijk geen input.

Hieronder volgt de beschrijving van de rollen van het crisisteam (zie tabel 1 op pag.2)

- **CRISISTEAM 1**

Voorzitter - directeur

De voorzitter van het crisisteam is eindverantwoordelijk voor alle besluiten en acties van het crisisteam. Omdat deze voorzitter tevens directeur/eigenaar van het bedrijf is, hoeft hij geen verantwoording meer aan iemand anders af te leggen, dus zijn wil is wet.

Een directeur als voorzitter drukt een zware stempel op de besprekingen. Hij wil zo snel mogelijk een oplossing voor het probleem en wil dat de naam van het bedrijf zo min mogelijk wordt geschaad.

De directeur zal met name vanuit de commerciële, financiële kant handelen.

Eigenschappen:

Commercieel, mondig, denkt vooral aan het geld, mag best een beetje drammerig zijn.

Technical Sales Manager

De TSM is manager van de afdeling, die verantwoordelijk is voor de verkoopdoelstellingen en technische ondersteuning voor klanten. De klant staat centraal. De TSM wil zoveel mogelijk verkopen en de klant te vriend houden. Om ook een stukje nazorg te bieden aan de klant biedt hij dus begeleiding bij verwerking en toepassing van de producten.

Hij is de link naar de volgende schakel in de keten en zal de communicatie naar die schakel in de keten verzorgen.

Eigenschappen:

Commercieel, mondig, kennis van product (is meer dan alleen een verkoper), wil zo veel mogelijk klanten behouden, flexibel

Kwaliteitsmanager

De kwaliteitsmanager houdt zich o.a. bezig met kwaliteitszorg. Hij is verantwoordelijk voor de procedures binnen het bedrijf en de eisen, die aan de producten worden gesteld. Tevens is de KM verantwoordelijk voor de afhandeling van klachten.

Hij houdt zich bezig met vragen als: Hebben we alles wel goed geborgd? Wanneer mag iets Fair Trade genoemd worden?

Eigenschappen:

Nauwkeurig (pietje precies), hecht erg aan regels, staat sterk in zijn schoenen

Productiemanager

De productiemanager is verantwoordelijk voor de capaciteit van de productielijnen. Hij moet ervoor zorgen dat de doelen gehaald worden; dus dat er niet teveel problemen zijn met bijv. storingen op de lijnen.

Voor de crisis kan hij bijdragen door het interne proces* uit te leggen aan de anderen in het crisisteam. Een belangrijk onderdeel is dat hij kan aangeven hoe de productstromen lopen binnen het bedrijf.

Eigenschappen:

Ondernemend, daadkrachtig, helicopter view, staat iets verder van het probleem dan de anderen.

**het interne proces*: de gang van zaken in het productie-proces (bijvoorbeeld mogelijkheid tot het al dan niet gescheiden houden van bepaalde stromen)....

Inkoopmanager

De inkoopmanager is o.a. verantwoordelijk voor alle ingekochte grondstoffen (ook Fair Trade producten dus). De inkopers maken afspraken met de leveranciers over prijs, leveringscondities enz. Zij hebben bepaalde voorkeursleveranciers –welke ook “goedgekeurd” zijn door de kwaliteitsmanager-, die zij liever niet kwijt willen.

In dit geval is de inkoopmanager vooral de link naar de vorige schakels in de keten. Inkoop communiceert met de leveranciers.

Eigenschappen:

Diplomatiek, communicatief vaardig, zeer betrokken, goed aanpassingsvermogen

Woordvoerder (optioneel)

De woordvoerder is de schakel tussen het bedrijf en de media. Maar ook de contactpersoon voor bijvoorbeeld consumentenorganisaties. De taak van de woordvoerder is dus de communicatie naar buiten verzorgen. Hij heeft veel contact met journalisten en redacties. Het toelichten van nieuws over het bedrijf moet zo goed en zorgvuldig mogelijk gebeuren.

De woordvoerder is iemand, die verbaal sterk is, politieke antwoorden kan geven, zijn woorden goed kan kiezen en zich goed kan inleven in de situatie. Hij verkondigt het officiële bedrijfsstandpunt, niet doorspekt met een eigen visie.

Eigenschappen:

Durf, initiatief, goede presentatievaardigheden, taalvaardig zowel schriftelijk als mondeling, snel denken en analyseren, politiek, diplomatiek

• **CRISISTEAM 2**

Voorzitter - Kwaliteitsmanager

Een kwaliteitsmanager als voorzitter van het crisisteam heeft het recht om zaken naar zijn hand te zetten. Hij is daadkrachtiger dan een kwaliteitsmanager als lid van het crisisteam. Een kwaliteitsmanager zal, anders dan de directeur, meer handelen vanuit de regels/wetgeving (eerlijkheid!) en de kwaliteit van het product. Hij vindt eerlijkheid (=geloofwaardigheid!) belangrijker dan geld.

De kwaliteitsmanager houdt zich in zijn dagelijkse functie o.a. bezig met kwaliteitszorg (met een belangrijke rol voor traceerbaarheid). Hij is verantwoordelijk voor de procedures binnen het bedrijf en de eisen, die aan de producten worden gesteld. Tevens is de KM verantwoordelijk voor de afhandeling van klachten.

Hij houdt zich bezig met vragen als: Hebben we alles wel goed geborgd? Wanneer mag iets Fair Trade genoemd worden?

Eigenschappen:

Daadkracht, nauwkeurig (pietje precies), hecht erg aan regels, staat sterk in zijn schoenen, eerlijk, standvastig

Woordvoerder

De woordvoerder is de schakel tussen het bedrijf en de media. Ook de contactpersoon voor bijvoorbeeld consumentenorganisaties. De taak van de woordvoerder is dus de communicatie naar buiten verzorgen. Hij heeft veel contact met journalisten en redacties. Het toelichten van nieuws over het bedrijf moet zo goed en zorgvuldig mogelijk gebeuren.

De woordvoerder is iemand, die verbaal sterk is, politieke antwoorden kan geven, zijn woorden goed kan kiezen en zich goed kan inleven in de situatie.

Eigenschappen:

Durf, initiatief, goede presentatievaardigheden, taalvaardig zowel schriftelijk als mondeling, snel denken en analyseren, politiek, diplomatiek

Accountmanager

De accountmanager is primair verantwoordelijk voor het realiseren van de sales targets bij directe klanten. Hiervoor onderhoudt hij samenwerkingsrelaties met klanten en bouwt ze verder uit.

De accountmanager is er zeer bij gebaad, dat de uitkomst van het Fair Trade onderzoek positief is! Hij zal er alles aan doen om dat voor elkaar te krijgen.

Eigenschappen:

Sterk in onderhandelen, grote mate van zelfstandigheid, erg mondig, assertief met neiging naar agressief, klantgericht

Hoofd R&D (Research & Development)

Het hoofd R&D is o.a. verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe producten en processen binnen het bedrijf. De ontwikkeling van de Fair Trade producten is ook door zijn afdeling gedaan in samenwerking met inkoop.

Productspecificaties en wetgeving m.b.t. etikettering vallen ook het hoofd R&D.

Hij heeft er belang bij dat de technische informatie (o.a. voedingswaarde, herkomst grondstoffen i.v.m. allergieën) van de leveranciers klopt. In dit team is dit dé bron van informatie mbt product-technische zaken.

Eigenschappen:

Initiatiefrijk, flexibel, creatief, brede kijk op eigenschappen mbt product en proces.

Productieplanner (optioneel)

De productieplanner is verantwoordelijk voor het inplannen van de productiecharges. In deze functie zit hij tussen productie en commercie in, die soms tegengestelde belangen hebben.

Hij kan helpen bij het project door informatie te verschaffen bijv. over in welke verpakking het product binnenkomt, waar de Fair Trade charges worden ingepland in de productierun.

Eigenschappen:

Assertief, kan goed plannen, cijfermatig sterk, kent productieproces goed

Product manager (optioneel)

De product manager vervult een spilfunctie tussen R&D, commercie, inkoop en productie. Hij is alert op nieuwe trends en ontwikkelingen op het vakgebied en beheert het assortiment. Hij is verantwoordelijk voor de merk-strategie en het imago van de brands.

De PM heeft er belang bij dat het Fair Trade in het assortiment blijft, omdat dit onderdeel een belangrijke groep afnemers bedient.

Eigenschappen:

Stelt prioriteiten, creatief, zelfstandig, initiatiefrijk, assertief

- **CRISISTEAM 3**

Voorzitter – QA manager

Een kwaliteitsmanager als voorzitter van het crisisteam heeft het recht om zaken naar zijn hand te zetten. Hij is daadkrachtiger dan een kwaliteitsmanager, die algemeen lid is van het crisisteam. Een kwaliteitsmanager zal, anders dan de directeur, meer handelen vanuit de regels/wetgeving (eerlijkheid!) en de kwaliteit van het product. Hij vindt eerlijkheid (=geloofwaardigheid!) belangrijker dan geld.

De kwaliteitsmanager houdt zich in zijn dagelijkse functie o.a. bezig met kwaliteitszorg (met een belangrijke rol voor traceerbaarheid). Hij is verantwoordelijk voor de procedures binnen het bedrijf en de eisen, die aan de producten worden gesteld. Tevens is de KM verantwoordelijk voor de afhandeling van klachten.

Hij houdt zich bezig met vragen als: Hebben we alles wel goed geborgd? Wanneer mag iets Fair Trade genoemd worden?

Eigenschappen:

Daadkracht, nauwkeurig (pietje precies), hecht erg aan regels, staat sterk in zijn schoenen, eerlijk, standvastig

Woordvoerder

De woordvoerder is de schakel tussen het bedrijf en de media. Ook de contactpersoon voor bijvoorbeeld consumentenorganisaties. De taak van de woordvoerder is dus de communicatie naar buiten verzorgen. Hij heeft veel contact met journalisten en redacties. Het toelichten van nieuws over het bedrijf moet zo goed en zorgvuldig mogelijk gebeuren.

De woordvoerder is iemand, die verbaal sterk is, politieke antwoorden kan geven, zijn woorden goed kan kiezen en zich goed kan inleven in de situatie.

Eigenschappen:

Durf, initiatief, goede presentatievaardigheden, taalvaardig zowel schriftelijk als mondeling, snel denken en analyseren, politiek, diplomatiek

Category Manager

De category manager is verantwoordelijk voor realisatie van de gestelde doelen ten aanzien van omzetaandeel, winkelmarge en integrale marge van de toegewezen categorieën.

Hiervoor onderhoudt hij samenwerkingsrelaties met klanten en bouwt ze verder uit.

De category manager is er zeer bij gebaad, dat de uitkomst van het Fair Trade onderzoek positief is! Er is hem veel aan gelegen om dat voor elkaar te krijgen, omdat hij zijn targets aangaande deze belangrijke categorie wil halen.

Eigenschappen:

Sterk in onderhandelen, grote mate van zelfstandigheid, erg mondig, assertief met neiging naar agressief, klantgericht

Hoofd Inkoop

Het hoofd inkoop is o.a. verantwoordelijk voor alle ingekochte grondstoffen (ook Fair Trade producten dus). De inkopers maken de afspraken met de leveranciers over prijs, leveringscondities enz. Zij werken met bepaalde voorkeursleveranciers (door QA "goedgekeurd"), die zij liever niet kwijt willen.

In dit geval is het hoofd inkoop vooral de link naar de vorige schakels in de keten. Inkoop communiceert met de leveranciers.

Eigenschappen:

Communicatief vaardig, zeer betrokken, goed aanpassingsvermogen, diplomatiek

Achtergrondinformatie

www.fairtrade.nl Voor informatie over de productie, de markt, de producenten, het resultaat en handelsvoorwaarden.

www.maxhavelaar.nl voor informatie over het logo en certificatie

www.dutchcocoa.com producent van diverse cacao producten

www.cocoafederation.com algemene info

Themanummer VMT risicobeoordeling 5 mei

Zet bij crisis consument voorop, VMT online, 06-04-2006 (zie bijlage)

BIJLAGE

06-04-2006

Zet bij crisis consument voorop

Ten tijde van een crisis moet het bedrijfsbelang ondergeschikt worden gemaakt aan het belang van de consument. De leden van het crisisteam moeten volledig worden vrijgemaakt van hun bestaande taken, zo bleek tijdens de VMT-bijeenkomst Issue en Incident Management woensdag 5 april in de Reehorst.

Met het oog op de genoemde redenen moet de directie geen zitting nemen in het crisisteam en moeten de individuele leden niet hun eigen belang, maar dat van het bedrijf voor ogen houden. Ook moet er worden gewerkt volgens de vooraf opgestelde procedures. "Wijk daar niet van af. Iedereen is bijzonder en heeft goede redenen, maar wijzig de spelregels tussentijds niet", benadrukte Simone Hertzberger, hoofd Kwaliteit en productintegriteit bij Albert Heijn. Achteraf evalueren en dan bijstellen is een must, maar gebeurt nog te weinig.

Voedingsmiddelenproducenten kunnen sommige incidenten zien aankomen. Nog te vaak worden deze genegeerd. Andere crises zoals acrylamide en Para Red komen onaangekondigd. "Bereid u op het ergste voor, dan valt het altijd mee", aldus Peter Smit, directeur Crisiscommunicatie bij Burson-Marsteller. "Communiceer de systematiek naar alle betrokkenen, ook buitenstaanders, via enkele A4-tjes en regel de infrastructuur. Zorg ook dat u bij een crisis nooit afhankelijk bent van slechts één persoon."

Bij het ontdekken van een incident komt op een gegeven moment de vraag aan de orde: Wanneer informeren we de VWA? Moeten we die eigenlijk wel informeren? De meldwijzer van de VWA moet bij het beantwoorden van deze vragen uitkomst bieden. In de praktijk blijken bedrijven hun eigen afwegingen te maken tussen eigen belang en dat van afnemers en toezichthouder. Nog te vaak wordt te lang gewacht met het elkaar informeren waardoor toezichthouder en afnemers onvoldoende tijd hebben om te anticiperen op het traceren van partijen, vragen van consumenten en klanten en dergelijke.

Een uitgebreid verslag van de VMT-bijeenkomst Issue en Incident Management verschijnt op 5 mei in VMT nr. 10, een themanummer over risicobeoordeling.

www.vmt.nl