Comunicarea de criză și strategiile de restaurare a imaginii

Cristina COMAN, conf. dr., F.J.S.C., Universitatea din București

1. Etapele unei crize și strategiile de comunicare de criză

Crizele sunt fenomene complexe care pot afecta fie întregul ansamblu social, fie anumite sectoare ale acestuia (viața economică, sistemul politic, relațiile internaționale, sistemele financiar-bancare, structura socială, instituțiile de învățământ și cultura etc.). În consecință, ele au suscitat interesul economiștilor, sociologilor, antropologilor, psihologilor, istoricilor și, implicit, al teoreticienilor sau practicienilor din relațiile publice.

Într-o lucrare de referință în bibliografia de relații publice, criza este definită ca „un eveniment major, imprevizibil, care poate conduce la efecte negative; acestea pot afecta organizația în ansamblul ei, sau sectorial, angajații, produsele, serviciile, starea financiară și reputația acesteia" (L. Barton, 1993, p. 2). K. Fearn- Banks, o autoare consacrată în acest domeniu, susține că o criză este „o situație cu consecințe potențial negative, care afectează o organizație, o companie sau o întreprindere, precum și publicurile, produsele, serviciile, sau renumele acestora" (1996, p. 1). Din perspectiva autorilor de specialitate, criza apare deci ca o ruptură, ca o situație nedorită, care întrerupe funcționarea obișnuită a unei organizații și care afectează imaginea ei la nivelul publicului. De aceea, este necesar să existe o strategie globală de întâmpinare a crizei (*managementul crizei*), un grup de specialiști bine antrenați (*celula de criză*) și o politică de comunicare adecvată (*comunicarea de criză*).

Crizele care afectează organizațiile implică mai multe etape; în bibliografia de specialitate este frecvent evocată clasificarea propusă de Steven Fink (1986, pag. 20-28): a) *pregătirea crizei* („prodromal period"); b) *criza acută* („acute crisis"); c) *faza cronică a crizei* („chronic crisis"); d) *terminarea crizei* („crisis resolution").

Autorul care a realizat cea mai complexă analiză a strategiilor de tip retoric folosite în relațiile publice este W. L. Benoit (1995). Benoit susține că persoana sau instituția supusă unor atacuri sau reproșuri poate face apel la următoarele *Strategii de Refacere a Imaginii* (p. 75-82): a) *strategiile negării* („denial") se bazează pe negarea oricărei implicări în faptele reproșate; b) *strategiile eludării responsabilității* („evading of responsability") constau în reducerea responsabilității persoanei sau instituției pentru faptele reproșate; c) *strategiile reducerii caracterului periculuos al actului* („reducing offensiveness") prin care, fără a se eluda problema responsabilității, se atrage atenția că faptele reproșate nu sunt chiar atât de dăunătoare pe cât par; d) *strategiile de corectare* („corrective action") prin care persoana sau instituția acuzată trece la măsuri de îndreptare a daunelor produse; e) *umilirea* („mortification") prin care persoana sau firma acuzată își recunoaște vinovăția și cere, în mod public, iertare pentru faptele imputate; uneori ea își poate ameliora imaginea prin prezentarea unor planuri de modificare a comportamentului său. Modelul lui Benoit a fost nuanțat de W.T. Coombs (1995 și 1996), care a mai adăugat următoarele strategii: *strategiile distanțării* („distance"), care acceptă existența crizei, dar încearcă să slăbească legăturile dintre criză și organizație, în scopul protejării imaginii acesteia; *strategiile intrării în grații* („ingratiation"), care vizeaza câștigarea simpatiei sau a aprobării publicului pentru organizație prin conectarea acesteia la acele activități care sunt valorizate pozitiv de către public; *strategiile suferinței* („suffering"), prin care se dorește câștigarea simpatiei publicului prin asumarea suferințelor produse de criză și prin prezentarea organizației ca o victimă a unei conjuncturi externe nefavorabile.

2. Cazul Danone.

2.1. Faza de pregătire a crizei

Încă din luna iulie, Comisia Europeană a trimis avertismente unor țări din Uniunea Europeană cu privire la utilizarea unui aditiv numit „gumă de guam", suspectat de contaminare cu dioxină; de altfel, în urma acestui avertisment, unele produse au fost retrase de pe piețele unor țări ale U.E. Aceste evenimente au fost prezentate și de mass media din România, publicul interesat beneficiind astfel de informații despre posibilele contaminări cu dioxină. Efectele acestei substanțe beneficiau deja de o aureolă simbolică datorită meditizării intense a cazului lui Victor Iuscenko, candidatul din partea opoziției la președinția Ucrainei, în anul 2004: în timpul campaniei electorale, acesta fusese transportat de urgență la clinica Rudolphinerhaus din Viena, unde fusese diagnosticat cu pancreatită și infecție virală; ulterior analizele au arătat că el a fost otrăvit cu dioxină, iar una din urmările acesteia (cloracneea) a generat deformarea feței sale; imaginea lui Iuscenko cu chipul acoperit de chisturi și vezicule, difuzată pe ecranele televizoarelor, a înconjurat lumea și a impresionat milioane de oameni; dioxina avea acum un chip înspăimântător. Mai multe semnale, legate direct de firma Danone, au precedat cu câteva săptămâni izbucnirea crizei. În luna iulie autoritățile U.E. au emis 80 de alerte de contaminare, cea referitoare la produsele Danone din România fiind a 55-a. Pe acest fond, în 14 august 2007, Autoritatea Națională Sanitar Veterinară și pentru Siguranța Alimentelor (ANSVSA) a transmis această alertă către Danone; oficialii firmei susțin că a doua zi, firma au retras de pe piață două loturi de iaurt, unul cu data de expirare 20 august și altul expirând în 11 septembrie. Tot pe 15 august, ANSVSA a anunțat Direcțiile sanitar veterinare din România asupra necesității retragerii iaurturilor contaminate și a prelevat eșantioane care au fost trimise (pe 17 august) spre analiză la un laborator specializat din Budapesta. Toate aceste măsuri nu au fost aduse la cunoștința publicului.

BDD-A24649 © 2008 Facultatea de Jurnalism și Științele Comunicării; Editura Tritonic
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:00:12 UTC)

Criza va exploda în data de 22 august, când cotidianul *Evenimentul zilei* va publica un articol pe această temă, pornind de la o informație primită de la magazinul Kaufland (A. Jităriță, A. Vlad, în „Evenimentul zilei, 22-08-2007). În concluzie, în faza de pregătire a crizei au existat numeroase semnale (de la unele mai generale la cele legate direct de firmă) care ar fi trebuit să dea de gândit reprezentanților Danone România. Dacă ar fi posedat competențele adecvate pentru comunicarea de criză, specialiștii responsabili de comunicare ar fi trebuit să utilizeze *strategia răspunsului inițial*, care ar fi evitat sau amortizat efectele crizei. În locul unei tăceri care, în ochii publicului, apare ca un semn de vinovăție, ei ar fi trebuit să asigure transparența mesajelor, să anunțe starea de alertă și să comunice eforturile firmei pentru a reduce riscurile.

2.2. Faza de criză acută

Articolul din *Evenimentul zilei* informa despre retragerea celor două loturi (pornind de la datele obținute de la magazinul Kaufland) și confirma veridicitatea faptelor prin declarația directorului ANSVSA: contactat telefonic la Bruxelles, unde se afla într-o delegație oficială, acesta a confirmat alerta și retragerea iaurturilor Danone din magazine (A. Jităriță, A. Vlad, în „Evenimentul zilei, 22-08-2007). Articolul inițial a fost urmat de alte materiale de presă, deoarece informația a fost distribuită de agențiile de presă și de site-urile de știri on-line.

În 22 august Danone trimite un comunicat de presă, semnat de Mirela Nedelcu, director de comunicare, prin care afirmă că: alerta a fost primită pe 15 august; produsele suspecte au fost blocate; împreună cu ANSVSA au prelevat probe care au fost trimise la Budapesta; analizele efectuate în interiorul firmei arată că nu sunt probleme; comunicatul neagă existența a două loturi contaminate, afirmând că numai din cele cu data de expirare 11 septembrie au fost prelevate probe pentru analize; el susține că nu au fost vândute produse suspecte de contaminare și afirmă că asemenea alarme apar frecvent în această industrie, dar că ele se dovedesc a fi nefondate. În esență, acest comunicat pare a fi construit în jurul strategiilor *negării* și *reducerii caracterului periculos al actului*; combinația acestor strategii este contradictorie; în plus o asemenea abordare este nepotrivită în contextul în care mass media difuza informații despre riscurile de contaminare, iar publicul era deja profund îngrijorat. În această etapă a crizei, declarațiile actorilor majori (Danone, ANSVSA și mass media) sunt incomplete și contradictorii; strategiile de comunicare alese de Danone sunt inadecvate, deoarece comunicatul nu are o putere de comunicare deosebită, iar strategiile de răspuns la criză nu sunt ales și exploatate în mod coerent, profesionist.

2.3. Faza de criza cronică

După 23 august iaurturile contaminate devin subiectul numărul unu al presei. Materialele din mass media vorbesc despre: o cantitate necunoscută de iaurturi contaminate; de faptul că iaurturile din lotul cu data de expirare 20 august se află în consum („O cantitate necunoscută de iaurt cu dioxină a ajuns în frigiderele consumatorilor – *www.Hotnews.ro* ...") și că ele au fost vândute și după ce ANSVSA a dat alerta; de lipsa de informații clare privind tipul de iaurt contaminat (cu vișine, cu fructe de pădure?); despre efectul nociv al dioxinei; despre contradicțiile dintre comunicatul Danone și declarațiile altor oficialități intervievate de jurnalisti. În tot acest interval, în perioda cea mai dificilă a crizei, Danone refuză orice intervenție publică, lăsând ca presa și alte voci (oficialități, experți, oameni din public) să creeze imaginea crizei, să atribuie responsabilitățile și să impună cadrele lor de reprezentare.

În acest context mass media promovează și dezbate mai multe luări de pozitii. Astfel, Liviu Rusu,directorul diviziei „Siguranța alimentelor" a ANSVSA a scos în evidență că: la data de 23 august, toate iaurturile din lotul cu data de expirare 11 septembrie fuseseră retrase de pe piață; cele din lotul 20 august au fost probabil consumate, deoarece nu s-au mai găsit prea multe recipiente în magazine; ANSVSA nu a făcut publică alerta, deoarece Comisia Europeană a cerut oficial României să păstreze confidențialitatea în cazul iaurturilor Danone. Declarațiile lui Liviu Rusu au fost imediat desmințite de Philip Tod, purtătorul de cuvânt al Comisarului European pe probleme de Sănătate. În 25 august, Liviu Rusu anunță că ANSVSA a amendat Danone cu 10.000 Euro pentru că nu a notificat autoritățile asupra importurilor de amestec de fructe cu gumă de guam din Cehia (conform Programului Strategic Național, un produs care ajunge pentru prima dată în România, trebuie întâi testat din punct de vedere sanitar-veterinar și de abia după aceea poate fi folosit în producție și comercializat). Contactat de jurnaliști, Danone a negat faptul că amenda are legătură cu iaurturile contaminate și a susținut că ea este datorată întocmirii incorecte a unor acte (A. Jităriță, A. Vlad, în „Evenimentul zilei, 25-08-2007). În această fază a crizei, Danone a utilizat o strategie de distanțare față de evenimente, încercând să slăbească legăturile dintre firmă și criză. Chiar dacă reprezentanții Danone au mizat pe refacerea imaginii după ce rezultatele testelor dovedea caracterul nepericulos al gumei de guam, retragerea din spațiul dezbaterilor a permis nașterea unor versiuni defavorabile firmei; în plus, apelul la strategia negării în cazul amendei primită de la ANSVSA a fost total neinspirat, el sporind neîncrederea în calitatea comunicării Danone cu publicul. Pe de altă parte, ANSVSA a folosit strategia eludării responsabilității (prin utilizarea presupusei confidențialități a datelor pentru a explica faptul că nu au făcut publică alerta privind iaurturile contaminate) și strategia corectării (prin anunțarea măsurilor luate pentru a retrage iaurturile și a testa gradul de contaminare cu dioxină și prin anunțarea sancționării Danone cu o amendă).

2.4. Faza de terminare a crizei

În 28 august Radu Roatiș, presedintele ANSVSA a anunțat că rezultatele testelor efectuate în laboratorul de la Budapesta arată o concentrare de dioxină în limitele admise de regulamentele europene; el a precizat că ANSVSA a ridicat sechestrul asupra loturilor retrase dar că este informat că Danone nu dorește să reintroducă în comerț cele 44.000 de recipiente cu iaurt (A. Jitariță, in Evenimentul zilei, 30-08-2007). A doua zi, Danone a organizat o amplă conferință de presă la care a participat Jacques Ponty, director general al

BDD-A24649 © 2008 Facultatea de Jurnalism şi Ştiinţele Comunicării; Editura Tritonic
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:00:12 UTC)

firmei. Majoritatea publicaților au reprodus formula de scuză a directorului general: „Suntem și noi oameni și mai greșim" (A. Vlad, în „Evenimentul zilei", 31-08-2007, E. Hirtan, „Gândul", 31-08-2007 etc.). În esență, Jacques Ponti a subliniat următoarele aspecte: amenda primită de Danone de la ANSVSA nu are legătură cu iaurturile contaminate; firma nu a declarat utilizarea substanțelor respective deoarece nu era la curent cu schimbările din legislația românească; Danone nu a făcut publice informațiile legate de suspiciunea de contaminare, deoarece acest lucru nu era de competența sa, ci ținea de atribuțiile ANSVSA; Danone nu va reintroduce lotul în chestiune pe piață, chiar dacă acesta este bun pentru consum; adeseori în interiorul firmei au loc alerte interne, care sunt rezolvate de specialiștii Danone; în cadrul grupului au mai fost testate loturi de iaurt cu datele de expirare 22, 23 și 26 august, iar produsele sunt conforme cu standardele europene. În comentariile lor jurnaliștii au subliniat neconcordanțele dintre declarațiile Danone și cele ale ANSVSA; în plus, ei au atras atenția asupra eludării situației lotului cu data de expirare 20 august, care a fost consumat în perioada în care alerta nu fusese făcută publică nici de Danone și nici de ANSVSA.

În această ieșire publică, Danone a folosit diverse strategii: eludarea responsabilității (prin faptul că ANSVSA și nu Danone ar fi avut obligația de a transmite publicului starea de alertă); reducerea caracterului periculos al evenimentului (sublinierea faptului că dioxina era în limitele admise de reglementările europene); corectarea (prin afirmația că nu va mai comercializa cele 44.000 de iaurturi); firave elemente ale umilirii, prin recunoașterea faptului că au greșit – afirmație anulată imediat de ideea că greșeala este o constantă a omenirii.

După aceste evenimente, Danone se va lansa într-o campanie costisitoare de comunicare (îndeosebi de tip publicitate) în care putem identifica alte strategii de refacere a imaginii: cele de corectare (prin laudarea calității produselor Danone, a contribuției iaurturilor la menținerea sănătății) și cele ale suferinței (prin mulțumirile adresate clienților fideli, care nu au părăsit compania în momentele dificile).

3. Concluzii

În gestionarea crizei iaurturilor contaminate, Danone a aplicat, în mod incoerent și aproape amatoristic, diferite strategii de comunicare: nu a existat o viziune unitară și profesionistă asupra comunicării de criză, iar strategiile alese au fost frecvent inadecvate situației și contradictorii de la un moment la altul. Evenimentul analizat ne arată că atât firma Danone, cât și autoritățile implicate nu au au reușit să comunice coerent cu publicurile vizate, nu au reușit să explice clar în ce consta riscul consumării produselor contaminate cu dioxină (în antiteză cu reacția grupului englez Cadbury sau cu alte situații „clasice" de gestionare corectă a crizei – vezi Tylenol, spre exemplu). Vidul de informații creat prin aplicarea haotică a comunicării de criză a permis altor actori să își impună discursul și să fixeze imaginea evenimentului; între aceștia cel mai important a fost mass media. Presa a exagerat subiectul contaminării și l-a asociat cu imaginea patetică a desfigurării lui Victor Iuscenko; de asemenea, ea a distribuit informații generatoare de panică („iaurturi contaminate în frigiderele noastre"); în plus, ea a speculat toate contradicțiile dintre declarațiile Danone și cele ale autorităților, impunând imaginea unor actori sociali preocupați să își ascundă greșelile și să își apere interesele, cu prețul sacrificării publicului. În acest caz, nici mass media nu a contribuit la crarea unei culturi a riscului și dezvoltarea conștiinței riscului. În fine, absența vocii consistente a experților a făcut ca nici până astazi consumatorii să nu știe cu precizie care sunt implicațiile consumului de produse cu procente (chiar mici) de dioxină, care este riscul de îmbolnăvire pe termen mediu sau lung, ce este sănătos și ce este periculos în procesul de fabricare a iaurturilor.

Bibliografie

Barton, Laurence, 1993, Crisis in Organisation: Managing and Communicating in the Heat of Chaos, Concinatti, South Western Publ.

Benoit, W.L., 1995, Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies, Albany, State University of New York Press.

Coman, Cristina, 2003, Relatiile publice: principii si strategii, Iasi, PoliromCoombs, Timothy W, 1995, Chosing the Wright Words: The Development of Guidelines for the Selection of the Apropiate Crisis-Response Strategies, *in Management Communication Quartely*, no 4.

Coombs, Tomothy W, 1998, An Analysis Framework for Crisis Situations: Better Responses for Better Understanding the Situation, in *Journal of Public Relation Research*, vol. 10, nr. 3.

D'Humieres, Patrick, 1993, Management de la communication d'entreprise, Paris, Ed. Eyrolles.

Fearn-Banks, Kathleen, 1996, Crisis Communication, New Jersey, Lawrence Erlbaum Publ

Fink, Steven, 1986, Crisis Management: Planing for the Inevitable, New York, Amacom.

Lagadec, Patrick, 1992, Apprendre a gerer les crises, Paris, Les editions d'organisation.

Lagadec, Patrick, 1994, La gestion des crises, Paris, Ediscience.

Peretti-Watel, Patrick, 2001, La societe du risque, Paris, La Decouverte

Abstract

Crisis communication and strategies in restoring public image

The "Danone crisis" in Romania, 2007, unveils the phenomena of ignoring the fundamental principles in public relations, of the inadequate implementation of the strategies in crisis communication, and of the launching of an official type of discourse that mixes up partial truths, lies, distortions all of them engendering exaggeration. Under such circumstances, it is impossible to create a consciousness with regard to events that may involve potential risks, and, in the long run, a culture of risk.

Key words: *public relations, crisis communication, strategies to restore public image.*

BDD-A24649 © 2008 Facultatea de Jurnalism şi Ştiinţele Comunicării; Editura Tritonic
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:00:12 UTC)