
LES CRISIS D'IMATGE CORPORATIVA I EL SEU IMPACTE

ELS CASOS DE BP, NIKE I SAMSUNG

Laura Ato Gandola

Francisco Javier Espinach Orus
Grau de Publicitat i Relacions Públiques

ABSTRACT

Aquesta investigació té com a objectiu principal analitzar diverses crisis d'imatge social corporativa, per poder veure què provoca una crisi d'imatge, quines conseqüències aporta per a cada negoci, com actua cada empresa davant d'un error i, sobretot, el punt de vista dels *stakeholders* sobre l'esdeveniment. Tot i que el més important, i a destacar d'aquesta anàlisi, és que, a través d'investigació de crisis d'imatge i una enquesta, s'ha obtingut informació sobre com ha afectat una crisi a una multinacional, concretament, a la seva percepció per part dels públics.

Gràcies a tota la informació aconseguida s'ha pogut veure que els usuaris, tot i que passen dècades després de l'incident per part de la marca, recorden els fets, i poden associar actualment la paraula "crisi d'imatge" amb algunes de les marques analitzades. Un punt a destacar de la investigació és el fet que, tot i que els usuaris recordin els errors comesos per les multinacionals, les marques no han perdut importància ni presència al mercat, sinó que continuen sent, anys més tard, marques molt reconegudes i amb molts consumidors.

The main objective of this research is to analyze different corporate social image crises, in order to see what causes an image crisis, what consequences it has for each business, how each company acts when faced with an error and, above all, the stakeholders' point of view on the event. However, the most important and outstanding aspect of this analysis is that, through image crisis research and a survey, information has been obtained on how a crisis has affected a multinational company, specifically, its perception by the public.

Thanks to all the information obtained, it has been possible to see that users, even though decades have passed since the brand incident, remember the facts, and can now associate the word "image crisis" with some brands analyzed. A highlight of the research is the fact that, although users remember the mistakes made by multinationals, the brands have not lost importance or market presence, but continue to feel, years later, very recognized brands and with many consumers.

PARAULES CLAU

Imatge de marca, crisi d'imatge, reputació, restauració d'imatge, imatge social corporativa, comunicació, stakeholders

Brand image, image crisis, reputation, image restoration, corporate social image, communication, stakeholders

ÍNDEX DE CONTINGUTS

INTRODUCCIÓ	1
METODOLOGIA	2
MARC TEÒRIC	3
ANÀLISI DE CASOS DE CRISI D'IMATGE	9
BRITISH PETROLIUM (BP)	9
NIKE	11
SAMSUNG	13
RESULTATS	15
CONCLUSIONS	20
REFERÈNCIES	21

1. INTRODUCCIÓ

Saber com afecten les crisis d'imatge corporativa als negocis i com afrontar-les per tenir com menys conseqüències millor sobre la marca, és el que tracta aquesta investigació.

L'objectiu principal d'aquesta anàlisi és, basant-se en tres crisis d'imatge corporativa diferents i de marques molt reconegudes, Nike, British Petroleum (BP) i Samsung, entendre com comença una crisi d'imatge, quins factors la provoquen, com actua l'empresa en un inici i com intenta solucionar la crisi.

Però, el més important és conèixer si realment aquesta problemàtica ha estat resolta, si les empreses han aconseguit eliminar qualsevol record de la crisi i recuperar la confiança de tots els usuaris. I si ha estat així, com ha actuat per obtenir que els usuaris no recordin l'error, relacionin la marca amb aspectes positius i no perdin relacions ni confiança per part dels públics.

Per tal de fer això s'ha realitzat una enquesta a diversos usuaris, d'entre 18 i 30 anys, i majors de trenta anys, per saber si recorden les crisis de dos dels casos analitzats, i saber quina imatge corporativa tenen actualment de cada marca.

La identitat de la marca i la seva imatge pública són elements intangibles molt rellevants per a un negoci, i és molt important portar-ne una cura adient. Aquests elements, que tenen una gran dificultat a l'hora d'establir-se, ja que no depenen únicament de la marca en si, poden veure's afectats per diversos factors i/o actuacions de manera molt greu, provocant així una crisi d'imatge que s'hauria de resoldre.

La manera en què es gestiona, actua i comunica una empresa davant d'una crisi d'aquesta tipologia pot generar moltes conseqüències sobre el valor de la imatge de l'empresa, és a dir, la manera en què els públics d'aquesta la perceben i el que en pensen. Per aquesta raó és d'interès conèixer aquelles estratègies que poden ajudar a gestionar o evitar les conseqüències a llarg i curt termini per a una marca.

S'ha elaborat una anàlisi exhaustiva dels casos de Nike, BP i Samsung, tres multinacionals que en l'actualitat són líders dels seus sectors o empreses molt reconegudes a escala internacional, i que van tenir, en un passat, una crisi d'imatge corporativa molt important i amb un gran impacte, que podria haver acabat amb el cicle de vida del negoci de manera immediata.

L'anàlisi d'aquests casos reconeguts permetrà tenir una idea molt més clara de com ha d'actuar una marca davant d'una crisi d'imatge, quins aspectes ha d'evitar, quina actitud hauria de prendre per evitar cometre més errors...

2. METODOLOGIA

Aquest treball investiga les crisis d'imatge corporativa de diverses marques reconegudes per tal de poder veure com aquestes s'han vist afectades per la problemàtica, com els públics perceben la marca actualment, si aquests recorden l'incident que va tenir l'organització, si la solució que va trobar la marca en aquell moment ha estat útil i, per tant, la repercussió que tenen aquest tipus de crisis en una empresa i, com poden afectar a la seva activitat futura.

Per tal de poder obtenir tota la informació necessària per a la investigació s'utilitzaran dues tipologies de cerca d'informació; l'anàlisi d'informació i de casos i una enquesta.

A partir de fonts secundàries qualitatives, s'elaborarà una anàlisi de dades relatives a les crisis d'imatge, obtenint informació sobre què són les crisis d'imatge, quines tipologies hi ha, com es poden gestionar...

I aconseguint reconèixer tres exemples de crisis d'imatge, per tal de veure com tres marques conegudes mundialment van generar una gran polèmica, i com la van gestionar.

I per últim, gràcies a una font primària qualitativa, una enquesta, s'obtindrà una petita mostra, no representativa, que permetrà obtenir i interpretar els resultats aconseguits, relacionant tota la informació cercada sobre els problemes d'imatge corporativa, amb la visió dels usuaris aliens a les marques en qüestió.

Aquesta enquesta tindrà com a objectiu aconseguir informació, des del punt de vista dels públics, sobre dues de les tres crisis d'imatge que s'analitzaran.

3. MARC TEÒRIC

Per poder començar amb l'estudi, primer s'ha de diferenciar molt bé la imatge corporativa de la identitat corporativa, la identitat corporativa és tot allò que comunica la marca als seus públics, en canvi, la imatge corporativa és creada posteriorment, és la manera en què els públics perceben la marca. (Herrera, 2009).

La imatge corporativa d'una empresa, és "l'estructura mental de l'organització que es formen els públics, com el resultat del processament de tota la informació relativa a l'organització". (Capriotti, 1999).

Per tant, la imatge corporativa és un concepte que es basa totalment en la recepció, i està composta per tres elements bàsics: la identitat corporativa, la comunicació corporativa i la realitat corporativa.

La identitat corporativa és la personalitat de l'organització, el que és i el que la diferencia de les altres, la comunicació corporativa és tot allò que l'empresa comunica als *stakeholders*, i la manera en què ho comunica. I la realitat corporativa és l'estructura física i material de la marca. (Capriotti, 1999).

Els *stakeholders* d'una organització són "tots aquells individus o organitzacions que es veuen afectats o afecten la consecució dels objectius de l'organització". (Mitchell et al., 1997).

Segons Capriotti (1999) el concepte d'*stakeholders* es podria definir com "un conjunt de persones amb els qui una organització té una relació o vincle particular".

Segons González (2010) molts autors han definit i esmentat les classificacions per a conèixer els públics d'una organització, Gruning i Hunt (2000) els van classificar basant-se en el vincle que tenien aquests amb l'organització, què els uneix a ella, i segons el seu nivell d'activitat.

- **No - públic:** són aquells col·lectius que no es veuen afectats per les decisions de l'empresa, no poden afectar a la seva activitat i no és necessari comunicar-se amb ells.
- **Públic latent:** aquesta mena de públic experimenten en algun moment una conseqüència del comportament de l'organització, però no fan res al respecte, ja que no la detecten.
- **Públic informat o conscient:** és aquell públic que es veu afectat per qualsevol comportament de l'organització i, a més, en reconeix la seva existència.
- **Públic actiu:** és el públic que es veu afectat per les accions de la marca, en reconeix la seva existència i actua, fa alguna cosa al respecte. Per tant, els públics actius són aquells que tenen més importància per l'organització i la seva comunicació.

Elements que afecten la imatge corporativa de la marca

La imatge corporativa es pot manifestar en gran varietat d'elements relacionats amb l'empresa, segons Herrera (2009), alguns dels elements que sempre van relacionats amb la marca i que, per tant, manifesten la seva imatge corporativa podrien ser els edificis i entorns corporatius, ja que "el seu aspecte extern pot associar-se amb el que és tradicional, la modernitat o el prestigi". (Herrera, 2009).

Herrera (2009) també anomena el producte i la seva presentació com a element que clarament s'associa amb la imatge corporativa d'un negoci, pel fet que són elements que "tenen una gran influència en la decisió de compra dels clients". (Herrera, 2009).

Altres ítems, esmentats pel mateix autor, que transmeten la imatge corporativa d'una organització podrien ser els logotips i els colors corporatius, les persones associades a l'empresa, les icones corporatives i la comunicació de la marca cap a l'exterior.

Planificació estratègica de la imatge corporativa

Per crear la imatge corporativa d'una organització, s'han de tenir en compte diversos aspectes, ha de tenir una estructura bàsica, sòlida.

Capriotti (1999) veu la imatge corporativa com a una estructura mental cognitiva, és a dir que a partir d'aquesta estructura identifiquem, reconeixem i diferenciem les coses. "És una estructura que es forma a través d'experiències dels públics, directes o indirectes." (Capriotti, 1999).

Capriotti (1999) diu que la imatge corporativa està formada per un conjunt d'atributs significatius, elements cognitius, que són aquells vinculats al coneixement real o comprovats, i els elements afectius, de caràcter emocional. Els elements es complementen en la ment de cada públic, per crear l'estructura mental cognitiva de cada organització.

A part d'aquest tipus d'elements que conformen la imatge corporativa, Capriotti (1999) parla d'atributs centrals i secundaris que també ajuden a formar-la. Els atributs centrals són essencials i, en canvi, els secundaris són els complementaris.

Els atributs centrals es poden dividir en atributs bàsics o discriminatoris, els bàsics són els que els públics consideren que tota organització hauria de tenir, requisits indispensables. En canvi, els discriminatoris són aquells que creen la diferenciació entre organitzacions, són atributs claus. (Capriotti, 1999).

Tots aquests elements dels quals parla Capriotti (1999) són alguns dels que formen la imatge corporativa, i que s'han de tenir molt en compte per poder crear una estratègia de la imatge corporativa adequada i que funcioni, per arribar als *stakeholders* de l'organització.

La planificació de la imatge corporativa permet gestionar de manera eficaç una crisi d'imatge, en cas que n'hi hagi en un futur.

L'autor Lerbinger (1997) veia la crisi com a un esdeveniment que comportava que una organització quedés desprestigiada, posant en perill el seu futur com a marca, el seu creixement i supervivència al mercat.

Miller (2004) opina, així complementant la visió de Lerbinger de la crisi d'imatge, que aquesta és un esdeveniment que necessita una reacció ràpida per part de l'empresa i que interfereix en l'actuació d'aquesta en el mercat, creant una reputació danyada, que pot perjudicar molt la manera en què és vista una empresa.

La crisi d'imatge corporativa pot comportar un gran problema per a la reputació de la marca, com bé s'ha dit anteriorment, la reputació és "la representació col·lectiva de les accions i resultats del passat d'una empresa, que descriu la capacitat de l'empresa per a oferir resultats de valor". (Fomburn & Van Riel, 1997).

Per tal de poder donar per acabada una crisi i continuar amb la trajectòria de l'organització, Piñuel-Raigada (1997) dona com a solució un seguit de passes a seguir per aconseguir donar per acabada la crisi.

Per començar, és molt important no oblidar l'incident que hi ha hagut, sinó que s'ha d'aprendre de tots els errors comesos. Seguidament, s'ha de tornar a obtenir la confiança de tots els treballadors en l'empresa, s'ha d'evitar donar mèrit a l'empresa un cop superada la crisi.

I, per últim, integrar tot el que s'ha après de la incidència a la política de formació del negoci, reformulant les polítiques de comunicació interna i externa, per mostrar als públics que s'ha fet un canvi, una evolució.

Tipologies de crisis d'imatge

Tal com diuen els autors Orduña (2003) i Pérez (2010), segons els orígens de la crisi, el què l'ha provocat, hi ha diversos nivells de crisis d'imatge, aquest autor classifica les crisis en tres tipus, per poder explicar la importància i gravetat de cadascuna.

- **Mínima gravetat:** Crisis en què es detecten les variables de risc, no té massa notorietat i té un final cert.
- **Gravetat intermèdia:** Crisis en què es detecten les variables, que són d'alt risc, amb notorietat pública i un final cert.
- **Màxima gravetat:** Crisis en què les variables que es detecten són molt greus, amb una forta notorietat pública i un final incert.

Tot i que és molt difícil, gairebé impossible, detectar classificacions de crisis d'imatge, sí que es poden detectar algunes tipologies de crisis, depenent de les seves causes.

Poden haver-hi crisis causades per fenòmens naturals, relacionades amb la salut i l'alimentació, actes polítics i conflictes socials, accidents, esdeveniments d'origen criminal, aspectes jurídics, fets de tipologia econòmica, retirada de productes i atacs informàtics. (Orduña, 2003).

Com gestionar una crisi d'imatge corporativa

Cada crisi és diferent, depenent dels seus orígens s'haurà d'afrontar d'una manera o d'una altra.

En un principi, "tota organització hauria de tenir un manual de crisis en el qual s'estableixin els mecanismes bàsics per poder abordar situacions contingents, immediatament després d'haver succeït l'esdeveniment". (Orduña, 2003).

S'ha de tenir en compte, a l'hora de gestionar i actuar davant d'una crisi d'imatge, la comunicació de l'organització, en tot moment, és un dels elements més importants.

Segons Grunig (2013) hi ha quatre tipus de comunicació en relacions públiques, quatre maneres de gestionar la comunicació. El primer model de comunicació és la informació pública, en què es difon informació a través dels mitjans de comunicació de masses i mitjans controlats.

Un segon model, unidireccional i asimètric, com el primer esmentat, és l'agència de premsa, tracta de donar una imatge positiva de l'organització a través de la propaganda.

El tercer model, asimètric bidireccional, utilitza la investigació per desenvolupar missatges que puguin persuadir als públics estratègics per aconseguir que actuïn com l'empresa desitja. I, per últim, el model simètric bidireccional fa ús de la comunicació per gestionar els conflictes i millorar la relació amb els públics estratègics. (Grunig, 2013).

Per tal que una organització tingui l'oportunitat d'anticipar-se o preveure els resultats d'una crisi d'imatge corporativa, és molt important seguir alguns passos bàsics.

El procediment de la comunicació, segons Piñuel-Raigada (1997) per tal de poder anticipar-se a una crisi són:

- **La identificació dels riscos de crisis:** fer una cerca intensiva de tots els riscos als quals es pot enfrontar el negoci en un futur. El millor seria poder elaborar un pla preventiu, per poder saber com actuar en cas que passi.
- **La identificació dels processos de comunicació:** el millor per poder saber com actuar davant d'un problema que afecti a tota l'organització és identificar tots els públics prioritaris per a l'empresa, els mitjans de

comunicació claus, és a dir els que són més importants per als públics als qui es vol dirigir el negoci, la preparació dels missatges o comunicats prèviament...

- **La identificació dels factors de la comunicació:** s'hauria d'identificar tots els autors que la marca ha de tenir en consideració durant tota la duració de l'estratègia de crisi, com ho són els associats a l'empresa i tots els públics interns i externs.
- **L'anticipació dels papers de la comunicació:** per últim, seria molt important preparar prèviament totes les possibles interaccions comunicatives de l'empresa davant dels possibles riscos.

Un cop s'ha anticipat la resposta de la marca davant de la crisi en qüestió, és molt rellevant gestionar-la de manera eficaç. "Hi ha diverses postures davant d'una crisi, i cada organització decideix com actuar.

- **Actitud del silenci:** la institució decideix no reaccionar, responent a les acusacions o a parlar del problema el menys possible.
- **Actitud de la negació:** l'organització nega l'incident i rebutja que se li dediqui qualsevol interès o temps.
- **Actitud de transferència de responsabilitats:** s'intenta que la responsabilitat l'assumeixi un tercer, per protegir l'empresa.
- **Actitud de la confessió:** la marca decideix reconèixer les responsabilitats dels seus actes i es presta voluntària per a col·laborar amb els mitjans de comunicació.
- **Actitud de la discreció controlada:** es decideix fer pública la informació a poc a poc, en funció del ritme de preparació intern i de les preguntes que es formulin per part dels mitjans.

Les crisis provoquen relacions i desequilibris incontrolables, és per això que cada organització decideix respondre adequant-se al seu desenvolupament". (Piñuel-Raigada, 1997).

Segons Orduña (2003), un dels aspectes essencials és que el responsable de comunicació "ha de tenir tota la informació possible a l'abast, evitar buits d'informació comunicant al més aviat possible, no comunicar abans de temps a causa de la pressió mediàtica...".

És molt important que el responsable de comunicació no informi els públics sense el coneixement previ i l'aprovació de l'alta direcció. Sobretot perquè, la no preparació de les declaracions en públic pot comportar grans problemes i inconvenients per l'organització en un futur.

A més, amb les tecnologies actuals, un petit incident o mal entès, pot comportar una crisi molt major. (Orduña, 2003).

Tot i que la crisi d'imatge és una de les situacions més conegudes que pot comportar una modificació de la imatge corporativa de la marca, no és l'únic cas en què es poden dur a terme aquestes modificacions.

Segons Herrera (2009), hi ha més d'una ocasió que pot comportar un canvi d'imatge; que l'empresa es trobi en un entorn molt canviant i hagi d'adaptar-se, que la marca decideixi internacionalitzar-se, una imatge antiquada que necessita un canvi, o que es decideixi potenciar la imatge corporativa per sobre de la imatge del producte.

Aconseguir i mantenir una bona imatge corporativa que transmeti la realitat de la marca i generi harmonia entre el que diu i fa l'empresa, permetrà afegir valor a l'organització, augmentant el valor de les seves accions, millorant la imatge i posicionament dels seus productes o serveis i una millor diferenciació de la competència. (Herrera, 2009).

La comunicació, per tant, és un aspecte molt important si ens referim a la imatge corporativa d'una empresa, ja que és l'element a partir del qual transmetrem als *stakeholders* de l'entitat qui som, què fem i com ho fem.

Comunicar significa comunicar la identitat i la diferència, és l'única forma en què els públics podran conèixer perfectament el que ens caracteritza i diferència de la competència com a marca. (Capriotti, 1999).

4. ANÀLISI DE CASOS DE CRISI D'IMATGE

BRITISH PETROLIUM (BP)

Marca

Segons Villarespe (2016) el grup BP és el resultat de la fusió de diverses companyies del sector petrolier, les activitats que realitza comprenen des de l'exploració petrolífera i de gas natural, el refí i comercialització de lubricants i combustibles, estacions de servei, entre d'altres.

A més, aquest autor remarca que BP té interès en les energies renovables, principalment l'energia solar.

L'empresa compta amb un logotip que "transmet bellesa, llum, preocupació pel medi ambient i amor per la naturalesa", i així és com hauria d'actuar, en concordança amb el que vol transmetre. (Montero, 2012).

"L'any 1997 BP va ser la primera organització del seu sector en el món en reconèixer de manera pública la necessitat de prendre mesures contra el canvi climàtic". (Villarespe, 2016).

Crisi

El dia 20 d'abril de l'any 2010 BP va haver d'afrontar una gran crisi d'imatge, provocada per una explosió a una plataforma petrolera. Segons Villarespe (2016) una fuga de gas dins la plataforma va generar una gran explosió, aquesta petrolera era semisumergible (Deepwater Horizon, ubicada al Golf de Mèxic).

A causa de l'explosió es va generar un gran incendi que no es va poder apagar, i uns dies més tard es va enfonsar la plataforma. En aquest gran incident onze treballadors de l'empresa van perdre la vida.

La plataforma era propietat de Transocean Ltd, una empresa de perforació suïssa, tot i que l'empresa que hi operava era BP, un dia després de l'explosió aquesta va emetre un comunicat per informar de l'incident, i BP, sense donar explicacions en primera persona, va reemetre el comunicat. (Villarespe, 2016).

Segons Montero (2012) el 30 d'abril, a causa de la primera fuga, es va formar un vessament no controlat que va arribar a les costes dels Estats Units, Louisiana, Missisipi, Alabama, Texas i Florida.

Solució / Comunicació

A conseqüència d'aquest gran problema BP va haver d'augmentar els comunicats que emetia, "el 21 d'abril es va emetre el primer comunicat oficial, i només donava suport a Transocean Ltd després de l'explosió de la seva plataforma, en cap moment mencionava la possible responsabilitat de BP en l'accident". (Montero, 2012).

Tal com diu Montero (2012) la imatge que es construeix una empresa es va alineant amb la manera en què treballa, com actua i com comunica totes les seves accions, i és d'aquesta manera que es veu la vertadera autenticitat de la marca.

Segons aquest autor, BP no va saber gestionar de manera correcta la crisi que va generar, no van donar a l'incident la importància que tenia, i les conseqüències de l'error es van veure reflectides en la percepció per part dels usuaris de la marca. (Montero, 2012).

"Des de l'explosió la marca va crear una pàgina web que donava, amb tots els detalls, les solucions en què estava elaborant la marca per resoldre la crisi. Des d'un inici, les solucions que es comunicaven i s'estaven aplicant eren per tal de poder aturar les fuites de petroli". (Mehta, 2012).

Alguns dels comunicats que va fer la marca es basaven a mostrar que l'organització faria tot el possible per solucionar el problema, tot i que no admetien la culpabilitat, sinó que la centraven en Transocean Ltd, els seus socis. (Montero, 2012).

Segons Montero (2012) un mes després de l'inici de l'incident BP va fer públic el seu pla per aturar definitivament els vessaments al mar, que no va funcionar fins al 16 de juliol, que finalment es van aturar totes les fuites. No va ser fins al 5 d'agost que l'empresa va comunicar finalment que el vessament de residus havia arribat a la seva fi, després de rigoroses comprovacions.

NIKE

Marca

Nike, “una de les grans empreses de roba esportiva” (Corchero, 2019), és una companyia que “té constituïda una actitud inimitable, amb un creixement fenomenal i l'aparent capacitat de dictar les tendències de la moda a alguns dels consumidors més influents del món”. (Spar & Burns, 2002).

Crisi

Nike ha sigut la protagonista de més d'una crisi d'imatge corporativa. És una marca mundialment coneguda i porta activa molts anys. Algunes de les crisis que han tingut un gran impacte en la societat són; l'explotació laboral, tant amb males condicions com amb personal menor d'edat i el problema amb Zion Williamson.

Una de les crisis més greus de la marca és l'explotació laboral i infantil, l'empresa va començar la seva producció a països menys desenvolupats, per poder aconseguir un major marge de beneficis, però això tenia com a conseqüència males condicions de treball dels treballadors, com ara salaris molt reduïts o jornades laborals eternes. (Corchero, 2019).

L'any 1996, després de tota aquesta polèmica, va aparèixer un article a una revista amb una imatge d'un menor cosint el logotip de Nike en pilotes de futbol. En aquest moment Nike va començar a rebre crítiques molt dures per part de la premsa i dels públics, on es comparava la vida dels nens d'Estats Units amb els dels països menys desenvolupats, com ara Pakistan. (Corchero, 2019).

La crisi amb Zion Williamson, de l'any 2019, una de les promeses de bàsquet universitari nord-americà. Aquest jugador utilitzava esportives de la marca Nike durant els seus partits, en un d'ells va patir una lesió al genoll, causada per una de les esportives que portava.

Aquesta esportiva es va trencar des del taló fins als dits, la qual cosa va provocar que el peu del jugador sortís fora de la sabata. El jugador no va poder evitar caure a terra, provocant-se una lesió al genoll esquerre. (Maxdeo & Flores, 2020).

Solució / Comunicació

Pel que fa a la crisi d'explotació laboral i infantil, l'any 1999 Nike va començar a realitzar programes de captació per a executius de les fàbriques dels seus contractistes, on s'exigia que aprenguessin els idiomes nadius dels seus treballadors, aquest programa va permetre entendre i captar diverses cultures i estils de gestió. (Corchero, 2019).

Segons Spar & Burns (2002) la multinacional va contractar 25 treballadors només per dedicar-se a la responsabilitat social corporativa i a la seva gestió. A més, la marca va ajudar a formar la “Alianza Global”, una associació que es dedica a millorar les vides i condicions dels treballadors en els països en desenvolupament.

Segons Corchero (2019) la multinacional va actuar davant el gran problema d'explotació infantil negant que la imatge publicada fos real, es basava en el fet que a la imatge s'estava cosint el logotip amb la pilota inflada, i la marca només cosia amb les pilotes desinflades.

Segons Spar & Burns (2002), l'any 1998 la marca va reconèixer les accions que havia realitzat, i va decidir explicar en públic les mesures que es prendrien per acabar amb totes les males condicions laborals que s'havien dut a terme a les seves fàbriques.

Es va comentar que s'acabaria de treballar amb tots els menors d'edat que hi havia a les pràctiques i s'obligaria als proveïdors i empreses que havien deslocalitzat la seva producció a complir amb les mateixes normes de seguretat i salut que s'aplicaven als Estats Units. (Spar & Burns, 2002).

Referent al problema amb Zion Williamson, segons Maxdeo & Flores (2020) Nike va respondre de manera immediata, just després d'assabentar-se del problema que hi havia hagut, va fer un comunicat on minimitzava la situació assegurant que es tractava d'un fet aïllat, i va mostrar la preocupació que tenia la marca cap al jugador de bàsquet, donant ànims i desitjant la seva recuperació.

A més, segons aquests autors, "la marca afirmava que la qualitat i el rendiment dels seus productes era el més important per ells, però també es comprometia a identificar de seguida l'error que es va generar pel jugador nord-americà". (Maxdeo & Flores, 2020).

SAMSUNG

Marca

Segons Green & Passenger (2017) el grup Samsung, avui en dia, “lidera el mercat mundial el sector de la fabricació de productes electrònics d’alta gamma i de mitjans digitals”.

Aquest grup multinacional està conformat per tres divisions de negoci; “l’electrònica de consum, les solucions de dispositius i les tecnologies de la informació i comunicació mòbil”. (Green & Passenger, 2017).

Segons aquests autors, la marca ofereix des de dispositius mèdics, impressores, televisions... fins a ordinadors i càmeres digitals.

“L’any 2013, Samsung es va convertir en el major fabricant mundial de telèfons intel·ligents, impulsant la popularitat de la seva línia de productes Samsung Galaxy amb Android”. (Green & Passenger, 2017).

Crisi

El Samsung Galaxy Note 7 va ser llançat al mercat el mes d’agost de l’any 2016, la marca va anunciar que aquest nou model seria un avenç de la pròxima generació d’*smartphones*.

Aquest nou model es va crear per poder competir amb Apple, concretament amb el nou model llançat pels grans competidors de Samsung, l’iPhone7. (Yu, 2020).

Gràcies a totes les innovacions i tota la publicitat favorable cap a la marca, les vendes del nou model de Samsung van seguir creixent, fins que el 24 d’agost, uns dies després del llançament al mercat del producte, va sortir a la llum un cas a Corea del Sud on s’incendiava un Samsung Galaxy Note 7, preocupant a molts usuaris. (Zhang, 2021).

Segons Zhang (2021), a finals del mateix mes, es van tornar a dur a terme diversos incidents d’explosions del nou model de la marca, fent que Samsung prestés atenció al problema i comences a actuar.

Solució / Comunicació

El 2 de setembre, després de les múltiples explosions del nou model de la multinacional, l’empresa va fer una roda de premsa anunciant el cessament temporal de les vendes de l’*smartphone* a deu països. (Zhang, 2021).

Després de diversos informes analitzant els incendis de les bateries dels *smartphones*, Samsung va anunciar que el problema es trobava en les bateries de ions de liti de Samsung SDI, per la qual cosa va aturar la seva distribució a escala mundial, però va seguir distribuint el mateix model amb les bateries de l’empresa ATL, de la Xina. (Green & Passenger, 2017).

En la retirada del model es va proposar la substitució de tots els dispositius mòbils venuts, tot i que el mercat xinès va quedar exclòs d'aquesta substitució, ja que comptaven amb *smartphones* amb bateries ATL, que, segons l'empresa, eren més segures. (Yu, 2020).

Segons Yu (2020), el dispositiu es va prohibir a molts sectors de transport nacional i a diverses línies aèries es va prohibir l'ús o, simplement el fet de portar un dispositiu Note 7.

A finals del mes de setembre de 2016, "hi havia gairebé 100 incidents de sobreescalfament del dispositiu i, a vegades, de lesions dels usuaris". (Yu, 2020).

"En aquest punt, la credibilitat de Samsung s'havia vist afectada de manera molt greu". (Zhang, 2021).

Com que els dispositius seguien explotant, es va anunciar la retirada del model de Samsung del mercat, de manera formal. I l'empresa va decidir que substituiria tots els models afectats per una versió millorada, utilitzant bateries d'altres fabricants.

Com que aquests nous models seguien donant problemes, la marca va anunciar la retirada mundial del seu dispositiu, deixant de produir-lo i donant compensacions econòmiques a totes les persones que entreguessin el producte de nou a la marca. (Yu, 2020).

5. RESULTATS

Gràcies a la investigació realitzada sobre les crisis d'imatge social corporativa s'ha pogut observar quines tipologies de crisis hi pot haver, com són aquestes crisis i com poden afectar a les empreses i el seu futur al mercat.

L'anàlisi dels tres casos de crisis d'imatge de grans empreses (Nike, Samsung i BP) han aportat informació molt rellevant per tal de descobrir com han actuat aquestes multinacionals davant d'un gran problema públic.

Com han actuat les empreses davant d'una crisi tan important?

Si s'analitzen amb profunditat els tres casos i es té en compte la teoria investigada de Piñuel-Raigada (1997) sobre les postures que poden prendre les empreses davant d'una problemàtica com aquesta, es pot veure com han actuat aquestes tres marques i si la postura que han pres ha tingut resultats positius o negatius sobre l'empresa.

Segons les estratègies analitzades, **BP** ha treballat davant de la problemàtica afrontant-la amb una actitud de transferència de responsabilitats, ja que el primer que va fer l'empresa en veure el gran error que havia generat, va ser donar suport al seu soci, el propietari de la plataforma, sense admetre part de la culpa.

Després d'haver actuat d'aquesta manera, l'organització va decidir optar per una actitud de discreció controlada, és a dir que comença a donar informació als públics al ritme intern de l'empresa, a la seva pàgina web, fent públiques imatges i declaracions de com es troba la plataforma i tot el seu impacte.

Tot i que en un inici la reacció de BP no és l'adequada, segons el meu parer, ja que decideix no admetre la responsabilitat de la crisi i dona a entendre que el problema va ser ocasionat per una segona empresa, al final l'actuació de l'empresa és més adient, pel fet que informa els seus públics de manera correcta, al ritme marcat per la mateixa organització.

Nike, en canvi, va optar per actuar negant l'explotació de menors d'edat, contradient la veracitat de certes fotografies publicades als mitjans de comunicació, adoptant una actitud de negació davant la crisi.

Després de contradir més d'una vegada, de manera pública, les acusacions sobre explotació infantil i de treballadors, la marca va decidir prendre una actitud de confessió.

Va admetre tot el que havia fet als països menys desenvolupats i les condicions de feina de molta gent, va posar fi a totes les accions i va actuar per solucionar i evitar l'explotació a altres negocis, a part del seu propi.

En canvi, pel que fa a la segona crisi analitzada sobre Nike, amb Zion Williamson, la marca va actuar de manera totalment diferent. Des d'un inici va decidir actuar reconeixent que el problema era de la marca i va demanar disculpes al jugador pels problemes ocasionats.

Per tant, considero que aquesta marca, depenent de la crisi i de la seva importància, actua d'una manera o d'una altra, en aquests dos casos al final va saber actuar de manera correcta, prenent mesures per solucionar els errors i reconeixent-ne la responsabilitat.

I, per últim, **Samsung**, que va ser l'única empresa de totes les analitzades que des d'un inici va actuar en conseqüència de les seves accions i en va reconèixer la culpabilitat.

Des d'un principi va confessar que l'error era de la marca, i quan es va saber la qüestió per la qual van fallar els *smartphones* la van fer pública, i, tot i totes les conseqüències que els hi va portar el llançament del nou model, van saber donar solució a l'error de manera ràpida i eficaç, adoptant una actitud de confessió.

Les tres organitzacions han actuat de manera diferent, ja que les crisis són totalment diferents entre si, i cada marca ha intentat actuar de la millor manera possible. És veritat que dues de les tres marques, al principi, van intentar negar la responsabilitat o l'existència dels problemes dins l'empresa, fent que es perdés la seva credibilitat davant del públic en fer-se pública la realitat dels actes de cada marca.

Però, després de veure que els comentaris i negacions dels fets només comporten una pèrdua de responsabilitat, credibilitat i confiança per part dels públics, totes les marques van decidir, en el seu moment, fer front la crisi, de maneres diverses.

Hi ha empreses, com ara Nike, que després de veure tot el que ha ocasionat negar els seus errors, decideixen fer pública tota la informació que tenen a l'abast, per intentar contrarestar el fet negatiu de no haver comunicat des d'un inici la veritat sobre el cas.

Per part del públic, el fet de negar els fets i després fer pública la veritat pot comportar diverses conseqüències, primerament, els usuaris que tenen confiança plena en la marca i creuen tot el que comuniquen des d'un inici, quan veuen que la informació publicada al principi és falsa, perden totalment la confiança en la marca. També pot haver-hi aquells usuaris que quan reben la informació de la veritat, segueixen confiant en la marca, pel simple fet que ha comunicat tota la veritat, i dona tota la informació necessària, després de negar tots els fets.

Cada usuari actua de manera diferent, tot depenent de la relació que té amb l'empresa en qüestió, però d'alguna manera, tots els *stakeholders* perden una mica de seguretat i confiança en la marca, cosa que és molt negativa per aquestes.

Tot i que les tres crisis analitzades s'hagin desenvolupat força anys enrere, van tenir un gran impacte sobre cada marca i com aquestes són vistes pels seus públics.

Gràcies als resultats de l'enquesta realitzada s'ha pogut saber quina percepció tenen els públics actualment sobre la marca i si recorden o no la crisi de les marques, per tant, si aquestes encara tenen repercussió sobre la imatge pública de la marca.

Considero que tan sols una de les marques actua de manera correcta des del primer moment, fent que, per molt que la crisi tingui un gran impacte en la imatge corporativa de l'empresa, molts dels consumidors i públics de l'organització no en perdin la confiança.

Com han afectat aquestes crisis en la imatge actual que tenen els públics sobre la marca? Segueixen els usuaris recordant la problemàtica?

Els resultats de l'enquesta, no representatius, han permès tenir un punt de vista més ampli sobre la vertadera actitud actual dels usuaris amb relació a Nike i BP, dues de les marques investigades.

L'objectiu principal de l'enquesta ha estat obtenir informació sobre el record que tenen els usuaris sobre les crisis d'aquestes multinacionals. S'han dividit les respostes de l'enquesta segons l'edat dels enquestats, per tal de saber si els usuaris recorden les crisis i l'han viscut, o no.

S'han dut a terme preguntes obertes, com ara *"Coneixes alguna marca que hagi tingut algun problema d'imatge corporativa?"* i *"Si has respost que sí, podries indicar la marca en què has pensat?"*.

Aquestes preguntes s'han realitzat per veure si, sense relacionar la paraula "crisi d'imatge" amb Nike o BP, als usuaris els hi venia a la ment qualsevol de les dues marques, per veure si relacionen la marca amb algun record negatiu.

La gran majoria dels enquestats (65,6%) reconeix conèixer alguna marca que hagi tingut una crisi d'imatge corporativa. D'aquests usuaris, només una persona recorda Samsung com a una empresa que hagi tingut una crisi d'imatge, una pensa en BP i cinc usuaris esmenten Nike.

Amb aquesta pregunta no només s'extreu informació sobre el nombre de persones que reconeix que les tres marques analitzades han patit una crisi d'imatge, sinó que també es coneixen les crisis d'imatge més recordades pels enquestats, com ho seria la crisi de Nike o la de Benetton, una de les més mencionades.

Pel que es pot veure, gràcies a les respostes, Nike és una de les marques més mencionades, posicionant-la així com una de les empreses a la qual la crisi d'imatge ha impactat més.

I, també s'han fet preguntes tancades, amb opcions a escollir com a resposta, per veure si, relacionant la marca amb diversos adjectius, els usuaris tenen una percepció positiva o negativa de les empreses mencionades.

Gràcies a aquestes preguntes s'ha pogut saber que, en el cas de **Nike**, tots els usuaris coneixen la marca, per tant, aquesta empresa té un bon reconeixement en l'àmbit internacional, ja que tothom reconeix l'empresa.

De tots els usuaris que coneixen la marca, només un 59,4% recorden que Nike hagi tingut algun problema d'imatge. I aquestes persones mencionen com a crisi d'imatge recordada l'explotació de treballadors i menors d'edat a les seves fàbriques, en la gran majoria, tot i que també hi ha alguns usuaris que parlen del jugador de bàsquet, Zion Williamson, i el problema amb les esportives.

Tot i que la gran majoria d'usuaris recorden alguna crisi d'imatge corporativa de la marca, gairebé tots relacionen la marca amb adjectius positius, com ara qualitat i èxit. La majoria de persones que reconeix la crisi de Nike i la relaciona amb adjectius negatius són persones d'entre 18 i 30 anys, que relacionen la marca amb "racisme" i "explotació".

La majoria de persones que relacionen la marca amb aquests adjectius negatius menciona les crisis de l'explotació infantil i laboral dels treballadors de les fàbriques de Nike. Tot i que hi ha algunes persones que recorden el fet relacionat amb Zion Williamson, molt poques.

Una dada curiosa de les respostes dels enquestats és el fet que molts usuaris relacionen la marca amb adjectius positius com ara "igualtat" o "èxit", però recorden d'igual manera l'explotació infantil que va sortir a la llum anys enrere. Cosa que ens fa entendre que la crisi podria estar ben resolta i els usuaris encara confien en la marca.

En el cas de **BP** gairebé la totalitat d'usuaris coneix la marca, i un 68,8% no reconeix que l'empresa hagi tingut en algun moment una crisi d'imatge. Tot i que, un dels adjectius més relacionats amb la marca ha estat "contaminació", cosa que fa que, pels usuaris enquestats, la imatge pública de l'empresa sigui negativa, ja que actualment la societat està molt conscienciada en la contaminació i la cura del medi ambient. La resta d'usuaris que sí que recorda la crisi d'imatge viscuda per BP, menciona el vessament de petroli al Golf de Mèxic.

Pel que es pot veure, tot i que gran part dels enquestats no recordin l'error que va cometre l'empresa anys enrere, relaciona la marca amb elements negatius, com la contaminació i la sobreexplotació, cosa que no és gens positiva per la marca.

La majoria de persones que recorden la crisi de BP són persones majors a 30 anys, que relacionen la marca amb adjectius molt negatius, com ara “contaminació” i “sobreexplotació”. Totes les persones que recorden alguna crisi de BP mencionen la fuga de petroli al mar.

Tot i això, una dada sorprenent de BP, obtinguda gràcies a les respostes de l'enquesta, és el fet que una gran part dels enquestats relaciona la marca amb adjectius positius, com ara “qualitat” i “sostenibilitat”.

És molt curiós el fet que es relacioni la marca amb la sostenibilitat, si ens fixem en el gran problema mediambiental que va provocar anys enrere amb el seu producte. Però sembla que, gràcies a la seva imatge corporativa actual i la seva comunicació, moltes persones veuen la marca com a sostenible i eco. El que ens fa pensar que la crisi podria estar molt ben resolta i la marca estaria evitant tornar a cometre un error similar al del Golf de Mèxic d'anys enrere.

Tot i que els resultats de l'enquesta són suficients per poder tenir una idea general de l'opinió i visió dels usuaris en relació amb les marques, és veritat que aquest mètode d'obtenció d'informació és no representativa de la totalitat d'usuaris d'una regió en concret.

Seria necessari realitzar una enquesta molt més gran i orientada a un nombre major d'usuaris per poder tenir uns resultats molt més exactes sobre la temàtica investigada.

Tot i això, gràcies als resultats obtinguts s'ha pogut veure que la majoria dels usuaris enquestats, tot i no relacionar les marques amb adjectius negatius, tenen record de la crisi que va impactar a Nike i BP.

Personalment, considero que s'ha de saber corregir i afrontar totes les conseqüències que comporta una gran crisi d'imatge corporativa, ja que la informació es fa pública de manera molt ràpida i els usuaris estan molt informats en l'actualitat.

Penso que, veient tota la informació recollida, totes les marques han actuat bé sota pressió, i han sabut gestionar la crisi al final, de manera que els públics quedin satisfets. Crec que la millor manera d'afrontar un problema és sempre informar-se molt bé de tot el que ha causat la crisi, i comunicar en tot moment, amb tacte, el que passa, per mantenir informats i actualitzats a tots els públics de l'empresa en qüestió. Prendre una actitud de negació només comportarà una gran pèrdua de confiança per part dels públics un cop se sàpiga la veritat sobre tots els errors comesos.

6. CONCLUSIONS

Gràcies als estudis realitzats anys enrere sobre les tipologies de crisi d'imatge relacionades amb la manera d'actuar de les marques davant d'aquestes problemàtiques, i les estratègies per poder gestionar-les i anticipar-les, s'ha pogut relacionar i obtenir una imatge molt més clara de la tipologia de crisi a la qual s'ha afrontat cada multinacional i la seva actitud davant d'aquesta per poder solucionar-la.

L'objectiu d'aquesta investigació era analitzar alguns exemples de crisi d'imatge corporativa de marques molt conegudes, per poder observar quina actitud han pres aquestes empreses i com les han solucionat, però el més rellevant era descobrir si realment les crisis havien estat solucionades, si realment els usuaris no les recorden ni relacionen les marques amb algun element que els recordi a la crisi ocorreguda.

El que s'ha pogut veure clarament és que una crisi d'aquestes magnituds afecta molt al negoci en aspectes molt diversos, i un dels més importants és la percepció que té el públic de tot el que succeeix.

Marques com Nike, BP i Samsung, que són líders mundials en els seus sectors, penso que no han aconseguit que els records de les crisis que es van ocasionar anys enrere desapareguin del tot, tot i que si han pogut mantenir la seva activitat i recuperar la confiança de gran part dels seus públics. El que ens fa pensar que els públics d'aquestes marques són tan fidels a elles que, per molt que hi hagi una gran problemàtica envers la marca, seguiran recolzant-ne l'activitat, sense perdre'n del tot la confiança.

Considero que un dels aspectes més rellevants per a una marca és el seu públic, els usuaris que fan possible la vida del negoci, la seva evolució, i és per això que una empresa sempre ha de tenir-los en compte, són l'actiu més important per a elles, qui els hi dona la imatge corporativa.

El centre de cada marca han de ser els seus públics, sempre. L'activitat de l'empresa ha de girar envers els seus usuaris, per tant, sempre se'ls ha de tenir en compte, donar-los'hi la importància que es mereixen, perquè seran els qui decidiran si una empresa, després d'una gran crisi, pot seguir la seva activa o no.

Les crisis sempre deixen rastre, sempre hi haurà persones que recordaran el gran problema en què es va veure envoltada una marca, persones que hauran perdut la confiança en ella, i persones que relacionaran la marca amb aspectes negatius per molt que no recordin la crisi que va impactar l'empresa anys enrere, perquè avui en dia, la informació arriba a tot arreu, i les empreses han de saber gestionar-la, han de saber que si hi ha un problema, el més fàcil és comunicar-lo, actuar, perquè si perden la confiança dels seus públics, ho perden tot.

7. REFERÈNCIES

Bebbington, J., Larrinaga, C., Moneva, J.M., 2008. *Corporate social reporting and reputation risk management*. Account. Auditing Account. J. 21, 337e361.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.

Corchero Beltrán, L. (2019). *Influencia de la Responsabilidad Social Corporativa en la transparencia de las empresas. El caso de Nike: cómo una crisis de reputación transformó la mentalidad del líder de ropa deportiva* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

Fombrun, C., Van Riel, C., 1997. *The reputational landscape*. Corp. Reput. Rev. 1 (1e2), 5e13.

González, M. I. M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas* (Vol. 150). Editorial UOC.

Green, B., & Passenger, S. A. F. (2017). *Samsung Electronics Company, Ltd.: Galaxy Note 7 Crisis*.

Grunig, J. E. (2013). *Excellence in public relations and communication management*. Routledge.

Herrera, J. S. (2009). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. ESIC editorial.

Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Elbaum Associates Publishers, New Jersey.

Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. Editorial Almuzara.

Maxdeo Holgado, N. G., & Flores Valdivia, M. J. (2020). *Gestión de la comunicación ante una crisis corporativa en el sector salud privada: caso Grupo San Pedro*.

Mehta, N. (2012). *The image restoration of BP*. University of Houston.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Miller, D. (2004). *Exposing the errors: An examination of the nature of organizational crisis, in responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*.

Montero García, C. (2012). *La imagen política corporativa y sus repercusiones* (Bachelor's thesis, Quito: USFQ, 2012).

Murray-Webster, R., & Simon, P. (2006). Making sense of stakeholder mapping. *PM World today*, 8(11), 1-5.

Orduña, O. I. R. (2003). La comunicación en momentos de crisis. *Comunicar*, (21), 137-140.

Pérez, P. S., & García, F. G. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 8(2), 42-56.

Piñuel-Raigada, J.L. (1997). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. *Teoría de La comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

Spar, D. L., & Burns, J. (2002). Contra la Pared: Nike y las Prácticas Laborales Internacionales. *Harvard Business Review*. Set./2002, 712-S17.

Villarespe González, J. E. (2016). The British Petroleum Company: crisis de identidad corporativa.

Yu, Y. (2020). *Social Media Usage in Crisis Communication: a Case Study of Samsung* (Doctoral dissertation, Syracuse University).

Zhang, W. (2021). Crisis PR Study on Samsung Galaxy Note 7 Explosion Incident. *International Journal of Business and Management*, 15(7), 1-68.

LES CRISIS D'IMATGE CORPORATIVA I EL SEU IMPACTE

ELS CASOS DE BP, NIKE I SAMSUNG

Laura Ato Gandola

Francisco Javier Espinach Orus
Grau de Publicitat i Relacions Públiques