

„LACTATE BRĂDET” – OPORTUNITATEA UNEI CRIZE BINE GESTIONATE

RUXANDRA-ELENA CIOACĂ*,
VICTOR-ALEXANDRU BRICIU

ABSTRACT

LACTATE BRĂDET – THE OPPORTUNITY OF A WELL-MANAGED CRISIS

The first months of 2016 brought Romania a series of cases of suspect illnesses which attacked the babies from Argeş County. When the situation got worse and deceases started to happen, the authorities found themselves in the position to appease the entire population. Medical investigations revealed the cause of the illness – an *Escherichia coli* bacteria infection.

Later investigations revealed the presence of this bacterium in a cow cheese lot, which was produced by a small milk processor from Argeş County.

Pressed for public demands, the Minister for Agriculture, Achim Irimescu, released the press the name of the milk processor – *Brădet*. Since that moment, the manager of the factory started the communication with his public – mainly on the organization’s official Facebook page. An immediate effect implied the messages going viral on the internet and the creation of a community of Romanians who have supported his cause from the beginning. This was the opportunity he created in order to save the company’s future.

Using the triangulation as a method of research, the purpose of this article is to present the crisis communication strategy which was adopted by *Lactate Brădet* in the presented context, in order to estimate the campaign’s succes.

Keywords: Lactate Brădet, crisis, crisis communication, Facebook, opportunity.

1. INTRODUCERE

Relațiile publice s-au dovedit a fi un instrument foarte eficient în gestiunea imaginii unei organizații, de la crearea unei imagini favorabile în ochii publicului până la gestionarea crizelor care pot apărea în interiorul sau în afara acesteia.

* Student, „Transilvania” University, Faculty of Sociology and Communication, Braşov; e-mail: ruxandrarioaca@yahoo.com.

„Revista română de sociologie”, serie nouă, anul XXVIII, nr. 3–4, p. 303–317, Bucureşti, 2017



Creative Commons License
Attribution-NoDerivs CC BY-ND

Imaginea pe care o are o organizație în ochii publicului său este decisivă pentru succesul sau eșecul acesteia, iar în contextul unei crize, imaginea este prima care are de suferit. Într-o situație de criză pentru companie, dacă nu se comunică în mod continuu cu publicul și nu se câștigă încrederea acestuia, compania are slabe șanse să poată fi reabilitată.

Am abordat acest subiect din dorința de a studia strategia de comunicare pe care S.C. Brădet S.R.L., care produce lactate sub numele *Lactate Brădet*, a adoptat-o, în contextul crizei declanșate asupra companiei în luna februarie a anului 2016.

Cercetarea de față dorește să prezinte strategia de comunicare de criză pe care a adoptat-o firma *Brădet* în contextul prezentat, cu scopul de a evalua succesul acesteia.

Prima parte a studiului se concentrează pe prezentarea aspectelor teoretice privind principalul subiect al lucrării, relațiile publice, precum și aspecte ale crizelor și delimitarea acestora de alte probleme cu care se poate confrunta o organizație. Importanța imaginii unei companii în stabilirea succesului acesteia este ilustrată în acest capitol, alături de importanța vitezei de reacție a specialistului, în contextul crizelor.

Cea de-a doua parte prezintă situația de criză în care se afla România în primele luni ale anului 2016, context în care a debutat criza de imagine pentru producătorul local de brânzeturi.

În partea a treia este prezentată metodologia folosită în culegerea și interpretarea datelor necesare în realizarea prezentului studiu de caz, precedând penultima parte, unde este prezentat studiul de caz privind campania de comunicare pe care a realizat-o compania *Brădet*. În cadrul acestuia, vom prezenta aspectele teoretice ale metodologiei pe care am folosit-o la realizarea analizei, precum și studiul de caz privind campania de comunicare a companiei, cu etapele corespunzătoare.

Articolul se încheie cu o parte de concluzii personale privind eficiența comunicării de criză a companiei.

2. ASPECTE TEORETICE

2.1. RELAȚIILE PUBLICE

Conform sintezei realizate de revista profesională *Public Relations News*, relațiile publice reprezintă: „...funcția de conducere care evaluează atitudinile publicului, apropie politicile și procedurile unui individ sau ale unei organizații de interesele publicului, planifică și execută un program de acțiune pentru a câștiga înțelegerea și acceptarea publicului”¹.

¹ S.M. Cutlip și colab., 1994, *Effective Public Relations*, New Jersey, Pearson Education Inc., apud C. Coman, 2001, *Relațiile publice: principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, p. 16.

Unul dintre pionierii relațiilor publice în America și, totodată, fondatorul *Public Relations Society of America*, Rex Harlow, a adunat peste 500 de definiții ale conceptului de relații publice. Sintetizând, el a reușit să realizeze o definiție care cuprinde esența acestor activități: „Relațiile Publice sunt o funcție managerială distinctă, care contribuie la stabilirea și menținerea unor direcții reciproce de comunicare, înțelegere, acceptare și cooperare între o organizație și publicul său. Această funcție implică gestionarea problemelor sau a evenimentelor; ajută conducerea să fie informată despre opinia publică și să reacționeze față de ea; definește și întărește responsabilitatea conducerii de a sluji interesul public; ajută conducerea să țină pasul cu schimbarea și să o folosească eficient, servind ca un sistem de avertizare timpurie și de anticipare a tendințelor”².

Așadar, relațiile publice presupun realizarea unor serii de acțiuni de către specialist, ceea ce permite definirea relațiilor publice ca proces. Orice proces de relații publice cuprinde o succesiune de activități care au fost grupate în diferite formule sau au primit diverse denumiri din partea teoreticienilor.

Campania de relații publice ne permite să luăm la cunoștință situația actuală, să planificăm schimbări dezirabile și posibile, să vedem cum pot fi provocate aceste schimbări și să conștientizăm modul în care ne-am atins obiectivele.

Evenimentul de relații publice are o durată mai scurtă decât campania (câteva zile, maximum o săptămână), dar durata poate fi extinsă și la câteva luni sau un an, vizând doar un obiectiv și un public determinat.³

2.2. CRIZA ÎN ORGANIZAȚII

Lumea se confruntă în fiecare secundă cu evenimente care o fac să fie mai bună sau mai rea. Companiile se confruntă zilnic cu probleme care le afectează bunul mers, de la pierderi de bani la pierderi de personal. Dar pot fi aceste întâmplări considerate *crize*?

În *Dicționarul de sociologie* coordonat de Cătălin Zamfir și Lazăr Vlăsceanu, criza este definită ca: „O perioadă în dinamica unui sistem, caracterizată de acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt care face dificilă funcționarea sa normală, declanșându-se puternice presiuni spre schimbare”⁴.

Conform acestei definiții, o criză este, în general, apogeul unei perioade grele dintr-un sistem (reprezentat fie de companii, fie de relații interumane etc.). O caracteristică a crizelor este schimbarea care intervine cu caracter salvator, pentru un deznodământ fie dezirabil și pozitiv, fie nedorit.

² D.L. Wilcox și colab., 2009, *Relații publice, Strategii și tactici*, București, Curtea Veche Publishing, p. 36.

³ D. Iacob și colab., 2011, *Relațiile publice, Coeziune și eficiență prin comunicare*, București, Comunicare.ro, p. 198.

⁴ C. Zamfir, L. Vlăsceanu, 1993, *Dicționar de sociologie*, București, Editura Babel.

Având în vedere relația de interdependență între relațiile publice și organizațiile de orice tip, criza de relații publice reprezintă, din punctul de vedere al lui Barton: „Un eveniment major, imprezicibil, care poate conduce la efecte negative; acestea pot afecta organizația în ansamblul ei, sau sectorial, angajații, produsele, serviciile, situația financiară și reputația ei”.⁵

Criza are efecte asupra reputației organizației și efectele pe care le produce se manifestă pe termen lung. Organizația va recâștiga foarte greu încrederea opiniei publice, lucru perpetuat și de implicarea mass-mediei, care, prin dorința de a prezenta subiecte incendiare, își îndreaptă atenția foarte mult spre începutul crizei și foarte puțin spre sfârșitul acesteia, moment când organizația își poate spăla imaginea, punând în plan secund știrile favorabile imaginii companiei.

Timothy Coombs subliniază dependența unei organizații de o imagine favorabilă a sa: „Reputația unei companii este o resursă intangibilă a organizației care este extrem de prețioasă. Reputațiile favorabile determină atragerea mai multor clienți, generează interesul investitorilor, atragerea angajaților de top, motivația angajaților, satisfacție mare a locului de muncă, generează acoperire favorabilă în media și atrage comentarii pozitive de la analiști financiari.”⁶

Mai mulți teoreticieni ai comunicării, precum W. Guth, C. Marsh, M. Nudell, N. Antokol, R. Reillz sau G. Meyers⁷, sunt de părere că o criză nu trebuie privită doar ca o situație negativă, o întâmplare nefericită care cauzează pierderi. Ea poate fi considerată și din perspectiva unei oportunități, ca un precedent care va determina o mai mare atenție sau pregătire a companiei sau ca o situație generatoare de schimbări pozitive.

Comunicarea unei organizații cu publicul său nu este un lucru ușor nici în situații obișnuite, ceea ce face ca, în situații de criză, când nivelul neîncrederii acestora în organizație este mare, comunicarea să devină un proces și mai complicat.

În situații de criză, informația poate lipsi cu desăvârșire sau poate fi incompletă, ceea ce, în opinia lui Dennis Wilcox și colab., îi determină pe oameni să caute informația în mod mai activ ca de obicei⁸. Conform aceluiași autori: „Cercetările arată că oamenii devin mai dependenți de mass-media pentru a obține informația care le satisface dorința omenească de a pune capăt unei situații neplăcute”⁹. Acest lucru scoate la iveală necesitatea companiei de a acționa rapid, cu informații corecte, de a fi prima care transmite mesajele către publicul său, înainte ca mass-media să intervină, cu rol de mediator.

⁵ L. Barton, 1993, *Crisis in Organisation: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South Western Publ., Cincinnati, apud C. Coman, 2009, *Comunicarea de criză: tehnici și strategii*, Iași, Polirom, p. 15.

⁶ T.W. Coombs, 2007, *Ongoing Crisis Communication – Planning, Managing and Responding*, California, Sage Publications Inc., p. 14.

⁷ C. Coman, 2009, *op. cit.*, p. 18.

⁸ D.L. Wilcox și colab., 2009, *op. cit.*, p. 180.

⁹ *Ibidem*.

3. LACTATE BRĂDET ÎN CONTEXTUL CRIZEI ROMÂNEȘTI

Criza îmbolnăvirii bebelușilor din România s-a petrecut în perioada 4 februarie–12 aprilie 2016. În tot acest timp, au avut loc 3 decese ale unor bebeluși, internări ale mai multor copii din județul Argeș și s-au emis foarte multe ipoteze cu privire la cauzele ce au condus la starea de fapt.

În data de 16 februarie 2016, în România se înregistra cel de-al treilea deces al unui bebeluș, din cauza infecției cu bacteria *Escherichia coli*¹⁰. În acest timp, alți 9 copii erau internați cu simptome ale Sindromului Hemolitic Uremic, care, se pare, ar fi fost cauzat de unul din tipurile de bacterii E-coli¹¹.

În această perioadă, au avut loc declarații contradictorii ale medicilor, părinților, instituțiilor de stat. Secretarul de stat în Ministerul Sănătății, Victor Strâmbu, este de părere că nu bacteria E-coli este cauza îmbolnăvirii copiilor, deoarece trei dintre ei au fost confirmați cu Rotavirus, nu cu E-coli¹².

Mass-media a accentuat această criză, punând presiune pe instituțiile statului să afle care a fost cauza ce a dus la aceste îmbolnăviri în masă. Cazuri izolate au fost luate de jurnaliști și integrate în teorii ale conspirației, ceea ce a determinat emiterea unor declarații pripite (și, se pare, nefondate) ale instituțiilor de stat.

În încercarea de a găsi o cauză a îmbolnăvirilor, autoritățile au prelevat probe din apă, portocale, antibiotice, brânză de vaci¹³.

În data de 24 februarie s-au luat probe dintr-o brânză proaspătă de vacă dintr-un magazin din Pitești. În data de 29 februarie, Ministrul Agriculturii, Achim Irimescu, a declarat că s-a găsit bacteria E-coli în proba de brânză recoltată din acel magazin din Pitești, care era produsă de firma S.C. Brădet S.R.L.: „În urma analizelor de laborator, inspectorii veterinari au găsit E-coli în probele de brânză de la S.C. Brădet din Curtea de Argeș, care comercializează și produse tradiționale. Este vorba despre o cantitate de 20 de kilograme de brânză proaspătă de vaci. De asemenea, în județul Bacău inspectorii au găsit într-un frigider carne de pasăre recoltată dintr-o gospodărie personală», a explicat Irimescu”¹⁴.

¹⁰ Care este starea bebelușilor internați la spitalul Marie Curie, 16 februarie 2016 – disponibil la: <http://stirileprotv.ro/stiri/actualitate/care-este-starea-bebelusilor-internati-la-spitalul-marie-curie-doi-dintre-copii-ar-putea-fi-externati-astazi.html>, accesat la 12 mai 2016.

¹¹ Argeșul a demarat o anchetă în cazul bebelușilor infectați cu E-coli, 11 februarie 2016, disponibil la <http://www.evz.ro/argesul-a-demarat-o-ancheta-in-cazul-bebelusilor-infectati-cu-ecoli.html>, accesat la 12 mai 2016.

¹² *Ibidem*.

¹³ „Rezolvarea” DIVERSIONISTĂ a cazului îmbolnăvirilor copiilor din Argeș prin FALIMENTAREA UNEI FIRME AUTOHTONE DE LACTATE, 1 martie 2016 – disponibil la <http://www.cuvantul-ortodox.ro/recomandari/2016/03/01/rezolvarea-diversionista-a-cazului-imbolnavirilor-copiiilor-din-arges-prin-falimentarea-unei-firme-autohtone-de-lactate-de-ce-branza-de-la-bradet-nu-putea-cauza-moartea-bebelusilor-si-care-este-me/>, accesat la 15 mai 2016.

¹⁴ Inspectorii veterinari au descoperit prezența bacteriei E-coli în probe prelevate din brânză și carne de pui, 11 februarie 2016 – disponibil la <http://www.evz.ro/argesul-a-demarat-o-ancheta-in-cazul-bebelusilor-infectati-cu-ecoli.html>, accesat la 12 mai 2016.

La trei zile după ce a acordat presei această declarație, ministrul Irimescu a postat pe pagina sa de Facebook un mesaj, în care scria că: „Deocamdată nu există nicio dovadă privind legătura dintre bebelușii morți sau bolnavi din Argeș și brânza contaminată cu E-coli de la firma *Brădet*”¹⁵, dar și că a ales să facă public numele firmei pentru a preveni și alte îmbolnăviri.

Dintre cei 63 de angajați ai fabricii, 7 au fost depistați, la analize, cu același tip de bacterie E-coli care produce sindromul hemolitic uremic, fapt care a oferit statului mai multă înțelegere față de decizia de a face public numele firmei¹⁶. Patronul, Marius Badea, declară, însă, că acești angajați nu puteau infecta lotul de brânză în care s-au găsit bacterii, întrucât ei nu au avut contact direct cu produsul: „În secția de brânzeturi, una dintre cele două secții pe care le avem, 90% din procesul tehnologic se face fără contact al omului cu produsul. Singurul moment în care există acest contact este la ambalare, când brânza se ia cu mâna și se pune în ambalaj. Niciunul dintre acești angajați nu lucrează în acest sector, unde brânzeturile ar fi putut fi, așa-zicând, contaminate», afirmă Badea, citat de Adevărul”¹⁷.

Un argument foarte puternic în favoarea firmei *Brădet* l-a adus jurnalistul Vlad Macovei, care a avut un punct de vedere pertinent în această situație: „Informație-cheie: lotul de brânză proaspătă de vaci, depistat de autorități cu E-coli, a fost produs la unitatea de procesare a laptelui *Brădet* în 22 februarie 2016. Or, bebelușii din Argeș au murit înainte. Ultimul dintre ei, cu o săptămână mai devreme de data la care a fost produs respectivul lot de brânză. Și, atenție, chiar și așa, vorbim de data decesului, nu de data infectării. Prin urmare, NU există nicio legătură între lotul incriminat și îmbolnăvirea cu sindromul hemolitic-uremic», notează Vlad Macovei”¹⁸.

4. METODOLOGIE

Criza firmei *Brădet* a fost subiectul multor emisiuni televizate, al multor știri și al și mai multor păreri din partea publicurilor.

Am ales o abordare calitativă, întrucât ne-am dorit ca datele pe care le culegem să reflecte valori și experiențe reale ale unor persoane, încât să putem oferi o interpretare veridică a acestor date.

¹⁵ *Cazul bebelușilor din Argeș. Angajați ai firmei Brădet, depistați cu E.coli*, 15 martie 2016 – disponibil la <http://www.gandul.info/stiri/cazul-bebelusilor-din-arges-angajati-ai-firmei-bradet-depistati-cu-e-coli-15108562>, accesat la 15 mai 2016.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ *7 angajați ai Brădet infectați cu E.coli. Patronul: Nu au avut contact direct cu brânzeturile*, 15 martie 2016, disponibil la <http://revista22.ro/70252753/7-dintre-19-angajati-de-la-brdet-infectati-cu-ecoli-3-cu-verotoxina-care-provoac-shu.html>, accesat la 15 mai 2016.

¹⁸ „Rezolvarea” *DIVERSIONISTĂ a cazului îmbolnăvirilor copiilor din Argeș prin FALIMENTAREA UNEI FIRME AUTOHTONE DE LACTATE*, 1 martie 2016 – link citat, accesat la 15 mai 2016.

Cercetarea calitativă a fost definită de N. Denzin și Y. Lincoln, care au coordonat primul tratat din domeniu, ca fiind: „Concentrarea mai multor metode, implicând o abordare interpretativă, naturalistă a subiectului studiat. Aceasta înseamnă o studiere a lucrurilor în mediul lor natural, încercând să se înțeleagă sau să se interpreteze fenomenele în termenii semnificațiilor pe care oamenii le investesc. Cercetarea calitativă implică folosirea și colectarea unei varietăți de materiale empirice – studii de caz, experiență personală și introspectivă, povestirea vieții, interviul, observația, texte istorice, materiale vizuale sau care acoperă interacțiunea [subiect-obiect], astfel încât să se descrie momente obișnuite și deosebite din viața indivizilor, precum și semnificațiile lor pentru [aceștia]”¹⁹.

Petru Iluț este de părere că: „Orientarea calitativistă – inclusiv principiul triangulației – nu exclude combinarea dintre metode calitative și cantitative în practica curentă de cercetare”²⁰.

Pentru a oferi o imagine completă a întâmplărilor, a fost necesară o abordare a subiectului din mai multe perspective. Astfel, am ales ca metodologia pe care o folosim să nu fie unică, ci să constituie o îmbinare a mai multor metode de cercetare în științele sociale și ale comunicării, pentru ca lucrarea să fie bine documentată și nepărtinitoare.

În ceea ce privește metodologia folosită, am ales triangularea, în procesul de producere și interpretare a datelor. După P. Iluț, principiul triangulației aduce mai multă valoare datelor transmise și oferă acestora argumente în plus pentru a fi validate: „Prin metode paralele aplicate aceleași realități sporim validitatea datelor”²¹.

Potrivit teoreticienilor din domeniu, există o tipologie a triangulării: triangularea datelor, a cercetătorului, teoretică și cea metodologică²².

Astfel, în acest studiu am ales o triangulare metodologică, realizând un studiu de caz pe care l-am îmbogățit cu date culese utilizând metoda anchetei prin interviu – un interviu de explorare – și metoda analizei de conținut, pentru a putea evalua comunicarea oficială a organizației în mediul *online* – mai precis, prin pagina sa oficială de Facebook.

Am considerat că un studiu de caz asupra comunicării firmei *Brădet* în timpul crizei va aduce clarificările așteptate, ținând cont de această situație în care compania s-a aflat fără voie, fără vină și, aparent, fără niciun motiv plauzibil. Metoda interviului a fost necesară pentru a avea acces la unele informații, altfel

¹⁹ N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, 1994, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc., *apud* S. Chelcea, 2004, *Inițiere în cercetarea sociologică* (note de curs pentru Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”, SNSPA București), București, Comunicare.ro, p. 37.

²⁰ P. Iluț, 1997, *Abordarea calitativă a sociumanului. Concepte și metode*, Iași, Editura Polirom, p. 69.

²¹ *Op. cit.*, p. 69.

²² N. Denzin, 1970, *The Research Act in Sociology*, Chicago: Aldine, *apud* S. Yeasmin și K.F. Rahman, 2012, „«Triangulation» Research Method as the Tool of Social Science Research”, Volume 1, Issue 1, p. 154–163.

inaccesibile. Analiza de conținut a paginii de Facebook *Lactate Brădet* a contribuit la identificarea strategiei de transparență pe care a adoptat-o compania și care a fost un real prilej de interpretare și înțelegere a mesajelor comunicate de companie.

5. CAMPANIA DE COMUNICARE *LACTATE BRĂDET* – STUDIU DE CAZ

În realizarea studiului de caz asupra companiei *Brădet*, am ales să urmăresc structura acceptată de *Societatea Americană de Relații Publice (PRSA)* în competiția sa, *Silver Anvil*, cu etapele indicate de aceasta, adaptate la situația în care s-a aflat subiectul studiat.

Informațiile necesare realizării studiului de caz au fost obținute prin aplicarea unui interviu domnului Marius Badea, patronul societății *Brădet*.

În contextul crizei, firma a adoptat o strategie de transparență și onestitate, răspunzând prompt la fiecare cerință a presei sau a televiziunilor.

Am delimitat următoarele etape în comunicarea de criză a companiei *Lactate Brădet*.

5.1. IDENTIFICAREA PROBLEMEI

Această etapă a reprezentat definirea problemei și stabilirea publicului către care urmează să se comunice.

Pentru Marius Badea, criza a debutat pe data de 24 februarie, când s-au prelevat probe din branza proaspătă de vaci pe care firma o avea la un magazin local din Pitești. Patronul a colaborat cu autoritățile pentru că voia să afle adevărul: „Noi ne-am asumat responsabilitatea și am zis: «Păi hai să vedem: e de la noi sau nu e de la noi? (...) indiferent care ar fi fost rezultatul, noi voiam să îl știm exact»”²³.

Ministrul Agriculturii, Achim Irimescu, a dezvăluit presei că brânza proaspătă de vaci de la compania *Lactate Brădet* conține E-coli. Pentru compania *Brădet* această declarație a reprezentat începutul decăderii fabricii: „Luni s-a făcut comunicarea în presă, a ieșit domnul Ministru al Agriculturii, care a avut discursul pe care l-a avut. Luni am fost un pic timorați, pentru că noi nu ne așteptam să fim acuzați”²⁴.

În această etapă de început, purtătorul de cuvânt trebuie să-și dea seama care este publicul de care depinde succesul sau eșecul firmei. Din punctul de vedere al relațiilor publice, publicul reprezintă: „Orice grup sau individ care este implicat în vreun fel anume în viața unei organizații”²⁵.

²³ *Interviu cu Marius Badea* – realizat în data de 9 mai 2016.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ D. Newsom, 1993, *This is PR*, Belmont, Wadworth Publ. Comp., *apud* C. Coman, 2006, *Relațiile publice – Principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, p. 26.

Conform cercetătorilor Paul Baines, John Egan și Frank Jefkins, cele mai multe organizații comerciale au următoarele categorii de public: comunitatea, potențiali angajați, angajați, furnizori, parteneri sau alianțe, clienți, lideri sau formatori de opinie, alte publicuri²⁶.

Am stabilit ca public pentru compania *Brădet* următoarele categorii: mass-media, investitori (creditori), angajați, clienți, parteneri, autorități de reglementare și control, guvern, comunitate.

Așadar, problema identificată a fost acuzația că vina pentru îmbolnăvirile și decesele bebelușilor ar purta-o S.C. Brădet S.R.L.

5.2. STABILIREA STRATEGIEI

Purtătorul de cuvânt al firmei pe tot parcursul crizei a fost Marius Badea. Acesta a fost singurul care a comunicat cu publicul organizației, atât în presă, cât și la telefon sau pe Facebook. Așa cum o spune el însuși și cum brandul său personal o arată, singura strategie pe care S.C. Brădet S.R.L. a adoptat-o în contextul crizei a fost cea pe care o adoptă și în viața sa personală – aceea de transparență și onestitate: „Politica noastră de transparență a fost pur făcută așa, pentru că așa e genul meu. Eu și familia mea așa am fost educați și îmi educ copiii în același stil, adică le-am spus: «Decât să spui o minciună, mai bine spui un adevăr care doare și care trece»”²⁷.

În legătură cu stabilirea strategiei sale de comunicare, Marius Badea declară: „Toată lumea m-a întrebat cine mi-a făcut strategia, cine mi-a făcut discursurile... poate nici nu aș mai putea să repet ce am spus atunci”²⁸.

5.3. DESFĂȘURAREA CRIZEI ȘI GESTIONAREA EI

Ne vom îndrepta atenția asupra felului în care Marius Badea a aplicat principiul transparenței și al onestității în comunicarea cu publicul său. Vom observa care a fost prezența în media a imaginii fabricii și cum a reușit purtătorul de cuvânt să gestioneze comunicarea cu publicul.

În ceea ce privește **comunicarea cu mass-media**, strategia de transparență a lui Marius Badea poate fi observată în toate declarațiile pe care le-a avut în emisiunile în care a fost invitat, iar faptul că nu a încercat să ascundă nimic este demonstrat prin onorarea tuturor invitațiilor lansate de diverse televiziuni²⁹.

În timpul crizei, purtătorul de cuvânt a realizat două conferințe de presă și a participat la multe emisiuni televizate: *Nașul* – B1 TV, 1 martie; *Sinteza zilei* –

²⁶ P. Baines și colab., 2004, *Public Relations: Contemporary Issues and Techniques*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann, p. 116.

²⁷ *Interviu cu Marius Badea* – realizat în data de 9 mai 2016.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ *Ibid.*

Antena 3, 2 martie; *Starea nației* – TVR 1, 10 martie; *La ordinea zilei* – Antena 3, 18 martie; *Nașul* – B1 TV, 11 aprilie; *Profioniștii în retail* – Wall-street TV, 12 mai.

Comunicarea cu investitorii (creditorii) a început după prima conferință de presă susținută de reprezentantul companiei *Brădet*. Speriate de perspectiva închiderii fabricii, băncile, în calitate de creditori, au contactat conducerea pentru mai multe explicații și lămuriri.

Față de **angajați**, Badea a avut aceeași atitudine pe care a avut-o în toată comunicarea sa: le-a spus exact ce credea, mizând pe sinceritate. În discursul său, el s-a bazat pe încrederea angajaților în fabrică și în practicile ei: „Le-am spus doar că eu nu cred în ceea ce s-a declarat în piață; le-am spus: «Voi știți cum muncim noi aici și nu cred că este posibil să se întâmple așa ceva și vom face tot posibilul să ne demonstrăm nevinovăția»³⁰.

Comunicarea cu clienții finali s-a realizat cu ajutorul mass-mediei, prin conferințele de presă sau aparițiile purtătorului de cuvânt în emisiuni televizate, dar, în cea mai mare parte, prin pagina oficială de Facebook a firmei *Brădet*.

Imediat după apariția în presă a declarației ministrului, comentariile și mesajele negative au început să apară pe contul de Facebook al organizației. Badea s-a văzut nevoit să răspundă acestor mesaje negative și să încerce să explice tuturor situația.

Cele mai importante mesaje din partea firmei *Brădet* s-au regăsit pe rețeaua socială Facebook, așa că lumea a fost ținută la curent cu toate încercările prin care a trecut compania.

Primul mesaj postat de compania *Brădet* a fost în data de 1 martie, a doua zi după ce scandalul a debutat în presă. El a avut un ton modest, defensiv, în care putem regăsi ultimii pași ilustrați în strategia lui Coombs pentru ca organizațiile să-și poată recâștiga buna reputație – îngrijorare, compasiune, regret și asumare³¹:

„Vă mulțumim mult de tot celor ce ne sunteți alături, ne cerem scuze celor pe care, poate, i-am supărat. Este foarte greu ca în această țară unde mass-media te ridică și tot ea te distruge să ne exprimăm punctul de vedere. Așa cum s-a scris, suntem o fabrică mică, acea fabrică în care toată familia a fost implicată și de unde noi, toată familia, de la mic la mare, consumăm produsele. Din această fabrică, în toată această perioadă, au plecat produse și în comunitatea europeană și nu am avut niciodată niciun incident. Până în acest moment, nu știm ce să vă spunem, fiindcă rezultatele analizelor nu sunt finale; tocmai de aceea nu vrem să facem vreo declarație în acest sens; dar, așa cum părinți de la Marie Curie au ieșit și au declarat că NU brânza proaspătă a fost alimentul consumat de copilași și atâta timp cât analizele făcute până la această dată atât la personal cât și la produse au ieșit bune, haideți să nu ne mai dăm cu părerea și să lăsăm persoanele abilitate să-și facă

³⁰ *Ibid.*

³¹ T.W. Coombs, S.J. Holladay, 2010, *The Handbook of Crisis Communication*, United Kingdom, Blackwell Publishing Ltd, p. 63.

treaba. Suntem părinți, suntem persoane cu frică de Dumnezeu și ne este foarte greu în aceste momente să înțelegem ce se întâmplă”³².

Cel de-al doilea mesaj postat de Badea pe contul de Facebook este o chemare la acțiune a tuturor românilor. Acesta dorește să-i implice în afacerea sa pe toți românii care doresc acest lucru, prin crearea unei societăți pe acțiuni, în care fiecare român poate cumpăra acțiuni. Nici acest mesaj nu este lipsit de tonul modest, plin de compasiune și sinceritate, propriu patronului companiei *Brădet*³³.

Data de 9 martie vine cu o postare prin care se comunică prima variantă oficială a analizelor: „ESTE oficial: Institutul Cantacuzino a publicat rezultatul final. Brânza noastră nu este cauza îmbolnăvirilor celor mici. Este cea mai bună veste pe care am primit-o de la naștere”³⁴. În această parte a mesajului se observă o schimbare a tonalității – identificăm un ton de exultanță, de eliberare, care trădează implicarea personală profundă a patronului în criza întâmplată. Putem simți compasiunea și grija față de clienții săi pe care a avut-o Badea în aceste momente și putem afirma, fără îndoială, că această strategie de sinceritate pe care a adoptat-o patronul a fost cea care i-a asigurat susținerea clienților săi.

Comunicarea pe pagina de Facebook a companiei a fost caracterizată de principiul transparenței și al sincerității. Mesajele postate au fost clare, sincere și nu au ocolit subiectele, Badea reușind să intuiască toate dorințele de informare ale clienților și revenind, mereu, la aceștia, cu mesaje pe măsura curiozității lor. Răspunsurile la mesajele primite au fost prompte, oneste și pline de modestie, pagina de Facebook *Lactate Brădet* devenind o comunitate a oamenilor care susțin produsele și, mai ales, valorile românești.

Comunicarea cu partenerii firmei *Brădet* s-a realizat în mod constant, magazinele în care fabrica are desfacere fiind ținute în permanență la curent cu situația de fapt.

Comunicând cu **autoritățile de reglementare și control**, reprezentantul firmei nu a încercat să-și comunice cu autoritățile nevinovăția în niciun fel. Acesta nu consideră că era în postura de a spune ceva, ci doar în aceea de a asculta ce au de zis autoritățile și de a se pune în slujba lor.

Pentru a comunica și cu **guvernul**, reprezentantul firmei *Brădet* a cerut o audiență la primul-ministru al României, dorind un sfârșit al anchetei. A fost primit de șeful cancelariei primului-ministru și a prezentat, cu documentație, toată situația. Pentru a-și demonstra nevinovăția, reprezentantul firmei *Brădet* a avut ca argumente documente oficiale – analize, probe, declarații etc., pe care le-a prezentat sincer și fără să ascundă nimic.

Deoarece Badea a fost singurul purtător de cuvânt și responsabil cu comunicarea în timpul crizei *Lactate Brădet*, acesta nu a avut un plan de

³² Text preluat în întregime de pe pagina oficială de Facebook *Lactate Brădet* – disponibilă la www.facebook.com/Lactate-Bradet-116234105167523/?fref=ts, accesată la 12 mai 2016.

³³ Text disponibil pe pagina oficială de Facebook *Lactate Brădet* – link-ul citat, accesat la 12 mai 2016.

³⁴ *Ibidem*.

comunicare. **Comunicarea către comunitatea din Brădet** nu a fost pe lista sa de priorități, dat fiind faptul că perioada crizei a însemnat, pentru acesta, mai mult decât o criză de imagine.

Comunitatea a dovedit solidaritate față de firma locală de lactate *Brădet*. Primăria a susținut, de asemenea, fabrica în toată criza pe care a avut-o, iar reprezentantul uneia dintre asociațiile din zonă l-a sunat pe Marius Badea și și-a declarat susținerea.

6. EVALUAREA

În evaluarea comunicării de criză a organizației, vom analiza feedbackul pe care aceasta l-a primit, în urma comunicării sale.

Mai multe autorități au sprijinit organizația *Brădet* după declarația în presă a ministrului, luându-i apărarea, în presă, producătorului local de brânzeturi.

Magazinele partenere nu numai că au susținut fabrica, dar sunt în tratative cu *Brădet* pentru ca mai multe game de produse să se afle pe rafturile lor. De asemenea, în urma crizei, produsele pot fi găsite în mai multe magazine decât anterior derulării sale.

În total, pe pagina de Facebook a companiei s-au postat 19 mesaje pentru clienți.

Primul mesaj postat pe contul de Facebook a primit 24 390 de aprecieri din partea fanilor paginii, 13 308 de distribuiri pe paginile acestora personale și 2 079 de comentarii. Cele mai multe dintre comentarii au primit și răspuns din partea responsabilului de comunicare, Marius Badea³⁵.

Aprecierile pentru cel de-al doilea mesaj nu au întârziat să apară, el reușind să fie apreciat de 16 522 de oameni, distribuit de 4 191 de utilizatori și adunând aproximativ 1 000 de comentarii³⁶.

Platforma Sprijina.ro, pe care Badea a creat-o pentru a da posibilitatea tuturor românilor să devină acționari ai companiei prin subscrierea pentru acțiuni în companie, a înregistrat 212 contribuabili și a reușit să strângă suma de 126 750 lei, timp de două luni de la derularea sa³⁷.

În urma părerilor negative cu privire la designul site-ului, acesta a fost schimbat.

³⁵ *Ibidem*.

³⁶ *Ibid*.

³⁷ Conform site-ului Sprijina.ro – disponibil la <https://www.sprijina.ro/cauze/bradetromanesc>, accesat la 12 mai 2016.

7. CÂTEVA CONCLUZII

Este binecunoscut faptul că, pentru companii, felul în care este gestionat un eveniment negativ, o criză sau o problemă, are un impact decisiv asupra succesului sau eșecului acesteia, deoarece imaginea cu care rămâne publicul după o provocare de acest tip determină deciziile sale de achiziție.

Criza în care s-a aflat în perioada februarie–aprilie 2016 putea însemna sfârșitul firmei de lactate *Brădet*, însă patronul și purtătorul său de cuvânt – fără studii în domeniul comunicării, fără vreun plan de comunicare realizat vreodată, fără o strategie și fără să se gândească un moment la mesajele optime pe care ar trebui să le transmită – a reușit nu numai să evite colapsul companiei, ci chiar să transforme într-o oportunitate de afaceri toată această criză în care s-a aflat.

Marius Badea și-a aliniat brandul personal la brandul companiei și a reacționat la această situație deosebită așa cum l-au ghidat valorile sale personale: cu transparență și sinceritate. Mesajele transmise de compania *Brădet* în contextul crizei au purtat toate semnătura lui și nu au trădat superioritatea de atitudine specifică brandurilor, ci au fost personale și modeste.

Marius Badea a obținut, prin transparența și onestitatea sa, simpatia și compasiunea publicului său, o reușită pe care firme mari, cu departamente de relații publice și planuri elaborate, nu au dobândit-o întotdeauna.

Este adevărat că oportunitatea de a crește în continuare firma și de a o salva de la faliment a apărut pe un fond destul de favorabil – nevinovăția sa. Totuși, în momentul acuzațiilor false lansate, purtătorul de cuvânt a reușit să atragă publicul de partea companiei; acest debut al crizei fiind decisiv. Dacă reacțiile sale ar fi fost altele, dacă ar fi invocat obișnuitul „Nu comentăm”, atunci când a fost chestionat de presă, desigur că încrederea publicului nu ar fi fost aceeași.

Relațiile publice, așa cum sunt definite în cărțile de specialitate, nu au fost scopul comunicării organizației, așa că ne-am pus de multe ori întrebarea dacă acțiunile pe care le-a realizat Marius Badea au fost acțiuni cu specific de relații publice. Chiar dacă scopul nu a constat în câștigarea sau menținerea încrederii publicului, ci doar în demonstrarea nevinovăției firmei, acțiunile și mesajele au fost demne de un program de relații publice bine pus la punct. Purtătorul de cuvânt al companiei *Brădet* nu a pornit o campanie de comunicare având o strategie, ci a mizat pe intuiție și pe valori, în transmiterea adevărului. Rezultatul este unul neașteptat – chiar mai mulți clienți câștigați, un plus de parteneri și mai multe game de produse pe rafturile magazinelor firmei.

Situația nedreaptă în care statul a implicat compania *Brădet* a atras atenția multor oameni, care au simțit problema fabricii ca pe una personală. Mulți dintre aceștia au susținut fabrica, dintr-o dorință de a lupta împotriva nedreptăților reprezentanților guvernului. Ei au dat atenție acestui caz și au luat partea producătorului de lactate, pentru că aveau mai multă încredere într-o companie de care, poate, nu auziseră, decât în reprezentanții statului român, care incriminau pe nedrept un producător local.

De asemenea, susținerea producătorului român a fost favorizată de un val de apreciere a produselor tradiționale românești, în detrimentul marilor producători multinaționali, astfel că susținătorii acestui val au devenit susținătorii și consumatorii produselor companiei *Brădet*.

Dacă prima parte a lucrării a prezentat aspecte teoretice privind relațiile publice și importanța utilizării strategiilor de relații publice în crearea unei imagini favorabile despre o companie, a doua parte s-a axat pe aspectele teoretice privind comunicarea de criză. Astfel, am prezentat conceptul de criză în organizație, cu specificul acesteia, individualizând criza față de alte probleme negative cu care se poate confrunta organizația, precum și tipologiile crizelor, un criteriu foarte important pentru ca gestiunea unei crize să fie eficientă. Etapele evoluției unei crize și strategiile ideale pentru depășirea crizei, conform specialiștilor în relații publice, sunt prezentate în ultima parte a capitolului.

Cea de-a treia parte a prezentat introducerea în subiectul propriu-zis al lucrării: a început cu caracteristicile organizației *Brădet* și cu prezentarea contextului care a favorizat criza de relații publice a companiei.

Următoarea parte a dorit să clarifice reacția pe care firma *Brădet* a avut-o în contextul crizei. Utilizând metode de cercetare specifice științelor sociale, am realizat un studiu de caz asupra campaniei de comunicare purtate de purtătorul de cuvânt (și patronul) firmei, în scopul de a-i evalua eficacitatea.

A fost, așadar, campania de comunicare *Lactate Brădet* un succes sau nu? După părerea noastră, deși nu a existat un program de relații publice pe care purtătorul de cuvânt să-l urmeze, deși acesta nu are o calificare în sfera științelor comunicării, deși în intervențiile sale au existat și greșeli de comunicare, campania de comunicare pe care a realizat-o, voit sau nu, a fost una de succes tocmai prin faptul că a reflectat principii morale și s-a bazat pe niște valori profund umane: transparență și sinceritate.

În concluzie, campania de comunicare *Lactate Brădet* a reușit nu numai să oprească un eventual faliment al firmei, ci și să recâștige încrederea publicului său și să atragă alți consumatori ai produselor, aceste lucruri fiind posibile doar prin apelul la moralitate. Marius Badea, un om care s-a văzut în situația de a fi purtător de cuvânt al unei firme care, aparent, nu era demnă de încredere, un om fără studii de comunicare și necunoscător al strategiilor de relații publice, a reușit să realizeze ceea ce știu și fac specialiști cu ani de studii și experiență în domeniu: să atragă simpatie și compasiune față de firmă, în momentele în care declarații ale unor oameni cu autoritate o incriminau.

BIBLIOGRAFIE

1. BAINES, P. și colab. (2004). *Public Relations: Contemporary Issues and Techniques*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
2. CHELCEA, S. (2004). *Inițiere în cercetarea sociologică* (note de curs pentru Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”, SNSPA București). București: Comunicare.ro.
3. COMAN, C. (2001). *Relațiile publice: principii și strategii*. Iași, Editura Polirom.
4. COMAN, C. (2006). *Relațiile publice – Principii și strategii*. Iași, Editura Polirom.
5. COMAN, C. (2009). *Comunicarea de criză: tehnici și strategii*. Iași, Editura Polirom.
6. COOMBS, T.W. (2007). *Ongoing Crisis Communication – Planning, Managing and Responding*. California: Sage Publications Inc.
7. COOMBS, T.W.; HOLLADAY, S.J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd.
8. IACOB, D. și colab. (2011). *Relațiile publice, Coeziune și eficiență prin comunicare*. București: Comunicare.ro.
9. ILUȚ, P. (1997). *Abordarea calitativă a socio-umanului. Concepte și metode*. Iași, Editura Polirom.
10. CIOACĂ, RUXANDRA-ELENA, BRICIU, VICTOR-ALEXANDRU, *Interviu cu Marius Badea*, realizat în data de 9 mai 2016.
11. WILCOX, D.L. și colab. (2009). *Relații publice, Strategii și tactici*. București: Curtea Veche Publishing.
12. YEASMIN, S.; RAHMAN, K.F. (2012). „«Triangulation» Research Method as the Tool of Social Science Research”. *Bup Journal*. Volume 1, Issue 1.

WEBOGRAFIE

1. *Argeșul a demarat o anchetă în cazul bebelușilor infectați cu E.coli*, 11 februarie 2016, disponibil la <http://www.evz.ro/argesul-a-demarat-o-ancheta-in-cazul-bebelusilor-infectati-cu-ecoli.html>, accesat la 12 mai 2016.
2. *Care este starea bebelușilor internați la spitalul Marie Curie*, 16 februarie 2016 – disponibil la <http://stirileprotv.ro/stiri/actualitate/care-este-starea-bebelusilor-internati-la-spitalul-marie-curie-doi-dintre-copii-ar-putea-fi-externati-astazi.html>, accesat la 12 mai 2016.
3. *Cazul bebelușilor din Argeș. Angajați ai firmei Brădet, depistați cu E.coli*, 15 martie 2016 – disponibil la <http://www.gandul.info/stiri/cazul-bebelusilor-din-arges-angajati-ai-firmei-bradet-depistati-cu-e-coli-15108562>, accesat la 15 mai 2016.
4. *Inspectorii veterinari au descoperit prezența bacteriei E.coli în probe prelevate din brânză și carne de pui*, 11 februarie 2016 – disponibil la <http://www.evz.ro/argesul-a-demarat-o-ancheta-in-cazul-bebelusilor-infectati-cu-ecoli.html>, accesat la 12 mai 2016.
5. Pagina oficială de Facebook *Lactate Brădet* – disponibilă la www.facebook.com/Lactate-Bradet-116234105167523/?fref=ts, accesată la 12 mai 2016.
6. „Rezolvarea” *DIVERSIONISTĂ a cazului îmbolnăvirilor copiilor din Argeș prin FALIMENTAREA UNEI FIRME AUTOHTONE DE LACTATE*, 1 martie 2016 – disponibil la <http://www.cuvantul-ortodox.ro/recomandari/2016/03/01/rezolvarea-diversionista-a-cazului-imbolnavirilor-copiilor-din-arges-prin-falimentarea-unei-firme-autohtone-de-lactate-de-ce-branza-de-la-bradet-nu-putea-cauza-moartea-bebelusilor-si-care-este-me/>, accesat la 15 mai 2016.
7. Site-ul Sprijina.ro – disponibil la <https://www.sprijina.ro/cauze/bradetromanesc>, accesat la 12 mai 2016.
8. *7 angajați ai Brădet infectați cu E.coli. Patronul: nu au avut contact direct cu brânzeturile*, 15 martie 2016, disponibil la <http://revista22.ro/70252753/7-dintre-19-angajai-de-la-brdet-infectai-cu-ecoli-3-cu-verotoxina-care-provoac-shu.html>, accesat la 15 mai 2016.

