

W roku 2002 Firma Baby Food kolejny rok rozwijała sprzedaż na rynku Rosji, rok do roku zwiększając przychody o 30- 40 procent. Oddział Firmy w Rosji opanował dystrybucję w całym obszarze kraju- od Moskwy i St Petersburga do Kamczatki i Władywostoku. Zatrudniając około 600 osób, w tym 400 w Fabryce pod Moskwą, oraz 200 w Sprzedaży i Marketingu, Firma była liderem w branży, z czterdziesto procentowym udziałem w rynku.

Niektóre tereny -oddalone od dużych ośrodków administracyjnych, nigdy nie mogłyby być odwiedzane przez Przedstawicieli handlowych Firmy. Kontakty z hurtowniami sklepów oraz merchandising w sklepach zlecane były Klientom Firmy. Byli oni w składzie około sześćdziesięciu dystrybutorów, co roku podpisujących z Firmą umowy na dystrybucję i merchandising.

Wśród konkurentów Firmy występowały wielkie światowe korporacje, jak Nestle czy Gerber. Nie brakowało także sprawnych i agresywnych w działaniu, lecz mniejszych firm lokalnych w tym regionie geograficznym.

Firma nie tylko kierowała się szeregiem certyfikatów a dziedzinie jakości, jak GMP, HACCP, ISO. Te, oraz inne procedury jakościowe, stały się codziennymi praktykami dla Załogi Firmy, dzięki stosowaniu Systemów Zarządzania jakością na wszystkich poziomach Firmy. System Zarządzania Kryzysowego, opisany w oddzielnej procedurze jak wszystkie inne, był też jak inne Systemy Zarządcze wpisany w System Zarządzania Przez Cele.

System Zarządzania przez Cele praktykowany był w powtarzalnych cyklach rocznych. Objęci nim byli managerowie, którzy wchodziłi w skład Zarządu, Dyrektorzy podlegli Zarządowi, Kierownicy Działów, podlegających Dyrektorom, oraz Kierownicy zmian w fabryce i Regionalni Kierownicy sprzedaży, a także osoby w Marketingu i Adnministracji.

Co roku, po zatwierdzeniu przez Biuro główne w Amsterdamie zadań dla oddziału w Rosji, wspomniani managerowie otrzymywali Mierzalne Cele Roczne. Ich charakter obejmował Mierniki finansowe, lecz także mierniki związane z jakością. Wśród tych ostatnich mierników, co roku managerowie otrzymywali zadania związane z doskonaleniem Systemu Zarządzania Kryzysowego. Po zakończeniu roku obrachunkowego, managerowie byli przez swoich przełożonych rozliczani z wykonania przyjętych celów rocznych, poprzez porównanie mierników zadanych z ich wartościami uzyskanymi w skali roku. Konsekwencje rozliczenia były jasne już na 12 miesięcy przed oceną i rozliczeniem, tj. w okresie stawiania celów.

Było zimne popołudnie listopada. Prezes oddziału w Rosji miał właśnie wygłosić sprawozdanie na kwartalnym spotkaniu w Amsterdamie. Spotkanie odbywało się w jednym z hoteli, i to właśnie ktoś z recepcji położył przed nim faksową kopię aktualnego wydania dziennika, który ukazywał się w całej Rosji. Na środku pierwszej strony, Prezes mógł przeczytać zamieszczoną dużą czcionką informację o wstrzymaniu sprzedaży odżywek dla niemowląt "jego" Firmy w sklepach. Zakaz obejmował terytorium podległe Inspekcji Sanitarnej, która nakazała wstrzymanie sprzedaży.

W chwilę potem, powiadomiony przez Recepcję o dostarczeniu faksu, zadzwonił do Prezesa Członek Zarządu, Wiceprezes ds. Sprzedaży. Wiceprezes, który wydał już wcześniej odpowiednie polecenia w oddziale w Rosji, mógł już przekazać Prezesowi podstawowy opis sytuacji. Składały się nań następujące fakty.

W biurach i urzędach Ośrodka administracyjnego, gdzie mieściła się siedziba Inspekcji Sanitarnej, tego dnia zakończyły się już godziny pracy. Ośrodek był oddalony od Moskwy o cztery godziny lotu plus dwie godziny jazdy samochodem. Różnica czasu lokalnego, pomiędzy tym właśnie rejonem Syberii północnej, a Europą wynosiła pięć godzin.

Po drugie, Dział zapewnienia jakości, który nie mógł nawiązać już tego dnia kontaktu z władzami Sanitarnymi, sprawdził próbki referencyjne wyrobów objętych zakazem. Zarzuty, wśród których dużą czcionką na pierwszej stronie dziennika wymieniono znaczne przekroczenie minimalnego progu jakości, zdaniem Kierowniczkii Zapewnienia jakości na pewno nie mogły być prawdą.

Po wysłuchaniu relacji telefonicznej, Prezes oddziału rosyjskiego wydał wiceprezesowi następujące polecenia:

Ogłaszam oficjalnie sytuację kryzysową w firmie. Do czasu mojego powrotu Szefem Zespołu Kryzysowego jest Wiceprezes ds. Sprzedaży. Kierowniczka Zapewnienia jakości musi jeszcze tego dnia złapać samolot, by rano następnego dnia zjawić się w siedzibie Inspekcji Sanitarnej w regionie, gdzie wydarzył się Kryzys. Wiceprezes ds. Sprzedaży musi umówić się na spotkanie w Centralnej Inspekcji Sanitarnej w Moskwie. Musi także umówić na dzisiejszy wieczór spotkanie z Agencją PR, która obsługuje Firmę w Rosji. Sekretarka musi załatwić prezesowi oddziału w Rosji bilet Amsterdam Moskwa na najbliższy rejs. W czasie siedmiogodzinnej podróży Prezesa ma się zebrać Zespół Kryzysowy i ustalić plan działania. Jednym z punktów musi być postawienie w stan gotowości do działania wszystkich Regionalnych Kierowników Sprzedaży, nawet jeśli już spią z powodu różnicy czasu na Dalekim Wschodzie i Syberii. Wiceprezes ds. Sprzedaży powinien czekać w hali przylotów w Moskwie. Podczas przejazdu w wieczornych korkach z lotniska do biura, ma zdać Prezesowi relację z podjętych kroków.

Następnego dnia, porannym rejssem wyleciał na Syberię radca prawny, by dołączyć do Kierowniczkii Zapewnienia jakości w spotkaniach z miejscową Inspekcją Sanitarną. Jeszcze tego samego dnia wieczorem, Agencja PR wysłała do prasy oświadczenie Firmy. Dyrektorzy Regionalni Firmy otrzymali pisemną informację Zarządu o sytuacji, podjętych działaniach, oraz zadaniach dla Regionów. Przedstawiciele Handlowi w Regionach mieli skopiować oświadczenie przygotowane przez Agencję PR i rozwieść do Dystrybutorów, aby oni z kolei, zamiast regularnych usług dla firmy, zajeli się poprzez swoich merchandiserów dystrybucją oświadczenia do sklepów i podhurtu.

Następnego dnia, tuż po zakończeniu rozmów w regionalnej Inspekcji Sanitarnej, uzbrojony w fakty, Wiceprezes ds. Sprzedaży odbył spotkanie w Centralnym biurze Inspekcji. Prezes przygotowywał się

do wywiadu telewizyjnego. Spodziewana wizyta jedenj ze stacji, została zapowiedziana przez redakcję wczesnym rankiem następnego dnia.

Fakty były następujące. Po pierwsze, Regionalny Sanepid udzielił wywiadu centralnemu dziennikowi, opierając się na niepełnych, nie zakończonych, choć zaawansowanych badaniach sytuacji. Niemniej jednak, Regionalny Dyrektor Sprzedaży w tym Regionie, spowodował wycofanie ze sprzedaży tej partii produktów następnego dnia po relacji prasowej, jeszcze przed otwarciem sklepów. Po drugie, Zarówno radca prawny wespół z Kierowniczką Zapewnienia jakości w regionie, jak i Wiceprezes do spraw sprzedaży w Centralnym Sanepidzie w Moskwie, dysponowali oświadczeniem prasowym, oraz niezbędnymi certyfikatami jakości dla wyprodukowanej partii produktów. Fakty wskazywały na pomyłkę Inspekcji.

Drugi dzień zakończył się małym sukcesem. Regionalny Sanepid wydał decyzję o odwołaniu zakazu sprzedaży. Wieczorem (dzień drugi), Agencja PR przygotowała drugie oświadczenie Zarządu iddziału w Rosji. Nie odbył się wywiad telewizyjny. Regionalni Dyrektorzy sprzedaży otrzymali kopię oświadczenia PR oraz kopię decyzji lokalnej Inspekcji Sanitarnej. Mieli następnego, trzeciego już dnia wykonać identyczną dystrybucję tych dokumentów, jak poprzednio.

Agencja PR na bieżąco dostarczała Prezesowi oddziału w Rosji informację z monitorowania mediów w Rosji i poza tym krajem. Było gotowe trzecie- wariantowe oświadczenie dla mediów. Fala czarnego PRu jakby się zatrzymała. Pomimo uprzednio rozesłanych Oświadczeń Prezesa, znalazły się media, które powielały przez jakiś czas tę informację, którą dostarczył Prezesowi w Amsterdamie pracownik Recepcji hotelu.

Czwartego dnia fala PR wyraźnie osłabła. Raporty Regionalnych Kierowników Sprzedaży, Składane Prezesowi i Zespołowi Kryzysowemu podczas codziennych telekonferencji w samo południe, nie wskazywały na panikę wśród właścicieli sklepów, sprzedawców czy nabywców w Regionach.

Jednak dopiero szóstego dnia Prezes oficjalnie odwołał sytuację kryzysową w Firmie. Stało się t o dopier wtedy, gdy, monitoring mediów już piątego dnia nie dostarczył informacji o jakichkolwiek publikacjach w tej sprawie.