



מבירא עמיקתא

שלושה חודשים אחרי סערת הסלמונלה במפעל השוקולד של שטראוס, מותגי שוקולד הכרה לא חזרו עדיין אל המדפים // החברה שעברה את המשבר הכלכלי הגדול בתולדותיה מנסה לשקם את תדמיתה, על רקע השאלות: האם שטראוס פעלה נכון בכל הנוגע לניהול משברים? והאם הצרכנים אכן ישובו לתת בה אמון ולרכוש את מוצריה? // המומחים לניהול משברים מנתחים את תמונת המצב ואף נותנים ציונים //מה ניתן ללמוד ממשברים קודמים שלא התנהלו נכון וגרמו נזק, וכיצד ניתן לצאת בשלום גם ממשבר גדול?

ה מספר חודשים שהצרכן הישראלי שכר תהליך "גמילה" משוקולד הפרה של שטראוס עלית... מסתבר שהוא מצליח לשרוד גם ללא המותגים האהובים כמו: פסק זמן, מקופלת ועוד, אשר התנדפו כליל מן המדפים בעקבות משבר הסלמונלה במפעל השוקולד של שטראוס. הצרכן פשוט צורך מותגים מתחרים.

המשבר אשר נראה כאחד המשברים הגדולים בתולדות המדינה טרם הסתיים, ועדיין אין תאריך יעד לחזרה של מוצרי השוקולד למדף המרכזיים. מן הזנז הכלכלי הגדול לא יכולה ענקית המזון שטראוס להימלט והיא סופגת את המהלומה, אבל האם תשכיל להשיב את אמון הצרכנים לאחר חזרת המפעל לפעילות? בכל אירגון גדול המכבר את עצמו ישנם מומחים היושבים על המדוכה בעת משבר ושוקלים איזו אסטרטגיה לאמץ על מנת למזער את הנזקים ככל שניתן - האם ניתן לצאת ממשברים כ"רוכבים על הסוס" או שמא ליפול תחתיו? האם לקחת אחריות ומתן פיצויים מרשם הודאה באשמה?

היצאה מן המשבר תלויה כמובן בסיועם דשמיא ובהתנהלות נכונה של ההנהלה שבבוחה להטות את המצטייץ לכאן או לכאן.

לשמור על המוניטין

מהו משבר? "הגדרה של משבר היא כל מצב שיש בו סכנה למוניטין של הארגון", אומר אמיר זמורה, מנהל משברים ארגוניים ובעל ניסיון רב בתחום האסטרטגיה והתקשורת. "כדי לצאת ממנו בשלום חשוב לזהות אותו ככל המוקדם. אם למשל נוצרת תקלה טכנית כמו למשל קלקול של מכונית, זה עולה כסף אבל מתקנים את המכונית והכל שב לעבוד כרגיל - כסף בדרך כלל אינו הבעיה של ארגונים גדולים. אבל אם נפגמה האיכות של המוצרים והצרכנים עומדים להיפגע מכך או שהם חשו כבר שיש בעיה עם מוצרי החברה, זה כבר מצב מורכב הרבה יותר, וקשה לתקן זאת בכסף. לכן אני מטפל בנושא של מצבים אשר יש בהם סכנה לארגון בכוונה לזהות את המצבים הללו כשהם עוד קטנים ולכבות אותם בכוס מים אם אפשר, ורע לפני שצריך להזמין מכבי אש..."

משברים הינם חלק בלתי נפרד מפעילות של ארגונים ציבוריים. הם עלולים לצוץ בכל זמן, והחכמה היא כאמור לזהות אותם בזמן.

בלבטים ובחששות. הוא שואל את עצמו: האם המוצר יפגע בכריאותי, האם הוא איכזר את האיכות? בעולם כה תחרותי כמו היום יש הרבה מאוד אלטרנטיבות והצרכן עובר לצורך מותג מתחרה. לעיניים זה משהו נקדתי וברגע שהמשבר יורד מסדר היום חוזרים לרכוש את המוצרים הישנים ולפעמים לא. הצרכן מגלה מותג חדש ונעמד אליו, לכן יש כאן סכנה למוחג שחווה משבר, והאתגר הכי גדול זה להחזיר את האמון כי בלי אמון לא תהיה צמיחה."

לקיחת אחריות

בעידן הנוכחי בו כל טלטלה מלווה ברעש תקשורתי רועם ובתגובות הציבור, חשוב במיוחד לצאת הראשונים עם הידיעה והתגובה, שתיקה רועמת או התעלמות עלולות רק להזיק לחברה.

"הרב הראשון שצריך לעשות בעת משבר הוא לתת מענה מאוד מהיר לצרכנים ולהעניק להם תחושה כי הרברים מטופלים ובעיקר תחושה של שקיפות", מבחינה תאגי הררי, "בני אדם מבינים שיכולות לקרות טעויות, מולם מבינים שגם חברה גדולה מאוד במשק הישראלי יכולה לטעות, אבל ברגע שפנסים לכסות את הטעות הזו בשקרים וכדומה, לאט לאט מתגלה האמת ועלולה להיווצר פגיעה בלתי הפיכה באמון הצרכן. ולכן חשוב לבוא ולהגיד את הרברים באופן גלוי ולהודות בטעות. לא להותיר "אקום" של זמן להשערות של צרכנים. התפקיד של החברה לבוא מיוחמתה ולהציג את התקלה לפרטים. אם ישנם נתונים המגבים את תיקון התקלה, כמובן שכדאי להציג אותם.

הדבר השני הוא: לתת תחושה לצרכן שהכל נעשה כדי שהתקלה לא תחזור על עצמה בשנית, ולעשות מהלכים להחזרת האמון של הצרכנים. על זה צריך לעבוד ולחשוב בתוך החברה מה לעשות כדי שהצרכן יבין כי

"שני משברים 'מכוננים' היו בתולדות המדינה", אומר זמורה, "המשבר של חברת שטראוס הוא ככל הנראה המשבר הכי גדול מבחינה כלכלית. ישנם משברים גדולים שנהלו באופן לא מיטבי בלשון הפעטה, אחד מהם זו פרשת הסיליקון בחלב של תנובה והשני הוא פרשת רמדיה".

"במשבר הראשון בתנובה נוצר נזק אדיר באמון הצרכנים כיוון שבחברת תנובה שיקרו במצח נחושה, הם ידעו שהם מוסיפים סיליקון לחלב העמיד שלהם וכשהכתב רזן פירש מ'מעריב' פרסם זאת, הם הכחישו ואמרו: "לא יעלה על הדעת", "אנחנו נחבע אתכם" ועוד אמירות מן הסוג הזה. וכאן הם איבדו לחלוטין את אמון הציבור אשר בחר להעניש אותם. הם לא רק הפסידו לרכוש את החלב העמיד אלא גם חלק גדול מן המוצרים שלהם בכלל. על מנת לחזור הם היו צריכים להשקיע מיליונים בפרסומת ובשיווק להשבת האמון".

בפרשת רמדיה התגלה כי רכיב חיוני לתינוקות - ויטמין B8 הוסר מהתרכובת וצריכה של תחליף החלב הייתה מסוכנת. המשבר גבה את חייהם של מספר תינוקות והותיר עוד מספר תינוקות פגועים וזה מוטט את החברה לחלוטין, לא הייתה תקומה. הם ניסו למכור את המותג למישהו אחר אבל הניסיון כמובן לא צלח".

תפקיד החברה בניהול המשבר הוא להחזיר את האמון ואת הצרכנים וככל שהיא עושה זאת בחכמה ובשקיפות,

יש סיכוי רב יותר שתאמון יחזור. "שמידה על האמון כמותג ובחברה הוא קריטי במצב של משבר", מוסיפה ד"ר טלי תאני הררי ראש החוג למנהל עסקים במרכז פרס. "האמון מקשר בין הצרכן למוצג. כאשר הוא בוחר מוצר מסוים יש לאמון תפקיד משמעותי. הוא בוחר את המותגים שאותם כלי להתלבט, הוא לא שוקל כל פעם מחדש. במצב של משבר, הירבקי שנחבר בין המותג לצרכן המתבסס על האמון מתקלקל מעט וברגע שהאמון נפגע - משהו במערכת היחסים נפגע ופתאום הקלות הזו בה הוא מבינים את המותג לעגלה מלווה



המוזג האהוב נמצא היים במקום יותר טוב, כי המשבר גרם לחברה להשתפר ולדאוג לכך שזה לא יקרה בשנית. בניית האמון מחדש היא חלק קריטי בתהליך. זה נכון שאומרים שלצדכן הישראלי יש "זיכרון קצר" אבל אנחנו מכירים מקרים בהם מותגים ישראלים נפגעו ולא הצליחו לשקם את עצמם. לא הייתי בונה רק על הזיכרון הקצר של הצדכן..."

תאני הררו מתיחסת לניהול המשבר בשטראוס: "בעיקרון רואים ירידה במניות של שטראוס ואפשר להניח שהירידה נובעת מהמשבר, אבל בעיני הם עשו עבודה מהירה וטובה. מיד הכבירים התייצבו מול המצלמות ועשו מה שאפשר כדי להמך כמותג. האם האמון נסדק? כנראה שבקרב חלק מהצרכנים כן. כי ראינו מה עבר עליהם. האם זה בר תיקון? יתכן. השאלה אם אכן הם יצליחו להחזיר את תחושת האמון לצדכן וזה הדבר הכי חשוב. משבר יכול להיות גם הזדמנות לצמיחה ושיפור, תירש עבודה אינטנסיבית ומהלך ארוך טווח לשיפור איכות המוצרים, אך לאורך זמן הרברים יחזרו לקדמותם ואף יותר מכך."

גם זמורה סובר כי מהות המשבר היא שכיחות האמון בין הצדכן לצדן. "הציבור סולח על טעויות ואם אכן מוכיחים את שיפור האיכות הוא יחזור לרכוש את המוצרים ככל הנראה. אבל הוא לא סולח אם מרגיש שיעובדים עליו, ומרמים אותו. לא ראייתי התלהבות על חזרת שטראוס. משרד הבריאות לא התקין אותם וגם העיתונות כי הם פעלו נכון. לא באו נגד אף אחד, לא התמשך מה מאבק. המשבר הוא מול המציאות וככל הנראה הם פעלו פחות או יותר כפי שנדרש. אם לא מתנהלים נכון מול משרד הבריאות ומסתדרים מפני מידע, הוא יכול להפוך ל"איבי" של החברה, חשוב שהוא יהיה שותף לכל התהליך."

לטענתו, מבחינה כלכלית המשבר של שטראוס הוא הגדול ביותר בתולדות המדינה. הוא גונג כמעט לכל האזרחים הוא גם פגע בטווח רחב מאד של מוצרים כיוון שהבעיה כנראה הייתה במוצר יסוד בחומר הגלם. עם זאת, שטראוס נילו את הבעיה יחסית בזמן והודיעו למשרד

הבריאות ולציבור.

"אני חושב שבמשבר אי אפשר למנוע נזקים. אפשר רק למזער אותם. אי אפשר להאשים את שטראוס שהם ידעו כי משהו התשתבש ולא הודיעו על כך - זו קטסטרופה. מצב מן הסוג הזה שורף את מערכת היחסים עם הצרכנים ועם משרד הבריאות ושובר את אמן הציבור. באופן יחסי הצרכנים לא איבדו אמון מול שטראוס. גם בתקשורת שמעתי אנשים מדברים על כך שהם רק מחכים לתזרת המוצרים למדעים. שטראוס מתמהמהים עם חזרת המפעל לפעילות כיוון שהם אינם רוצים שיהיה את הגרוע יותר - שזהו משבר החוזר על עצמו, בו משחזרים מהר מדי מוצרים ומתגלה שהם פגומים. זו כבר פגיעה אנושה ורשלנות פושעת. אני חושב ששטראוס באופן יחסי עברו מאוד יפה, הם רק גדרו את המשבר למשבר כלכלי מאוד חמור, אולי הכי חמור בתולדות החברה אבל בסופו של דבר גם משבר כלכלי מסתיים וכרגע שהמוצרים תוזרו למדעים הקהל יחזור לקנות אותם, להשערה".

לו הייתי עומד בניהול המשבר הזה כרגע, יתכן והייתי נוהג כפי שהם נוהג?

"אני לא יודע כי לא הייתי נוכח שם. אבל כמה שפודים יתכן והייתה שם כן התמהמהות מסוימת. האירוע החל לקראת סוף שבוע, הם ערכו בדיקה פנימית ועלה חשד שיש בעיה ואז הם הוציאו את חומר הגלם לבריכה חיצונית. הבריכה החיצונית חוזרה רק בתחילת השבוע וסצאה נוכחות של סלמוגלה. כשהם קיבלו את תוצאת הבריכה החיצונית הם הודיעו מיד לכולם. אני יודע אם העיכוב בכמה ימים משנה את התמונה הגדולה ואני כמעט בטוח מתיכרותי את החברה ואת האנשים שלא הייתה שם כוונת דרך".

בשעת דובר על חרידה של יונים למפעל. היה נשמע כי הנהלה ידעה על המחדל, לא כן?

"אני סבור שהיו יונים. זו השערה שמישהו הפריח ואחרי שמפריחים יונה קשה לתפוס אותה... יתכן בכלל שהתקלה לא נוצרה במפעל אלא על ידי הספק של חומר הגלם, אבל אם הייתי בעזרת הנהלה כרגע לא הייתי מאשים את הספק ומתעני מאחריות. הציבור רוצה לראות את שטראוס לוקחת אחריות וכעת להתחיל להגיד שיהיה לא אנחנו, זה הוא" - זה לא מרעיל, יתכן ולא נדע את הסיבה האמיתית. החברה התנהלה מאוד בהירות והודתה כי היא תספוג את המהלומה הכלכלית והירידה בהכנסות".

ומדוע החזרה לפס הייצור כה מתמהמהת?

"באופן אישי ביררתי אצל גורמים מעוררים במפעל מדוע חזרת פעילות המפעל מתעכבת כל כך? הבנתי שהיו בדיקות חוזרות אשר העלו חשש להימצאות סלמוגלה, ולכן המפעל לא חזר לפעילות עד הסרת החשש כליל וכדי לא לקחת סיכון הם הטילו על עצמם "גיזרות" יותר מחמירות כדי שלא יקרה מצב שהם משחזרים מוצרים נגועים. מתקין היסוד והחמרת הנהלים אורכים זמן".

48 שעות של משבר

רק בשבוע שעבר דיווחנו על 56 אורחים במלון דן באילת שלקו ככל הנראה בהרעלת מזון. משרד הבריאות ערך בדיקה במקום וטרם קבע ממצאים מדויקים המעידים על כשלים בהיגיינת האוכל במטבח או על ליקויים תברואתיים. אבל התנהלות המלון מול המשבר הייתה לקויה בחסר.

"ניהול המשבר במלון דן באילת היה גרוע", כך סובר זמורה, "בתחילה הם הכחישו שקרתה הרעלת מזון, לאחר מכן כשנספרי החולים עלו והתקשורת נכנסה לתמונה הם לא לקחו אחריות. אף בכיר לא עמד מול המצלמות ואמר: אני יודע מי אשם אבל כרגע זה לא משנה, אנו נראג ללקוחות ונטפל בהם בצורה מיטיבית. נביא צוות רפואי שיבדוק אותם ונערוך ביקורת כעצמנו על חדר האוכל. יכול להיות שישתברר לאחר מכן שהתקלה לא הייתה בבית

המלון אלא במסעדה שכנה... אבל הכי חשוב זה לקחת אחריות, כי המוניטין של ארגון כזה רק עולה אתר כך גם אם הם לא אשמים, על אחת כמה וכמה אם הם כן אשמים. הדבר הגרוע ביותר שעלול לקרות במצבים כאלו היא תחלואה ואפילו מוות".

לפני שנים, ניהל זמורה את אחד המשברים החמורים של מלון יוקרה באילת - "הרודס פלאס" בו התגלתה מחלת הליגיונלה.

"לאחר שזוידאתי כי אכן הנהלה מעוניינת לעבוד על פי העקרונות המנחים שלי ולא להפוך שקרים ולהתעלם מן העובדות, שאלתי אותם האם הם בטוחים כמאת האחוזים שעברו לפי הנהל. הם אמרו לי - לא רק שאנחנו מכתיבים יש לנו מסמכים המעידים על כך. בסוף התברר כי אכן הייתה תקלה והייתה הימצאות של חיידק הליגיונלה במערכת המים במלון. חיידק שעלול לגרום לתחלואה ברלקת ריאות. שני חיירים מאורחי המלון חלו. המלון אז נסגר ל-48 שעות כדי לערוך בדיקה מקיפה מה הגורם לתחלואה, והנהל היה לפעול כאילו החיידק קיים גם אם לא יודעים בברור. לא לחכות עשרה ימים עד תוצאות הבריכה. הנהלת המלון לקחה אחריות על כל האורחים והעבירה אותם למלונות אחרים על חשבונם, ואף נתנה להם פיצוי על עוגמת הנפש. בזמן הזה היא ערכה חיטוי נרחב בכל מערכות המלון לפי נהלי משרד הבריאות. תוך 48 שעות הודיעה הנהלת המלון כי יתכן וזהו וזהו יתכן ולא נדע זאת אלא רק בעוד שבוע, אבל כרגע בודאות ובאישור משרד הבריאות אין. והמשבר נגמר תוך 48 שעות".

כל זאת למרות ששני החולים שהיו במצב קשה נפטרו, אבל בזכות ניהול נכון של המשבר ולקיימת האחריות אף אחד לא זוכר היום את שם המלון למרות שזה היה בכל מהדורות החדשות ובכל העיתונים... הביטולים נרשמו לאותו מלון באילת היו רק שניים (1). האמון לא נסדק, ואפילו עוררנו את הציבור להגיש תביעות. פרסמנו מודעת תודה על המיכה של הציבור ושיפור המלון".

האם נטילה אחריות בכל מצב אין בה כדי פגיעה בחברה? האם תמיד צריך לתרודת באשמה גם אם לא אשמים באמת?

"צריך לעשות הפרדה בין תרודות באשמה לבין לקיימת אחריות. לא תמיד יודעים מי אשם ולפעמים לוקח כמה ימים או יותר לגלות זאת. למשל לגלות אם יש חיידק מסוים במזון, זה יכול לקחת עשרה ימים כי מדובר כדגינה של הרגיסיות כמעברת. מה עושים כעשרת הימים הללו? לא עושים כלום? לא נגיד לאורחים: נשאידי אותם במלון? ואם הם כן יחשפו את זה? זו כבר רשלנות. כשאני נכנס לתרד הישיבות בעת משבר, אני מסביר כי המוניטין הוא הדבר הכי חשוב ויכול להיות שזה יעלה רובה כסף לפצות את הלקוחות אבל בדיק בשביל מקרים כאלו יש ביטוח. גם אם יעלה לחברה מיליון שקל לפצות את הלקוחות, זה יעלה יותר זול מקמפיין לשקם את התדמית והרעוה של רשלנות ומחללים".

האם המשבר במפעל השוקולד של שטראוס הוא בלתי הפיך?

"הנוק הנספי הוא בלתי הפיך. הם לא יקבלו אותו בחזרה, כמו כן המשבר וחוסר הסחורה על המדעים פתחו פתח לתחרות. אם הצדכן לא קונה שוקולד פרה וכן קונה שוקולד אחר הוא יכול לאמץ אותו גם בעתיד. יתכן ויידרש מאמץ שיווקי להחזיר את הלקוחות חזרה, פרט לזה אני חושב שזה בלתי הפיך".

מה יצטרטו לעשות כדי להשיב את אמן הצדכן?

"הדבר החשוב כדי להחזיר את הצדכן הוא להשיב את המוצרים למדעים, כי הציבור הישראלי כן מחבב את המוצרים הללו. אני לא בטוח שצריך לפעול באמצעים שיווקיים אנרטיביים. הייתי לוקח יום-יומיים לבדוק את תגובת הצדכן האם הוא קונה או לא. אם הם קונים לא בדאי להציף את המשבר בשנית ולחזק את השיפור. זה יתבע מאלי, אם אכן הצרכנים לא ירכשו, יתכן ויהיה צורך לנקוט בדרכים של פרסום ושיווק על מנת לשפר את התדמית".