

Rendkívüli helyzetek és kezelésük az élelmiszerkereskedelemben – irányelvek és tapasztalatok

Kasza Gyula¹, Surányi József¹, Lakner Zoltán¹, Bódi Barbara⁴, Deák Ferenc², Faludi Gábor³, Horváth Attila⁴, Mészáros László⁵, Szántó Attila⁶ és Danczák István⁷

¹Budapesti Corvinus Egyetem, Élelmiszertudományi Kar

²Vidékfejlesztési Minisztérium, Élelmiszerlánc-felügyeleti Főosztály

³Országos Tisztifőorvosi Hivatal, Gyorsreagálási Főosztály

⁴Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar

⁵Magyar Élelmiszer-biztonsági Hivatal

⁶Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság

⁷Általános és igazságügyi szakértő

Érkezett: 2012. június 12.

Az élelmiszerkereskedelem az élelmiszerlánc egyik különösen sebezhető pontja. Amíg egy élelmiszer-előállító üzemben szigorúan szabályozott a be- és kiléptetés, addig az élelmiszerkereskedelemben a vállalkozó abban érdekelt, hogy üzletét minél több vásárló keresse fel. Ez a jellegzetesség az élelmiszerterrorizmus szempontjából jelentős kockázati tényezőt jelent. A kockázatokat továbbá az is fokozza, hogy amíg egy élelmiszerelőállító általában képes szigorú kontrollt gyakorolni a beszállított nyersanyagok minőségét és megbízhatóságát illetően, addig a kereskedelemben ennek teljes körű megvalósítása csaknem lehetetlen, hiszen az egy időben forgalmazott árucikkek száma akár tízezres nagyságrendű is lehet, amely jellemzően több száz beszállítótól érkezik (Cseh et al., 2009; Lakner 2008; Fehér et al., 2011).

Az élelmiszerkereskedelem számára a hatékony krízismenedzsment azért is kiemelkedően fontos kérdés, mert az élelmiszerlánc szereplői közül ezek a vállalatok ápolják a legszorosabb viszonyt a vásárlókkal, amely a jelentős erkölcsi felelősség mellett az üzleti hírnév megóvása szempontjából is fontos kérdés (Albrecht, 1996). Számítani kell arra is, hogy a forgalmazó az esetlegesen bekövetkező problémák okozójának felkutatásánál is első helyen esik számításba.

A cikk alapját egy, a Budapesti Corvinus Egyetem Élelmiszeripari Gazdaságtan Tanszéke által összehívott szakmai tanácskozás képezte, amelyet azzal az igénnyel szerveztünk, hogy a közigazgatás, a vállalkozások és a tudományos élet képviselői megvitathassák, hogy

melyek azok a legfontosabb kihívások, amellyel napjainkban egy élelmiszerkereskedelmi vállalatnak szembe kell néznie, és milyen eszközökkel érhető el a beazonosítható kockázatok leghatékonyabb kezelése.

A kockázatkezelés elmélete és gyakorlati eszközei

A kockázatelemzés módszertanának kockázatkezelési területe foglalkozik a kockázatok csökkentését célzó intézkedések meghozatalával, illetve a bekövetkezett élelmiszerbiztonsági események elhárításával és a károk rehabilitációjával (Farkas et al. 2011). Kríziskezelés alatt a kockázatkezelés azon részterületét értjük, amely elsődlegesen a bekövetkezett káreseményre fókuszál, intézkedéseivel pedig a kárelhárítást célozza meg. A gyakorlatban azonban a kríziskezelést tágabban értelmezzük, sokszor beleértve a helyreállító folyamatokat, továbbá esetleg a kockázatbecslés (például esemény-alapú kockázatbecslés a vállalaton belül) és a megelőzés egyes elemeit is.

A kríziskezelés legfontosabb területei:

- **Kockázatok azonosítása:** a számításba jöhető kockázatok regisztere saját tapasztalatok, ágazati tapasztalatok, szakirodalom és szakértői vélemények alapján. Ezek azok a kockázattípusok, amelyek bekövetkeztére fel kell készülnie a vállalatnak.
- **Megelőzés:** megfelelő intézkedések kidolgozása az egyes kockázatok mérséklésére.
- **Felkészülés** a bekövetkező krízishelyzetekre: átgondolt cselekvési terv kidolgozása, a teendők oktatása és rendszeres gyakoroltatása és ellenőrzése.
- **Kárelhárítás:** a krízishelyzetekben alkalmazandó riasztási rend, cselekvési terv és irányelvek, amelyek célja a krízis következtében előálló személyi és gazdasági károk mérséklése. Fel kell készülni a másodlagos hatásokra is – például földrengés utáni fosztogatás, árvíz utáni szúnyoginvázió.
- **Rehabilitáció:** a keletkezett károk helyreállítása, amelynek az ismételt üzemi működést lehetővé tévő intézkedések mellett a vállalati politika részét képezheti az erkölcsi rehabilitáció is.

- **Elemzés:** a tapasztalatok összegzése és beépítése a vállalat működését szabályozó rendszerbe, illetve a vészhelyzeti forgatókönyvekbe, cselekvési tervekbe, dolgozói képzésekbe a készenléti képesség fejlesztésének érdekében (Fink, 1986; Shrivastava, 1993).

A kríziskezelés alapeszközeként célszerű krízismenedzsment-kézikönyvet létrehozni, amely a kríziskezelés előzőekben említett területeit tárgyalja. A kézikönyv összeállításánál egyszerre kell figyelembe venni a célszerűség és az alaposág szempontjait. Ennek megfelelően a szövegezés során ügyelni kell az átlátható, jól tagolt szerkezetre és az egyszerű mondatszerkesztésre. Hangsúlyt kell fektetni a cselekvési tervekben foglalt utasítások egyértelműségére, illetve a felelősségi körök pontos definíciójára is. A krízismenedzsment-kézikönyvnek ugyanis olyan helyzetekben is alkalmazhatónak kell lennie, amikor a vállalat munkatársainak azonnali döntéseket kell meghozniuk, illetve munkájukat a bekövetkezett káresemény miatt rendkívüli körülmények között és erős nyomás alatt kell ellátniuk (Register et al., 2008).

A krízismenedzsment kézikönyv létrehozása és alkalmazása az alábbi lépéseken keresztül valósulhat meg:

- Korábbi események tapasztalatainak szisztematikus feldolgozása.
- Belső (dolgozói jelentések, reklamációk, incidensek monitorozása, adatbázisok) és külső információs rendszerek (szakmai információs és riasztási rendszerek, hatósági tájékoztatások, hírek, szakirodalom) nyomkövetése.
- Konzultációk (szakértői konzultációk, prognózis, jó gyakorlatok).
- Krízismenedzsment-kézikönyv megírása (forgatókönyv és eljárásrendek kialakítása) és jóváhagyása.
- Az eljárásrendekkel kapcsolatos oktatás.
- Gyakorlat, tesztelés, szimuláció, amelyek alapján a krízismenedzsment-kézikönyv finomhangolása is megtörténhet.
- Folyamatos frissítés (például évenként), illetve nagyobb krízisek utáni felülvizsgálat.

A krízismenedzsment-kézikönyv ajánlott tagolása:

- A vállalati krízismenedzsment rövid bemutatása (célok, alapelvek, definíciók).

- A krízismenedzsment-csapat állandó tagjai, feladatai (intézkedés és kommunikáció tekintetében), összehívásuk, kötelezettségeik, valamint elérhetőségeik és helyettesítésük.
- A krízishelyzetek jelentési rendje: belső és külső kommunikációs csatornák.
- Krízishelyzetek csoportosítása.
- A konkrét kríziscsoportokba tartozó események megelőzését célzó intézkedések leírása.
- A konkrét kríziscsoportokba tartozó események bekövetkezése esetén alkalmazandó intézkedések a kár elhárításához, és az üzemszerű állapot visszaállításához (eljárásrendek).
- A vállalati krízismenedzsmenttel kapcsolatos oktatás rendje, gyakorisága, tartalma és résztvevői.
- A krízismenedzsment rendszer részfunkciók tesztelése, illetve káresemény szimulációja a teljes rendszer ellenőrzésének érdekében.
- A káreseményben érintettek naprakész elérhetősége (például hatóságok elérhetőségei, e-mail-listák, alkalmazandó vállalati kommunikációs rendszerek, a krízismenedzsment-csapaton kívüli, de értesítendő vállalati munkatársak elérhetőségei).

A kríziskezelés eredményei nehezen számszerűsíthetők, hiszen egy véletlenszerűen jelentkező, nem kívánt esemény bekövetkeztének megelőzését és a károkozás mértékének mérséklését célozzák. A kríziskezelés ezen túlmenően mindig egy adott vállalat működési rendjéből indul ki, amely magában foglalja a helyszínhez, a vállalat tevékenységéhez és a vállalati erőforrásokhoz való igazodás kényszerét. Ebből adódóan hiányoznak az összehasonlíthatóság feltételei mind az egyes időszakok között, mind pedig a hasonló tevékenységet folytató vállalkozások között (Szűcs et al., 2011). A kockázatkezelés eredményeit ezért nehéz tisztán objektív mutatókban megjeleníteni, ugyanakkor a megfelelő alkalmazása esetén mindenképpen számolhatunk az alábbi hatásokkal:

- A krízisek egy része megelőzhetővé válik.
- Mérsékelhetők a bekövetkező károk (emberi egészségügyi, anyagi és erkölcsi értelemben egyaránt), valamint gyorsabban helyreállítható a

megelőző állapot, illetve a vállalat üzemszerű működése. Ugyanakkor mérsékelhetőek a biztosítási költségek is.

- A fogyasztói bizalom megőrzése és a vállalati márkáérték fenntartása szintén fontos érv lehet a krízismenedzsment tevékenység folyamatos fejlesztéséhez (Szeitzné, 2011).
- Versenyképességi előny érhető el a krízismenedzsmentben kevésbé hatékony vállalatokkal szemben, amely különösen az ágazat egészét, vagy nagyobb részét érintő események kapcsán mutatkozik meg a leghatározottabban.
- Presztízsérték (goodwill) a tulajdonosoknál, befektetőknél, amelynnek hatása a hatóságoknál is érezhető.

A jól működő krízismenedzsment tehát a vállalatirányítás szintjén mind a stratégiai-, mind pedig a napi feladatok kialakítását illetően megjelenik (Heath, 1998). A tervszerű működés részeként tehát a krízismenedzsmenttel összefüggő alapvető feladatokat – például jelentések elkészítése, felkészülés, oktatás, szimuláció – a vállalat munkatársainak rendszeresen kell ellátniuk. A krízismenedzsment szervezési vonatkozásai a következők:

- Előnyös, ha már a vállalat Szervezeti és Működési Szabályzatában is rögzítésre kerül a krízismenedzsment kézikönyv funkciója.
- A munkaköri leírásokban is célszerű megjeleníteni a krízismenedzsmenttel összefüggő feladatokat és felelősségeket, illetve az oktatáson való részvételi kötelezettséget.
- Átlátható feladat- és felelősségi köröket kell definiálni az egyes munkakörök kialakítása során, amelyek között nem áll fenn a krízismenedzsment tevékenység ellátását akadályozó ütközés.
- Folyamatos ügyeletet kell biztosítani a reakcióképesség fenntartásának érdekében.
- Vezetők intézkedjenek a hatóság és a média felé. Egyrészt tőlük várható el az a jogi és szakmai felkészültség, amely birtokában érdemi módon részt vállalhatnak a kialakult helyzet megvitatásában és megoldásában, másrészt pedig a vállalat intézkedéseinek hitelességét nagyban elősegíti, ha a bejelentés a vezető részéről hangzik el. Ha a szervezeti tagozódás lehetővé teszi, érdemes külső partnerek szerint meghatározni, hogy kik tartják a kapcsolatot a

nyilvánossággal és a hatóságokkal. Például a médiával csak a vállalat hivatalos képviselőjére jogosult vezető, illetve kommunikációs vagy ügyfélkapcsolati vezető, a hatóságokkal pedig a jogi vagy minőségbiztosítási szervezeti egység vezetője.

- Krízismenedzsment-csapat létrehozása, amelynek javasolt állandó és változó tagjai:
 - Ügyvezető (állandó tag)
 - Szakterületi vezető (eseménytől függően változó tag)
 - Kommunikációs vezető (állandó tag)
 - Jogi vezető (állandó tag)
- Közvetlen elérhetőségek összegyűjtése és frissen tartása az érintettekhez: a vállalat felelős tisztségviselőihez, beszállítókhöz, hatóságokhoz. Ha az üzleti formátum kialakítása lehetővé teszi, akkor a vásárlók irányában is érdemes megkísérelni kiépíteni egy közvetlen elérési rendszert (például egyedi azonosítóval ellátott vásárlói kártyák segítségével). Arra is figyelemmel kell lenni, hogy egyes kommunikációs infrastruktúrák kieshetnek, például nincs mobiltelefon-szolgáltatás (a 2011-es japán földrengés és szökőár során például csak a műholdas telefonok működtek), vagy internet-elérhetőség.
- Helyettesítések biztosítása (legalább két helyettest érdemes megjelölni).
- Oktatás, illetve felkészítő gyakorlatok tartása.
- Tesztelés (akár részfunkciót), szimuláció (teljes válsághelyzetet).
- A kríziskommunikáció inputjainak meghatározása a feladatkörök kialakításánál belső és külső csatornák szerint:
 - Belső csatornák: a vállalati információs rendszer adatai (pl. reklamációk befogadása, elemzése, munkatársak jelentési kötelezettségei).
 - Külső információs rendszerek (hatóságok felszólítása, közleményei, hírlevelei, beszállítók tájékoztatása, médiafigyelés).

A krízismenedzsment fókuszterületeinek lehetséges felosztása:

- Termékbiztonság: Ide sorolható az élelmiszerbiztonság, illetve a más termékekkel kapcsolatos egyéb termékbiztonsági kérdések is

(például érintésvédelem, a termék csomagolása ne okozzon sérülést a rendeltetésszerű használat mellett, gyermekjáték ne legyen lenyelhető stb.) A nagyobb élelmiszer-forgalmazó vállalatoknál célszerű a krízismenedzsment-rendszert emberi szabotázscsökkentésre, illetve bioterrorista cselekményekre (élelmiszerterrorizmus) is felkészíteni.

- **Áruházi biztonság:** Ide tartozik a baleset-megelőzés, valamint a vagyonvédelem, vagyis a vásárlók és a dolgozók testi épségét és egészségét, illetve tulajdonát, továbbá a bolt készleteit és berendezéseit veszélyeztető kockázatok.
- **Infrastruktúra-biztonság:** Az elektromos rendszerek, hűtők, fagyasztók folyamatos üzemelésének biztosítása, tüzesetek megelőzése és hatékony kezelése, számítástechnikai krízisek elhárítása – valamint mindazon egyéb infrastruktúrák védelme, amely kiemelkedő szerepet játszik a kereskedelmi egység rendeltetésszerű üzemeltetésének fenntartása szempontjából. Ezek hatása elsődlegesen üzemeltetési és ezen keresztül gazdasági kockázatokat jelent (például nem működik a vállalati kommunikáció, kézi számlairásra kell áttérni a pénztárban, leolvadnak a hűtők). Több krízisesemény összekapcsolódása – például tüzesettel egy időben meghibásodó automatikus jelzőrendszer – jelentősen fokozhatja a bekövetkező károkat (Ledingham et al., 2000).

Termékbiztonság

A termékek – különösen az élelmiszertermékek – tekintetében felmerülő kockázatok forrásai széles spektrumban (mikrobiológiai, biológiai, kémiai, fizikai források) határozhatók meg. A krízismenedzsment, mint vállalati tevékenység ugyanakkor az esemény kezdeti szakaszában nem kezeli differenciáltan az eltérő kockázati okokat. Ehelyett az esemény kimenetelét, „súlyosságát” igyekszik számba venni, és az annak megfelelő intézkedések megválasztásában nyújt segítséget. A vállalati tapasztalatok alapján az incidenseket kategóriákba – például súlyossági szintek – célszerű sorolni, amelyek alapján eltérő intézkedési tervek kidolgozása javasolható.

**1. táblázat: Termékbiztonsági események osztályozása
súlyossági szint szerint**

Súlyossági szint	Jellemző	Példa	Intézkedés
Enyhe	Élelmiszerbiztonságot nem érintő esemény	Termékjelölési probléma, kisebb jelentőségű termékösszetétel-eltérés, töltőtömeg-eltérés	Egyszerűbb beavatkozás a probléma elhárítására; a forgalmazás felfüggesztése
Közepes	Élelmiszerbiztonságot esetlegesen érintő esemény	Termék fogyaszthatósági idejének téves jelölése, illetve lejárat utáni forgalmazása	Termékviszahívás, vásárlók tájékoztatása, „csendes visszahívás” (csak a vásárlók tájékoztatása történik meg)
Súlyos	Élelmiszer-eredetű megbetegedés történik, vagy ennek gyanúja fennáll	Határértéket meghaladó mikrobiológiai szennyezés, vegyszermaradvány, üvegcserep a termékben	Termékviszahívás; intézkedés és bejelentés a 62/2003. (X.27.) ESzCsM rendelet alapján, az érintettek tájékoztatása a médián keresztül is megtörténik

Egy termékbiztonsági esemény következményeképpen az intézkedések kiterjedhetnek a termékviszahívásra, illetve a termék forgalmazásának felfüggesztésére. E két fogalom egymástól jól elhatárolható, ugyanakkor sokszor használják őket – helytelenül – egymás szinonimájaként. A termékviszahívás során a kereskedelmi vállalat erőfeszítéseket tesz a már értékesített termékek visszagyűjtésére. Ennek a nehézségét az jelenti, hogy a kiskereskedelem végpontján megtörik a nyomkövetési láncolat, vagyis a vásárló személye az esetek nagyobb részében ismeretlen marad az eladó számára. Egy kockázat felmerülése esetén – a termékviszahívás során – éppen ezért gyakran csak a médián keresztül lehetséges a termék vásárlóinak értesítése. Egyes vállalatok ugyanakkor kiterjedten alkalmazzák a vásárlói kártya intézményét, amely választható vagy kötelező a fogyasztók számára. Egy kötelező vásárlói kártyarendszer előnyei akkor mutatkoznak meg, amikor a krízis során egyértelműen beazonosíthatók és így akár telefonon keresztül is értesíthetők a veszélynek kitett vásárlók. Ahogyan a táblázatban is látható, termékviszahívást a jelentősebb – emberi egészséget veszélyeztető – kockázatoknál alkalmazzák. Az ezt a szintet el nem érő eseményeknél általában a forgalmazás felfüggesztése mellett döntenek a vállalatok. Ez jellemzően a jogsértés észlelése után, azonnali intézkedés keretében

történik meg. Az észlelés típusai lehetnek: 1.) a beszállító tájékoztatása és saját termékvisshívása, 2.) a kereskedő saját észlelése (munkatárs jelentése vagy vásárlói panasz) 3.) hatósági jelzés. A felfüggesztés jellemzően a termék eladótérből való eltávolításával jár együtt.

A termékbiztonsággal kapcsolatos krízisek minden esetben kiemelt figyelmet igényelnek, hiszen a többi fókuszterülethez képest az ilyen jellegű események okozzák a legjelentősebb kártételt a vállalat gazdálkodásában, illetve jóhírnevében. Ez annak köszönhető, hogy egy termékkel kapcsolatos probléma általában a fogyasztók tömegeire nézve jelent kockázatot, illetve e problémák megelőzését a kereskedelmi vállalat felelősségének körébe tartozónak gondolják mind a vásárlók, mind pedig a média. Sajnos ez igaz akkor is, ha a jogi felelősség valójában élesen elkülönül a vásárlók által észlelt „erkölcsi felelősségtől”. E tényezők miatt kiemelten kell kezelnünk a termékbiztonsággal kapcsolatos kérdéseket, és a következő irányelvek mérlegelését javasoljuk a vállalati krízismenedzsment-tevékenység számára:

- A termékbiztonság kezelésének alapvető eszköze a **nyomonkövetés**. Az élelmiszerek esetében ez egyben jogszabályi kötelessége is a kereskedőnek. Érdemes ezt valóban napra készen tartani annak érdekében, hogy egy esemény kapcsán biztosítható legyen mind a beszállító, mind pedig a vásárlók elérhetősége. A vásárlók elérhetősége általában nagyobb kihívást jelent azon a kereskedelmi vállalkozások számára, amelyek döntően a végső fogyasztók számára értékesítik termékeiket. Ilyen esetben legfeljebb a vásárlói kártyák információi kínálhatnak közvetlen elérési lehetőségeket, gyakoribb, hogy közvetlen – jellemzően a média útján, az ügy hatósági szakaszában – értesülnek a vásárlók az eseményről. Ha a vállalat kizárólag regisztrált vásárlóknak értékesít, vagy kiterjedt vásárlói kártya rendszere van, akkor enyhe fokú incidens esetén a vásárlókat e-mailben érdemes értesíteni, a közepes vagy súlyosabb fokú incidensek esetében pedig telefonon. Termékvisshívás esetén az áruház bejáratánál és a termék kategória mellé tájékoztató-tábla kihelyezése is szükséges lehet.
- A kifogásolt terméket a polcokról azonnal le kell szedni. Érdemes a leszedéssel egy időben a pénztárakat is értesíteni a kifogásolás alá eső termékről, hogy a már kosarakban lévő termékeket is vissza lehessen gyűjteni.

- Mindig az őszinte és időbeni kommunikáció a célravezető. Ezáltal a vállalat felvállal bizonyos veszteségeket, de sokszor éppen ez segít megelőzni a súlyosabb károkat. Ennek okai:
 - Törvényszerű, hogy fény derül a valóságra. Az „éber” versenytársak, az elégedetlen dolgozók, illetve a hatósági vizsgálatok során feltárt információk eleve vesztes helyzetbe kényszerítik a „titkolózó” vállalkozást. A nem kommunikáló vállalatról könnyen kialakulhat az a kép, hogy valamit igyekszik elhallgatni, amely szélsőséges reakciót válthat ki a médiából. Az időbeni és őszinte kommunikációval ennek elébe lehet menni, elősegítve a vállalati hitelesség megőrzését a fogyasztók szemében.
 - Ha késlekedik a vállalat, a sajtó máshonnan igyekszik információt szerezni (kommunikációs vákuum alakul ki). Ez ugyancsak a legkritikább esetben kedvező a vállalat számára, hiszen ilyen esetben gyakran egy versenytárs, vagy más ellenérdekelte fél nyilatkozik az eseményről.
 - A hatóságokkal való tisztességes együttműködés révén jelentősen mérsékelhetők a büntetések, valamint csökkenthetők a fogyasztókat ért kockázatok.
- A kockázatkommunikáció hatékonyságát az alábbi irányelvekkel segíthetjük elő:
 - Tényszerűség, következetesség: az elhangzott információkat utólag is meg kell tudnunk védeni, intézkedéseinket alá kell tudnunk támasztani.
 - Őszinteség, hitelesség (referenciapont): A vállalati hitelesség lassan építhető fel, de gyorsan lerombolható. Megőrzése ezért is nagyon fontos feladat. A vállalati hitelességet egyes – indokolt – esetekben alátámaszthatja a hatóság vagy az esemény-típus egyik elismert szakértőjének részvétele is a kommunikációban.
 - Elsődleges az emberi élet és egészség megőrzése: minden intézkedésünknek arra kell elsődlegesen irányulnia, hogy az esemény emberi szervezetben ne okozzon károkat, illetve ezek hatását mérsékelni lehessen. Ez a vállalat számára részben erkölcsi kötelesség, részben pedig jól felfogott érdekei is ezt diktálják: mind a hatósági bírság, mind pedig az erkölcsi kártétel emelkedik, ha megbetegedés vagy elhalálozás következik be.

- Együttérzés kinyilvánítása a megbetegedettek, részvét az áldozatok irányában: az előző ponthoz hasonlóan elmondható, hogy a részvétnyilvánítás ugyancsak erkölcsi kötelesség, emellett pedig a vállalati hírnév lassú reparációjának egyik eleme.
- Felelősség bemutatása: a társadalmi igazságérzet az emberi közösségek szerveződésének egyik fontos építőköve. A hiba belátása az érintettek irányában segít feloldani a kialakuló bizalmatlanságot a vállalattal szemben.
- Egyszerűség: a helyzeten sokat ronthat egy olyan kommunikáció is, amely alapvetően őszinte, bemutatja a releváns tényeket, ugyanakkor az eseményt igyekszik legapróbb részleteiben is bemutatni. Ez ritkán érvényesül az eredeti szándék szerint, és a médiában sokszor már csak egyes részletek kerülnek kiemelésre – jellemzően azok, amelyek a vállalatra vonatkozóan a legkedvezőtlenebb képet mutatják.

A hatóságokkal való együttműködés a kár megelőzésének és a kár elhárításának esetében is fontos feladat, így a vállalati krízismenedzsment tevékenység fontos részét kell, hogy képezze (Szeitzné, 2011). A még mindig változóban lévő intézményi rendszerben sokszor nehéz kiigazodni még a nagyobb vállalatok számára is, de talán a kisebb vállalkozások számára nyújthat segítséget elsősorban, ha összefoglaljuk a cikk írásának pillanatában érvényes élelmiszerlánc-felügyeleti rendszer elemeit:

- Élelmiszertermékekkel kapcsolatos probléma esetében az Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatalt (NÉBIH), illetve a megyei kormányhivatalok élelmiszerlánc-biztonsági és állategészségügyi igazgatóságait vagy kerületi kirendeltségeit kell felkeresni. Ez a vállalat számára akkor is kötelesség, ha olyan egészségügyi jellegű fogyasztói panasz érkezik be, amely valóságtartalma nem ellenőrizhető.
- Ha az esemény emberi egészséget veszélyeztet, az Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálatot (ÁNTSZ), illetve a megyei kormányhivatalok népegészségügyi szakigazgatási szerveit kell felkeresni. Az NÉBIH az ilyen események során az általa indított eljárásokba is bevonja az ÁNTSZ-t. Az ÁNTSZ egészségügyi toxikológiai tájékoztató szolgálata 24 órás szolgálatban

működik, és a mérgező esetekben a vállalkozások számára is segítséget nyújt.

- Ha az adott esemény több országot érinthet, akkor a kifogásolás alá eső termék adatai az Európai Unió élelmiszerekre és takarmányokra vonatkozó gyors riasztási rendszerére (RASFF) is kikerülhetnek a hatóság intézkedése nyomán. A RASFF bejegyzések típusai:
 - riasztás: azonnali intézkedésre van szükség más tagállamban;
 - tájékoztatás: valószínűleg nincs intézkedésre szükség más tagállamban, mert nincs piacon a termék, vagy elhanyagolható mértékű a kockázat, ugyanakkor érdemes a többi tagország ellenőrző hatóságának tudomására hozni az esetet a megelőzés érdekében;
 - határ-visszautasítás; az Európai Unió külső határain megvizsgált és onnan visszafordított élelmiszerek és takarmányok, amelyek egészségügyi kockázatokat okozhatnak;
 - hír kategória: nem jelenik meg a nyilvános adatbázisban, az ellenőrző hatóságok számára tartalmaznak információkat az ilyen típusú közlések.
- Élelmiszertermékek esetében a Vidékfejlesztési Minisztérium is tájékoztatja a fogyasztókat a honlapján közzétett jogsértés-lista segítségével, ha azok emberi egészséget veszélyeztetnek, vagy ennek gyanúja fennáll. Az élelmiszerhamisítások jellegéből adódóan a hamis élelmiszertermékeket is közzé teszik ezen a listán (<http://elelmiszerlanc.kormany.hu/jogsertesek>).
- Súlyos krízis esetén a Kormányzati Koordinációs Bizottság intézkedik és koordinálja a hatóságokat.
- Súlyos nemzetközi kihatású eseménynél (más országba kerülő, emberi egészségre kockázatot jelentő termékek esetén) az Országos Tisztifőorvosi Hivatal a Nemzetközi Egészségügyi Rendszabályok (NER 2005) szerint jelentést tesz az Egészségügyi Világszervezet (WHO) felé (2009. évi XCI tv.).
- Nem csak a kereskedelmi vállalatától, de a jelentősebb beszállítóktól is elvárható, hogy legyen kríziskezelési kézikönyvük. Ez nem jelent szignifikáns ráfordítást, és a NÉBiH honlapján található, ingyenesen letölthető útmutató is segít ennek a kialakításában (MÉBIH, 2010).

Természeti sérülékenység

A természeti sérülékenység (vulnerability) kifejezés kissé megtévesztő módon nem csak a természet erői által okozott káreseményekre szorítkozik, hanem magában foglal minden olyan külső, a vállalat tevékenységi körén kívül eső eseményt, amely a vállalati működésre kedvezőtlen hatást gyakorol. Típusai:

- természeti erők okozta károk (például árvíz, földrengés);
- civilizációs (emberi tevékenységgel összefüggő) katasztrófák (például ipari katasztrófák);
- szociális katasztrófák (például tartós és tömeges áruhiány, sztrájk);
- terrorcselekmények, illetve az azzal való fenyegetés hatásai/szabotázs;
- üzemzavar/műszaki meghibásodás (beleértve: kommunikációs rendszerek kiesése, kiberterrorizmus).

Az irányítást több megyét érintő vész helyzetben a Kormányzati Koordinációs Bizottság veheti át. A forgatókönyv szerint a megyei katasztrófavédelmi igazgató az országos katasztrófavédelmi igazgatóval egyeztetve átveszi az irányítást és koordinálja az elhárítást szolgáló intézkedéseket. A vezető szerv ebben az esetben a megyei védelmi bizottság lesz, amelynek tagjai a megyei közgyűlés és a megyei hatóságok képviselői. A helyszínen az általuk megbízott operatív tiszt intézkedik (a Katasztrófavédelmi Igazgatóság munkatársa). Az egyetlen megyét érintő ügyekben nem rendelnek el vész helyzetet, az irányítás megyei szinten történik. A védelmi bizottság elnöke a káresemények helyszínén a polgármester, megyei szinten pedig a közgyűlés elnöke, de mögöttük képzett stáb kell, hogy álljon. A rendőrség csak azokban az ügyekben veheti át az irányítást, ahol erre jogszabályi felhatalmazása van (pl. bűnügyekben). A honvédelem csak minősített esetekben, illetve segítségnyújtás keretében intézkedik. Ha nemzetközi bűncselekmény vagy terroresemény történik, akkor a Terrorelhárítási Központ is illetékes. A kárhelyen a parancsnokságot az a hatóság látja el, amelynek leginkább a szakterületéhez tartozik a káresemény.

A természeti sérülékenységek esetében javasolt irányelvek a következők:

- Fel kell készülni a másodlagos következményekre is (például árvíz esetén fosztogatás, elektromos rendszer meghibásodása esetén tűzesemény).

- A nagyobb élelmiszer-forgalmazó vállalatoknál célszerű katasztrófavédelmi tervet – ennek részeként tűzvédelmi tervet, kiürítési tervet és árvízvédelmi tervet – is készíteni, továbbá azokat tesztelni.
- Nem elégséges csak az áruház kiürítésére tervet készíteni. Ki kell dolgozni a magatartási szabályokat arra az esetre is, ha az áruházban lévőket bent kell tartani és csak ellenőrzés után, szabályozottan lehet őket kiengedni (például járványveszély vagy sugárszennyeződés esetén). Ennek érdekében érdemes a vállalkozás közelségében elérhető mobil vegyi-, biológiai-, illetve sugárszennyezettség mentesítő-állomások alkalmazásának lehetőségeit megvizsgálni és a használatát, kapacitását letesztelni.
- A káresemények elhárítását követően gondolni kell a fertőtlenítésre is, így ezt célszerű szerepeltetni az intézkedési tervben.
- A kártevők – elsődlegesen rovarok és rágcsálók, illetve a madarak – bejutásának megelőzése fontos feladat, mert ezek közvetítők lehetnek egyes megbetegedések esetében. Az üzletek természeti környezettel való kapcsolata – például állattartó telepek, személtlerakók, mocsaras területek – közelsége (akár több kilométeres körzetben) ezért nem semleges tényező (Schreider, 1996).

Személybiztonság

A vállalkozások által biztosított foglalkozás-egészségügyi szolgálat felelős az egészségügyi ellátásért. A foglalkozás-egészségügyi orvos feladata, hogy ciklikusan kockázatbecslést készítsen, és ez alapján munkaegészségügyi tervet dolgozzon ki (védőeszközök, megelőző intézkedések, védőoltások stb.). A Nemzeti Munkaügyi Hivatal munkaügyi és foglalkozás-egészségügyi szolgálat egyben. Ezen a területen is fontos a dolgozók folyamatos oktatása, ellenőrzése. Az általános és a kereskedelemre vonatkozó részletes jogszabályok megtalálhatók a <http://www.ommf.gov.hu> oldalon.

Jogszabályok és háttéranyagok

178/2002/EK rendelet (2002. január 28.) az élelmiszerjog általános elveiről és követelményeiről, az Európai Élelmiszerbiztonsági Hatóság létrehozásáról és az élelmiszerbiztonságra vonatkozó eljárások megállapításáról

- 16/2011/EU rendelet (2011. január 10.) az élelmiszer- és takarmánybiztonsági riasztási rendszerre vonatkozó végrehajtási intézkedések megállapításáról
- 2004/478/EK határozat (2004. április 29.) Az élelmiszer-/takarmányválság kezelésére vonatkozó általános terv elfogadásáról
- 2008/114/EK irányelv (2008. december 8.) az európai kritikus infrastruktúrák azonosításáról és kijelöléséről, valamint védelmük javítása szükségességének értékeléséről
- 62/2003 ESzCsM rendelet az élelmiszer eredetű megbetegedések esetén követendő eljárásról
- RASFF adatbázis: <http://ec.europa.eu/rasff>
- RASFF jelentések magyarul: <http://www.mebih.hu/rasff>

Irodalom

- Albrecht, S., (1996): *Crisis Management for Corporate Self-defense*. New York AMACOM Books
- Cseh J., Szeitzné Szabó M. (2009): Élelmiszerlánc-terrorizmus: kockázat és felkészülés. *Élelmiszervizsgálati közlemények*, **55** (3) 149-165
- Farkas J., Szeitzné Szabó M., Bánáti D. (2011): A Nemzeti élelmiszer-biztonsági politika és program alapvonalai. *Magyar Tudomány* (1) 54-63
- Fehér O., Boros P., Hajdú I. (2011): Élelmiszer kereskedelmi tendenciák. *Élelmiszer tudomány technológia*. **65** (2) 4-7
- Fink, S. (1986): *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, American Management Association, New York, NY.
- Heath, R. (1998): Looking for answers: suggestions for improving how we evaluate crisis management *Safety Science*, **30**, (1-2) 151-163
- Lakner Z., (2008): Turning the Rubik's cube: Socio-economic modernisation, life quality, competitiveness and food reseach, *Acta Alimentaria*, **37**, (4) 409-413
- Ledingham, J. A., Bruning, S. D. (2000): A relational approach to the study and practice of public relations. *Public relations as Relationship Management*. 95-112
- MÉBIH (2010): *Élelmiszervédelmi útmutató vállalkozásoknak*. Online kiadvány. Elérhető: http://www.mebih.gov.hu/attachments/684_Elved%20utmutato.pdf
- Regester, M., Larkin, J. (2008): *Risk issues and crisis management in public relations. A caswbook of best practice*. Fourth edition. 90-93
- Schreider, T. (1996): The legal issues of disaster recovery planning *Disaster Recovery Journal*, **9** (2) 31-33
- Shrivastava, P. (1993): „Crisis theory&practice towards a sustainable future” *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, **7**, 23-42
- Szeitzné Szabó M. (2011): Az E. coli járvány tanulságai és várható kihatásai. *Élelmiszer-biztonság*, **9** (3) 7-8

Rendkívüli helyzetek és kezelésük az élelmiszerkereskedelemben – irányelvek és tapasztalatok

Összefoglalás

Az élelmiszerkereskedelem az élelmiszerlánc egyik különösen sebezhető pontja. Amíg egy élelmiszer-előállító üzemben szigorúan szabályozott a be- és kiléptetés, addig az élelmiszerkereskedelem egységei abban érdekeltek, hogy minél több vásárló keresse fel az üzletet. Ez a jellegzetesség az élelmiszerterrorizmus szempontjából jelentős kockázati tényezőt jelent. A kockázatokat tovább fokozza, hogy amíg egy élelmiszerelőállító általában képes szigorú kontrollt gyakorolni a beszállított nyersanyagok minőségét és megbízhatóságát illetően, addig a kereskedelemben ennek teljes körű megvalósítása csaknem lehetetlen, hiszen az egy időben forgalmazott árucikkek száma akár tízezres nagyságrendű is lehet, amely jellemzően több száz beszállítótól érkezik. Az élelmiszerkereskedelem számára a hatékony krízismenedzsment azért is kiemelkedően fontos kérdés, mert az élelmiszerlánc szereplői közül ezek a vállalatok ápolják a legszorosabb viszonyt a vásárlókkal, amely a jelentős erkölcsi felelősség mellett az üzleti hírnév megóvása szempontjából is fontos kérdés.

A cikk alapját a Budapesti Corvinus Egyetem Élelmiszeripari Gazdaságtan Tanszéke által összehívott szakmai tanácskozás képezte, amelyet azzal az igénnyel szerveztünk, hogy a közigazgatás, a vállalkozások és a tudományos élet képviselői megvitathassák, hogy melyek azok a legfontosabb kihívások, amellyel napjainkban egy élelmiszerkereskedelmi vállalatnak szembe kell néznie, és milyen eszközökkel érhető el a beazonosítható kockázatok leghatékonyabb kezelése. A tanulmány részletesen foglalkozik a kockázatok típusainak elemzésével, a kockázatcsökkentést célzó intézkedések meghozatalával, illetve a bekövetkezett élelmiszerbiztonsági események elhárításával és a károk rehabilitációjával. A szerzők javaslatot tesznek a krízismenedzsment szervezési problémáinak megoldására, illetve a

vállalati krízismenedzsment eljárásokat tartalmazó krízismenedzsment-kézikönyv létrehozása és ajánlott tagolására. A tanulmány ezen túlmenően kitér a vállalatok krízismenedzsmentje és az állami hatóságok közötti kapcsolatokra, és összefoglalja az ezeket a kérdéseket meghatározó jogszabályokat.

Crisis Situations and their Management in Food Retail – Guidelines and Experiences

Abstract

Food retail is a particularly vulnerable segment of the food chain. While the entry and exit points are strictly controlled in most food-processing plants to repel non invited visitors, representatives of food retail are interested in having high numbers consumers to visit the store. Considering the aspects of food terrorism this feature is a significant risk factor. Also, while a food manufacturer is usually able to control the safety and quality of the material input and output, food retail would be never able to implement such strict regulations, because the number of different commodities can be more than ten thousand in the same time, arriving usually from hundreds of suppliers. Effective crisis management at this segment of the food chain is also very important because these companies keep the closest relations with customers, which is really a relevant question from the aspects of moral responsibility and protection of business reputation. The article is based on a workshop attended by retail sector, crisis management, food industry, critical infrastructure, consumer and public administration professionals, organized by the Corvinus University of Budapest, Department of Food Economics. This paper analyses the main risk types that food retail companies are facing today. The authors propose measures to manage risks and crisis situations, to ensure quick rehabilitation of damages and to handle the organizational problems of crisis management. In addition, the study deals with relations between crisis management of the companies and the public authorities, as well as summarizing the legal boundaries of these relations.