

Cum comunicăm eficient pe timp de criză, dacă organizația și-a pierdut credibilitatea?

HOW TO COMMUNICATE EFFECTIVELY DURING THE CRISIS, GIVEN THAT THE ORGANIZATION HAS LOST THE CREDIBILITY

Interviu cu Larisa Petrini,

Managing Partner Saatchi & Saatchi Public Relations



Larisa Petrini are o experiență de peste 12 ani în PR, în comunicare corporativă, management reputațional și comunicare de criză. În acești ani a acumulat experiență lucrând pentru clienți precum: Rafael & Sons, AFI Palace Cotroceni, Lego, Next, Lee Cooper, Franke, Școala Americană Internațională din București, Gealan, Pinum, Roman Copper Corp., Alpha Bank, AXA, Comisia Europeană, Ovidiu Rom, Junior Achievement România, Procter & Gamble, Glaxo SmithKline, AIG, Toyota, Absolut Vodka, AIG, Gaz de France, BRD Societe Generale și Bunge Romania.

Iulia Nistoroiu (I.N.): Având la bază experiența acumulată și pornind de la faptul că România a fost scena a numeroase crize, cum ați defini o criză? Dar o situație de risc?

Larisa Petrini (L.P.): Mai întâi de orice, criza este un partener de nedespărțit al oricărei companii. Depinde doar de aceasta dacă urmările ei o vor afecta negativ sau îi vor oferi noi posibilități și uși deschise. Însă, în ambele contexte, criza poate fi definită ca o stare de anormalitate, ca un eveniment care amenință existența și reputația unei organizații. O criză poate fi evitată dacă este reperată încă din faza incipientă, adică din momentul în care încă poate fi numită o situație de risc.

Din păcate, este din ce în ce mai greu pentru companii să recunoască și să reacționeze eficient în cazul unei situații de criză, din cauza digitalizării și a noilor media. Au apus de mult vremurile în care oamenii de comunicare puteau trata o criză în dulcele stil clasic. Comunicarea pe Facebook și Twitter ridică mult ștacheta, pentru că mediul online vine cu exigențe mult mai mari: răspunsuri oferite foarte rapid, globalizarea care poate fi tradusă printr-o răspândire cât mai mare a

unui mesaj și un apetit aparte al publicului pentru transparență. Mulți oameni de afaceri sunt de acord în privința faptului că noile media atrag cu sine riscuri mai mari de situații de criză decât mijloacele de comunicare tradiționale, situații din ce în ce mai dificil și mai costisitor de gestionat.

I.N.: Considerați că în România există preocupare pentru comunicarea în situații de criză? Raportându-ne la cazurile de care v-ați ocupat, care este numărul organizațiilor, exprimat în procente, care întocmesc un plan de management al crizei, înainte ca aceasta să se declanșeze?

L.P.: Din nefericire, atât în România, cât și la nivel internațional, organizațiile nu manifestă un grad ridicat de interes față de comunicarea de criză. Un plan de management al crizei este considerat a fi o prioritate zero, inutilă și costisitoare, motiv pentru care doar un sfert dintre companii sunt pregătite pentru confruntarea cu o criză. Majoritatea sunt vulnerabile și au fie planuri destul de vagi atunci când vine vorba despre o situație de risc, fie nu sunt pregătite deloc, în ciuda faptului că au trecut prin momente dificile și au suferit pierderi.

I.N.: Care sunt principalii factori interni care pot conduce la declanșarea crizei?

L.P.: În situațiile de criză, și nu numai, foarte important este publicul intern al organizației. Angajații pot scoate compania dintr-o groapă, sau o pot arunca într-o prăpastie și mai adâncă. Ei sunt primii care trebuie să afle ce se întâmplă și ce au de făcut. Neinformarea acestora, insatisfacția la locul de muncă și lipsa pasiunii pentru meserie reprezintă un semnal serios de alarmă care, dacă nu este tras cât mai repede, se poate transforma într-o criză de amploare cu efecte puternice și îndelungate.

I.N.: Considerați că există o legătură între comunicarea de risc și responsabilitatea socială corporativă? În ce constă această legătură? Puteți da exemple?

L.P.: O companie nu poate exista în afara unei comunități, prin urmare, relația dintre cele două ar trebui să fie una de simbioză, de ajutor reciproc, de completare. Pentru ca o organizație să se bucure de sprijinul unei comunități, aceasta trebuie să se implice în viețile locuitorilor, să fie responsabilă din punct de vedere social. În cazul unei situații de criză sau, pur și simplu, al unei perioade mai dificile pentru companie, în funcție de atitudinea anterioară, se poate bucura sau nu de susținerea comunității. Nu puține au fost situațiile în care organizațiile s-au confruntat cu crize majore din cauza respingerii și a dezaprobării primite din partea oamenilor, așa că pot spune cu siguranță că o comunitate poate decide soarta unei companii.

I.N.: Din experiența dvs., care sunt cele mai frecvente erori pe care le fac organizațiile atunci când se confruntă cu o situație de criză, raportându-ne la industria farmaceutică?

L.P.: Paradoxal poate, companiile din industria farmaceutică nu au suficientă grijă de nevoile consumatorilor și de sănătatea acestora. Spre exemplu, în momentul în care un medicament prezintă o serie de efecte adverse negative, este normal să fie retras de pe piață. Acest lucru catapulțează compania în mijlocul unei crize care se poate încheia prin închiderea sau falimentul acesteia. Aș spune că organizațiile din industria farmaceutică nu răspund imediat la situația de criză, nu oferă informații cât mai repede posibil și remediază problema greu sau chiar deloc, spre dezavantajul consumatorilor, care suportă repercusiunile.

I.N.: Considerați că există conceptul autonom de „criză de imagine”? Cum l-ați defini?

L.P.: Oamenii care consumă numai produsele unei anumite companii o fac deoarece au încredere în organizația respectivă. Pentru a-și ține clienții aproape, o firmă trebuie, fără doar și poate, să aibă grijă de imaginea și de reputația sa, să pună consumatorul înaintea a orice, să își respecte valorile și promisiunile. De imaginea unei companii depinde declinul sau măreția acesteia, imaginea este motivul pentru care există organizații născute sau căzute peste noapte. În cazul unei crize de imagine, organizația se confruntă cu deteriorarea gradului său de notorietate, cu o imagine pătată care atrage cu sine lipsa de încredere a publicului. Produsele companiei nu vor mai fi la fel de căutate și de cumpărate, oamenii își vor pune întrebări în legătură cu onestitatea acesteia, ceea ce înseamnă începutul sfârșitului pentru organizația respectivă, dacă ignoră situația.

I.N.: Din punctul dvs de vedere, ca specialist în relații publice, cum se reconstruiește încrederea în organizație dacă reputația acesteia a fost prejudiciată?

L.P.: Întotdeauna prin demonstrarea grijii pe care organizația o are față de consumatorii săi! În orice situație de criză, compania trebuie să ofere răspunsuri publicului său, să îl asigure că ia măsuri pentru repararea problemei, că vine cu soluții și le implementează, pe scurt, că pune nevoile consumatorului înainte de propriile sale interese.

I.N.: Puteți da un exemplu de criză gestionată corect de specialiștii în relații publice (din România sau din altă țară)? Vă rog să analizați modul în care a fost aplicată comunicarea de criză.

L.P.: Probabil cea mai celebră criză cu care s-a confruntat o companie din industria farmaceutică este cazul capsulelor Tylenol otrăvite cu cianură, criză ce a cauzat moartea a șapte oameni și îmbolnăvirea a încă 250, numai în orașul Chicago. Cu toate că părea o situație fără scăpare, Johnson & Johnson, compania producătoare, a gestionat criza de imagine cu o îndemânare extraordinară pentru vremea aceea. Pentru siguranța consumatorilor, medicamentul a fost retras imediat de pe piață. Deschiderea de care a dat dovadă compania, disponibilitatea și mesajele transmise constant și rapid publicului de către departamentul de relații publice au avut un rol esențial

în gestionarea crizei. Ulterior, pentru revenirea pe piață s-au depus eforturi foarte mari. Cazul Tylenol este un exemplu viu pentru importanța relațiilor publice într-o afacere, dar și a planului de management al crizei.

I.N.: Care credeți că este rolul specialiștilor în relații publice în gestionarea lanțului de crize cu care se confruntă societatea noastră în această perioadă?

L.P.: Organizațiile au nevoie de planuri pentru un răspuns cât mai bun la o potențială criză. Și cum

întotdeauna este mai bine să previi decât să tratezi, implicarea specialiștilor în relații publice este ferm recomandată, nu numai spre binele companiilor, ci și al consumatorilor.

*Interviu realizat de
Iulia Nistoroiu*