

ارتباطات کسب و کار و مدیریت بحران برند چگونه می‌توان به بحران‌های برند به شیوه مؤثر پاسخ داد؟^۱

چکیده: بحران برند به عنوان رویدادی غیرمنتظره و منفی شناخته می‌شود که می‌تواند اعتبار به برند را تخریب کرده، اعتماد مشتریان یا مصرف‌کنندگان را کاهش داده و ارزش ویژه برند را نابود سازد. این مقاله به یک سؤال اساسی در حوزه ارتباطات کسب و کار پاسخ می‌دهد و آن اینکه «چگونه می‌توان در مدیریت بحران برند مؤثر عمل کرد؟» این مقاله تلاش کرده با استفاده از مرور ادبیات، ضمن تدقیق مفاهیم بنیادین در این حوزه، نظریات مطرح در حوزه مدیریت بحران برند شامل نظریه اسناد، سیگنالینگ، ترمیم تصویر، وضعیتی ارتباطات بحران و هم‌آفرینی برند را معرفی کند و نقش هر یک از آن‌ها در مدیریت بحران برند را نشان دهد. همچنین تلاش شده تا گونه‌شناسی مناسب از انواع بحران برند، انواع پاسخ به بحران برند، انواع عوامل مؤثر بر پاسخ به بحران برند و همچنین انواع پیامدهای بحران برند ارائه شود. چارچوب راهنمای مدیریت بحران برند بر اساس مدل 5W1H نیز در این مقاله ارائه شده است. این چارچوب بر اهمیت پیش‌بینی، آمادگی و یادگیری مداوم در مدیریت بحران برند تأکید می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که مدیریت موفق بحران برند نیازمند تعامل گروهی و همکاری بین‌بخشی است که می‌تواند به حفظ و بازیابی ارزش برند در شرایط بحرانی کمک کند.

واژه‌های کلیدی: برند، بحران برند، ارزش ویژه برند، مدیریت بحران برند، ارتباطات کسب و کار

^۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان «ارائه چارچوب تاب‌آوری برند پلتفرم‌ها در مواجهه با بحران برند: مطالعه موردی پلتفرم‌های مبادله‌ای «مشتري به مشتري» است.

مقدمه

برندها دارایی‌های کلیدی شرکت‌های بازارگرا هستند و این شرکت‌ها به‌طور مستمر تلاش می‌کنند تا از ارزش ویژه برند خود محافظت کرده و آن را بهبود دهند (Dutta & Pullig, 2011). مبرهن است موقعیت‌یابی مطلوب برند در بازار، ماحصل ارتقاء و حفاظت از ارزش ویژه برند است (Hu, 2015). با این حال «بحران برند» پدیده‌ای است که می‌تواند ارزش ویژه یک برند را متزلزل و نابود سازد و در نتیجه به موقعیت برند خدشه وارد کند.

آمارها نشان می‌دهد ۵۴ درصد شرکت‌ها با بیش از یک بحران در سال مواجهه‌اند (Do & Nham, 2021) بنابراین می‌توان گفت که بحران برند پدیده‌ای دور از انتظار نیست اما قطعاً پدیده سهمگین و شوکه کننده‌ای برای شرکت‌هاست. این سهمگینی ناشی از قدرت اثرگذاری این پدیده بر کاهش ارزش ویژه برند است. ارزش ویژه برند یک دارایی نامشهود برای کسب‌وکار محسوب می‌شود و امروزه بخش غالب بازار از همین دارایی‌ها نامشهود ناشی می‌شود (Eccles et al., 2007)؛ پوروادی^۱ و همکاران (۲۰۲۰) معتقدند ارزش ویژه برند با ارزش‌ترین دارایی یک کسب‌وکار است.

محققان ارزش ویژه برند را حامل اعتبار برند می‌دانند و اذعان می‌دارند که بحران برند به‌طور اجتناب‌ناپذیری بر ارزش ویژه برند تأثیر می‌گذارد (He & Ran, 2015). هافمن و کانتر^۲ (۲۰۱۳، ص ۱۱) تأکید می‌کنند اگر «ارزش ویژه برند» وجود نداشته باشد، ذاتاً «ریسک برند» و به تبع آن «بحران برند» وجود ندارد. برخی تحقیقات علمی نمایانگر آن است که واکنش مصرف‌کنندگان به بحران برند هنگامی که ارزش ویژه یک برند پایین است، منفی‌تر از زمانی است که برند دارای ارزش ویژه بالایی است (Choi & Seo, 2021).

گرچه بحران برند بر ارزش ویژه برند تأثیر دارد اما این تأثیرات در انواع بحران‌ها و موقعیت‌های بحرانی یکسان نیست؛ به عقیده هی و ران (۲۰۱۵) عوامل مرتبط با بحران، عوامل مرتبط با مصرف‌کننده و استراتژی‌های پاسخ به بحران عواملی هستند که می‌توانند بر شدت و حدت تأثیرات بحران بر ارزش ویژه برند اثر بگذارند. طبق عقیده لوکن و جان^۳ (۲۰۱۰) بحران برند می‌تواند در سه لایه شناختی، احساسی و رفتاری پیامدهایی را به دنبال داشته باشد و بر همین مبنا ابعاد مختلف ارزش ویژه برند را تحت تأثیر خود قرار دهد. به‌عنوان مثال حساسیت به قیمت (Cleeren et al., 2013)، کاهش فروش یا سهم بازار (Rubel et al., 2011) و کاهش اثربخشی بازاریابی (Y. Liu & Shankar, 2015) نمونه‌ای از تأثیراتی است که به دلیل اثرگذار بحران برند بر سه لایه مورد اشاره رخ می‌دهد.

گرچه تحقیقات در حوزه بحران برند از سال ۱۹۸۰ آغاز شده (C. Wang & Lu, 2020) اما کماکان کسب‌وکارها در مواجهه با بحران‌ها دچار سردرگمی‌اند و اتخاذ یک رویکرد مناسب برای آنان چالش برانگیز است. این سردرگمی ناشی از فقدان یک رویکرد مفهومی جامع به حوزه بحران برند است. رویکردی که همزمان نشان‌دهنده انواع بحران برند در کنار اتخاذ پاسخ‌ها صحیح به این بحران باشد و پیامدهای نامطلوب بحران برند را به‌وضوح بیان نماید. این مقاله به دنبال شکل‌گیری رویکردی است که در حوزه ارتباطات کسب‌وکار در مواقع بحران به کمک برندها بیاید.

تلاش این مقاله آن است که با کنار هم قراردادن حوزه‌های پژوهش بحران برند دیدی مناسب از شیوه مواجهه با بحران ایجاد نماید و تهدیدات ناشی از عدم توجه به بحران را نیز نمایان سازد. این مقاله برای مقابله با توهم شکست‌ناپذیری نگارش شده است. مسنجر^۴ (۲۰۱۸) بزرگ‌ترین خطر برای یک برند را توهم شکست‌ناپذیری قلمداد می‌کند. این در حالی است که طبق ایده پارادوکس برند، هر چه ارزش ویژه برندها بالاتر می‌رود امکان شکنندگی آن‌ها نیز در بحران‌ها بیشتر می‌شود (Copulsky, 2011) بنابراین این مقاله یک راهنمای مناسب برای کسب‌وکارها در مواجهه با بحران برند است و به این سؤال اساسی پاسخ می‌دهد که «چگونه می‌توان در مدیریت بحران برند مؤثرتر عمل کرد؟». سطور آتی در برگیرنده «یک چارچوب راهنما» است که می‌تواند راهنمای عملی برای مواجهه با بحران برند باشد که به‌واسطه پاسخ به پرسش‌هایی فرعی ذیل ایجاد شده است:

• مدیریت بحران برند چیست؟

• مدیریت بحران برند چگونه انجام می‌شود؟

1. Poerwadi

2. Hofman & Keates

3. Loken & John

4. Messenger

- مدیریت بحران برند باید چه زمانی انجام شود؟
- مدیریت بحران برند توسط چه کسانی و چرا انجام می‌شود؟

روش پژوهش

این پژوهش از شیوه نگارش مقالات مفهومی بهره برده است. دلیل به‌کارگیری این رویکرد در نگارش، توجه ویژه به مفهوم مدیریت بحران برند و ترکیب دانش پیشین در این زمینه و ارائه آن به صورت منسجم بوده است. طبق آنچه که هیرش‌هایم (۲۰۰۸) می‌گوید داده‌های مقاله‌های مفهومی برپایه شباهت‌ها و ترکیب مستندات تئوری‌های پیش‌تر توسعه یافته ظهور و بروز می‌یابد. چگونگی انتخاب این تئوری‌ها در مقاله مفهومی بر اساس چند رویکرد محدود انجام می‌شود. این مقاله از ایده یا کولا (۲۰۲۰) مبتنی بر انتخاب یک پدیده کانونی و توسعه مفهومی آن پدیده تبعیت کرده و پدیده بحران برند را به‌عنوان پدیده کانونی تحقیق انتخاب کرده است. با اتخاذ چنین رویکردی، انتخاب مفاهیم بر پایه تناسب آن با پدیده کانونی و ارزشی که در تکمیل آن پدیده دارد، شکل می‌گیرد. در این مطالعه، تلاش شد تا به‌منظور ترسیم دقیق از تمامی مفاهیم مرتبط با پدیده کانونی موردنظر این تحقیق یک استراتژی جست‌وجو نیمه‌نظام‌مند پی گرفته شود. در این استراتژی جست‌وجو ۷ کلیدواژه اصلی در ۵ پایگاه منابع علمی مورد جست‌وجو قرار گرفت. تمامی مقالاتی که در فرایند جست‌وجو دربرگیرنده ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی برای تبیین پدیده کانونی بود، مورد انتخاب واقع شد. در نهایت با بهره‌گیری از ترکیب تئوری نسبت به ارائه یافته‌های این مقاله اقدام شد.

جدول ۱- استراتژی جست‌وجوی مطالعات ورودی به پژوهش

کلیدواژه‌ها	پایگاه‌های علمی
Brand crisis, brand crisis management, brand crisis response strategies, effective factors in responding to brand crisis, brand crisis consequences, brand resilience, coping strategy in the face of brand crisis	Scopus, Web of Science, Google Scholar, Emerald, ScienceDirect

مفاهیم بنیادین در حیطه بحران برند

۱. مفهوم بحران برند

امروزه بحران برند به یکی از مشکلات رایج کسب‌وکارها تبدیل شده (Dutta & Pullig, 2011, p. 1281) و تنوع دلایل وقوع یا ایجاد آن موجب شده تا این عبارت چتر مفهومی گسترده‌ای پیدا کند. با این حال برخی پژوهشگران تلاش کرده‌اند تا عبارت «بحران برند» را تعریف کنند. به عنوان نمونه، داوار و لی^۱ (۲۰۰۹، ص ۵۰۹) بحران برند را ادعای عمومی شده‌ای می‌دانند که نشان می‌دهد ارزش پیشنهادی برند نادرست و غیرواقعی است. آن‌ها معتقدند بحران برند به دلیل شیوع شایعات یا اطلاعات منفی واقعی در مورد برند قادر است تا به اعتماد و اطمینان مصرف‌کنندگان لطمه بزند. وو جیا^۲ (۲۰۱۱) هم بحران برند را به عنوان قرار گرفتن یک برند در معرض یک حادثه منفی یا رسوایی برند^۳ تعریف کرده و معتقد است انواع مختلف بحران برند قادرند تا آسیب‌های متفاوتی به برند وارد کنند.

روزلیزاواتی^۴ (۲۰۱۸، ص ۴۶) هم بحران برند را دوره‌ای ناپایدار و همراه با تهدید شدید برای تصویر و اعتماد سازمان برشمرده که بر اثر وقوع بلایای طبیعی، شایعات، خشونت در محل کار، تخلف سازمانی، خطای فنی و... پدید می‌آید. اهلوالیا^۵ و همکاران (۲۰۱۸) نیز با بهره‌گیری از بینش داوار و لی (۲۰۰۹)، بحران‌های برند را رویداد غیرمنتظره‌ای قلمداد می‌کنند که تولدایی درک شده برند از سوی مصرف‌کننده برای ارائه مزایای مورد انتظار را تهدید می‌کند. برخی محققان با در نظر گرفتن تعریف اخیر نتیجه

1 Dawar and Lie

2 Wu Jie

3 Brand scandal

4 Roslizawati

5 Ahluwalia et al.

بحران برند را تضعیف ارزش ویژه برند می‌دانند (Dawar & Lei, 2009; Li & Wei, 2016; Pullig et al., 2006).

کومبز^۱ (۲۰۲۱) نیز بحران برند را یک وضعیت غیرقابل پیش‌بینی و غیرمنتظره تعریف کرده که سلامت سازمان را به چالش می‌کشد. دو^۲ و همکاران (۲۰۱۹، ص ۲۳۵) هم بحران برند را به بیماری تشبیه کرده‌اند و معتقد این بیماری فعالیت‌های سازمانی را دچار هرج و مرج کرده و رشد آینده دارایی‌های برند را تهدید می‌کند. پیس^۳ و همکاران (۲۰۱۷) نیز در تعریفی نسبتاً مشابه، بحران برند را رویداد می‌دانند که حیات شرکت را به‌خطر انداخته و به ثبات، سودآوری و مشروعیت آن آسیب می‌رساند. این تعاریف به زعم نگارنده دارای ویژگی‌هایی مشترکی هستند که «بحران برند» را به‌عنوان یک مفهوم علمی قابل پذیرش می‌کنند. ویژگی اول، تعریف بحران به مثابه یک رویداد یا رخداد منفی است که فراگیر بودن و عمومی شدن در دل آن جای دارد؛ بنابراین رویدادهای منفی‌ای که از ضریب فراگیری و عمومی شدن پایین‌تری برخوردارند از زوایه نگاه تعاریف فوق، «بحران برند» تلقی نمی‌شوند. ویژگی دوم، دو وجهی و چندلایه بودن پیامدهای بحران برند است؛ بحران برند دارای اثر دو وجهی است که هم عملکرد و ثبات سازمان را تحت شعاع قرار می‌دهد و هم منجر تغییر در نسبت ذینفعان با برند می‌شود. در عین حال، پیامد بحران برند نیز در سه لایه شناختی، رفتاری و احساسی (Loken & John, 2010) قابل ظهور و بروز است. ویژگی سوم، «غیرمنتظره» بودن بحران برند است که نشان می‌دهد بحران می‌تواند منتج به غافل‌گیری سازمان یا کسب‌وکار شود. این ویژگی «تغییر ناگهانی شرایط»، «آشفته‌گی»، «اوضاع دشوار»، «اختلال در عملکرد» و «کاهش کنترل» را به عنوان خصوصیات اصلی یک وضعیت بحرانی همراه خود دارد (قنبری، ۱۳۹۷، ص ۲۱) و در نهایت ویژگی چهارم اشاره به زمینه متنوع وقوع بحران برند دارد که نشان می‌دهد دلیل وقوع آن، گاه تحت کنترل سازمان و بعضاً خارج از کنترل سازمان است. بر اساس جمع‌بندی ویژگی‌های ذکر شده و با پذیرش نقطه‌نظر صاحب‌نظران پیشین، نگارندگان مقاله حاضر بحران برند را «رخداد منفی غیرمنتظره و در عین حال فراگیر شده‌ای درباره یک برند می‌داند که به‌موجب عواملی مانند وقوع بلایای طبیعی، شایعات، تخلف سازمانی، محصول یا خدمت ناقص، خطای فنی و... پدید آمده و می‌تواند منجر به تغییر شناخت، احساس و رفتار ذینفعان نسبت به برند شده و عملکرد سازمانی، رشد برند و ارزش ویژه برند را مورد تهدید قرار دهد».

۲. مفهوم مدیریت بحران برند

بحران برند منبع عدم اطمینان و تغییر در شرکت‌هاست (Hewett & Lemon, 2019) به‌گونه‌ای که چن و همکاران (۲۰۲۲، ص ۴۹۸) آن را به‌عنوان یک عقب‌گرد و رشد پایین در یک شرکت تلقی می‌کنند و پشت‌سر گذاشتن آن را نیازمند منشوری جدید برای ادامه و بقا می‌دانند. محققان معتقدند مدیریت بحران برند ماهیتی تعاملی دارد چرا که یکی از طرفین به دنبال ارائه راه‌حل و دیگری منتظر توضیحات است (Yuan et al., 2016). تلاش برای جلوگیری از اثرات سوء بحران برند در قالب مدیریت بحران برند امکان‌پذیر است و پژوهش‌ها نشان داده که مدیریت بحران مؤثر می‌تواند تبلیغات منفی را کنترل کند و از تصویر شرکت محافظت نماید (Stafford et al., 2006). واترز (۲۰۱۱، ص ۱۹) معتقد است مجموعه دانش مربوط به مدیریت بحران برند از مطالعه «مدیریت بحران» توسعه یافته است و بر همین اساس می‌توان گفت مفهوم مدیریت بحران برند با مفهوم مدیریت بحران گره خورده است. پژوهش‌ها نشان داده تعریف مدیریت بحران با بهره‌گیری از رویکردهای فرایندی و مواجهه‌ای امکان‌پذیر است (Vašíčková, 2019, p. 63). منطبق با رویکرد فرایندی مدیریت بحران را باید فرایندی با مراحل و رویه‌های مرتبط دانست که منجر به به پیش‌بینی زود هنگام یک بحران بالقوه، تشخیص ماهیت وضعیت بحران، حل موفقیت‌آمیز و به موقع بحران می‌شود (Sahin et al., 2015). همچنین بر اساس رویکرد دوم چگونه‌ای مواجهه با بحران تعیین می‌شود؛ دو روش فعالانه و واکنشی به عنوان دو نقطه یک پیوستار از شیوه‌های مواجهه با بحران تعیین شده‌اند (Mitroff et al., 1988). مبرهن است انتخاب هر نقطه روی پیوستار روش‌های مواجهه، فرایند مدیریت بحران را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

1 Coombs

2 Do

3 Pace

پیرسون و کلایر^۱ (۱۹۹۸، ص ۶۱) با بهره‌گیری از همین رویکردها، مدیریت بحران را تلاش نظام‌یافته توسط اعضای سازمان همراه با ذینفعان خارج از سازمان در جهت پیشگیری از بحران‌ها و یا مدیریت اثربخش آن‌ها در زمان وقوع تعریف کرده‌اند. پیرسون و میتروف (۱۹۹۳) نیز اذعان داشته که می‌توان مدیریت بحران را به عنوان فرآیندی درک کرد که فعالیت‌های سازمان را به منظور دریافت و ارزیابی سیگنال‌های هشداردهنده یک بحران بالقوه هدایت می‌کند. قنبری (۱۳۹۷، ص ۳۱) هم ضمن در نظر گرفتن روش مواجهه فعالانه در مدیریت بحران، آن را فرایند و برنامه‌ای دانسته که تلاش نظام‌مند یک گروه در راستای تحلیل محیط و راه‌حلیابی برای پیشگیری از بحران، پاسخ‌دهی آنی به بحران و تصمیم‌گیری برای کاهش آثار بحران را به‌همراه دارد. سیمولا^۲ (۲۰۱۴) نیز مشابه تعریف قبلی، مدیریت بحران را به‌عنوان فرآیندی فعال جهت مقابله با بحران در مراحل قبل وقوع بحران، حین وقوع بحران و پیامدهای ناشی از بحران تعریف کرده است. محققان حوزه برند هم مدیریت بحران برند را مشابه تعاریف پیشین، مفهوم‌پردازی کرده‌اند.

در همین راستا، دو و نهام^۳ (۲۰۲۱) مدیریت بحران برند را فرایندی از تلاش‌های برند برای کاهش آسیب‌های مرتبط با بحران دانسته‌اند؛ مفروض این تعریف مواجهه واکنشی با بحران برند است. باجونا و چو^۴ (۲۰۱۰) هم مدیریت بحران برند را نوعی رفتار مدیریتی قلمداد کرده که به منظور جلوگیری از ایجاد بحران، کاهش آسیب‌های آن و بهبود برند پس از بحران انجام می‌شود؛ این تعریف نسبت بیشتری با رویکرد فعالانه در مدیریت بحران برند دارد. با بهره‌گیری از تعاریف پیشین، نگارندگان این مقاله مدیریت بحران برند را «برنامه و فرایندی نظام‌مند برای الف) پایش محیط برند و شناسایی بحران‌های بالقوه ب) جلوگیری از تبدیل بحران‌های بالقوه به بحران‌های بالفعل ج) حفظ ارزش ویژه برند با مواجهه آنی و مناسب به بحران به‌وجود آمده د) تلاش برای بهبود ارزش ویژه برند پس از بحران و دستیابی به بخشش مشتری ه) درس‌آموزی از نحوه مواجهه با بحران می‌داند که به‌واسطه بهره‌گیری فعالانه از ظرفیت‌های اعضای سازمان و ذینفعان خارجی اجرا می‌شود». در این تعریف، مدیریت بحران برند پیوندی عمیق با فرایند طراحی راهبردی و یادگیری سازمانی داشته و در آن بر رویکرد مواجهه فعالانه با بحران برند تأکید می‌شود.

نظریات مطرح در حوزه بحران برند

۱. نظریه اسناد^۵

مرور نظام‌مند پژوهش‌های بحران برند نشان می‌دهد که تعداد زیادی از محققان به استناد نظریه اسناد این موضوع را بررسی کرده‌اند (See Chandrasekar & Rehman, 2023) چرا که اسناد مبنایی را برای مصرف‌کنندگان جهت ارزیابی و مواجهه با برند تشکیل می‌دهد (Folkes et al., 1987). این نظریه تلاش می‌کند تا فرآیندهای ذهنی و ارتباطی دخیل در تبیین‌های روزمره را توصیف کرده و توضیح دهد (Manusov & Spitzberg, 2008). هایدن (۱۹۵۸) از نخستین صاحب‌نظرانی است که به توسعه نظریه اسناد پرداخته و اذعان می‌دارد مردم مفسران فعال رویدادهایی هستند که در زندگی آن‌ها رخ می‌دهد و از شیوه‌های منطقی و منسجم معناسازی در تفسیرهای خود استفاده می‌کنند. او با بهره‌گیری از نظریه روان‌شناسی ساده دو نوع اسناد موقعیتی و شخصی را از یکدیگر تفکیک می‌کند.

نظریه تغییر همگام هارولد کلی^۶ (۱۹۶۷) هم به اسناد به‌عنوان یک نظریه شناختی-انگیزشی می‌نگرد. رایبیز (۱۳۹۴، ص ۲۰۷) با استفاده بهرگیری از نظریه تغییر همگام، اسناد درونی و بیرونی را متأثر از سه عامل اختصاصی بودن^۷، با ثبات بودن^۸ (استمرار) و همانندسازی^۹ (اجماع) می‌داند. اختصاصی بودن نشان‌دهنده میزان شباهت رفتارهای یک فرد در موقعیت‌های مختلف است؛ به‌عنوان مثال هنگامی یک فرد تمامی وظایفش را بد انجام می‌دهد میزان اختصاصی بودن پایین بوده و احتمالاً دیگران چنین

1 Pearson and Clair

2 Simola

3 Do and Nham

4 Bajona and Chu

5 Attribution theory perspective

6 Harold H. Kelley

7 Distinctiveness

8 Consistency

9 Consensus

موضوعی را به حساب یک علت درونی می‌گذارند در حالی که اگر همان فرد همه وظایفش را خوب انجام داده و در یک مورد خاص به صورت مناسب به وظیفه‌اش عمل نکند، میزان اختصاصی بودن بالا تلقی شده و احتمالاً افراد آن را به یک علت بیرونی نسبت می‌دهند. اگر همه افرادی که با موقعیت مشابه روبه‌رو می‌شوند پاسخ‌های همانندی ارائه کنند آنگاه اجماع رخ داده است. اجماع بالا اسناد بیرونی و اجماع پایین اسناد درونی را به همراه دارد. استمرار هم نشان‌دهنده ثبات رویه در کارها و رفتار شخص مورد نظر در زمان‌های مختلف است. استمرار زیاد موجب اسناد درونی و استمرار کم موجب اسناد بیرونی می‌شود. نظریه سه‌بعدی واینر^۱ (۱۹۸۵) هم اسنادهای مربوط به شکست و موفقیت را توصیف می‌کند. او اسناد را از سه منظر منبع، پایداری و کنترل‌پذیری مورد بررسی قرار می‌دهد. منبع اشاره به درونی (شخصی) یا بیرونی (موقعیتی) بودن علت رخداد دارد. پایداری مشخص می‌کند که آیا علل رخداد موقتی است یا معمولاً اتفاق می‌افتد و در نهایت کنترل‌پذیری بررسی می‌کند که علت رخداد قابل کنترل یا غیر قابل کنترل است. محققان نشان داده‌اند که نگرش‌ها و رفتار مصرف‌کنندگان پس از یک بحران برند را می‌توان با سه بعد نظریه واینر توضیح داد (Paydas Turan, 2022). اگر چه انواع مختلف بحران‌ها تأثیر متفاوتی بر اسناد مصرف‌کننده دارند (W. T. Coombs & Holladay, 1996) اما چن و همکاران (۲۰۲۲) نشان داده که مصرف‌کنندگانی که با بحران‌های برند غیرقابل کنترل (در مقابل قابل کنترل) مواجه می‌شوند، تمایل بیشتری به بخشش برند دارند. تحقیقات نشان می‌دهد اسناد درونی در مورد وقوع بحران منجر به تصور منفی بیشتری نسبت به کسب‌وکار شده و خشم شدیدتر و احساسات منفی مضاعف‌تری را در پی دارد (Lai et al., 2015). فولکس^۲ (۱۹۸۴) اظهار می‌دارد مصرف‌کنندگانی که یک رخداد منفی را بر اساس اسناد داخلی، پایداری و قابل کنترل ارزیابی می‌کنند کسب‌وکار را مسئول بحران می‌دانند و مصرف‌کنندگانی که رخداد را مبتنی بر اسناد خارجی، موقت و غیرقابل کنترل ارزیابی می‌کنند، عامل خارجی را مسئول موضوع می‌پندارند. کیم و همکاران (۲۰۰۴) تأیید می‌کنند که از نگاه مصرف‌کنندگان یا مشتریان مقابله با مشکل به معنای تصدیق رویداد منفی و پذیرش مسئولیت آن است در حالی که انکار بحران یعنی مسئولیتی متوجه برند نیست.

۲. نظریه سیگنالینگ^۳

این نظریه بر موقعیت‌هایی با عدم تقارن اطلاعاتی بین دو بازیگر متمرکز است. طبق این نظریه یک طرف (یعنی فرستنده) باید تصمیم بگیرد که کدام یک از اطلاعات (یعنی سیگنال) را به طرف دیگر (یعنی گیرنده) منتقل کند. در نظریه سیگنالینگ در حالی که فرستنده باید نحوه ارسال سیگنال را انتخاب کند اما گیرنده باید در مورد تفسیر سیگنال دریافتی تصمیم می‌گیرد (Connelly et al., 2011). بحران‌های برند موقعیتی است که منجر به عدم تقارن اطلاعاتی بین صاحب برند و مصرف‌کنندگان یا مشتریان می‌شود؛ بنابراین اینکه چه سیگنال‌هایی از طرف تیم مدیریت بحران برند به مصرف‌کنندگان یا مشتریان ارسال شود در شکل‌گیری نگرش آن‌ها نسبت به برند مؤثر است. برگ^۴ و همکاران (۲۰۱۴) نظریه سیگنالینگ را در راستای کاهش عدم تقارن اطلاعاتی بین سیگنال‌دهنده و گیرنده سیگنال می‌دانند. کانلی و همکاران (۲۰۱۱) پنج جزء این نظریه برای کاهش عدم تقارن اطلاعاتی را شامل مشاهده‌پذیری، هزینه، اعتبار، تناوب و ثبات سیگنال می‌دانند. مشاهده‌پذیری به توفایی گیرنده‌های مورد نظر برای قرار گرفتن در معرض سیگنال اشاره دارد. به‌عنوان مثال برگزاری کنفرانس‌های خبری، بیانیه‌های عمومی، ارتباط رایانامه‌ای و پیامکی با مشتریان می‌تواند به مشاهده‌پذیری کمک نماید. تناوب نشان‌دهنده تعداد دفعات مشاهده سیگنال توسط گیرنده است. ثبات هم با شباهت درک شده بین سیگنال‌های متعددی که توسط یک سیگنال‌دهنده ارسال می‌شود، سروکار دارد؛ به‌عنوان مثال در یک بحران برند اطلاعات متناقضی به مشتریان ارسال می‌شود و مشتریان سیگنالی قوی مبنی بر ضعف شرکت را دریافت می‌کنند.

اعتبار نیز نشان‌دهنده درک گیرندگان از همبستگی مثبت بین سیگنال و توانمندی‌های واقعی سیگنال‌دهنده است (Kharouf et al., 2020). علی‌رغم مؤلفه‌های پیشین، هزینه سیگنال جزو مؤلفه‌هایی است که در ادبیات کمتر به آن پرداخته شده است. با این حال باسوروی^۵ و همکاران (۲۰۰۶) این مؤلفه را به‌عنوان هزینه‌های منابع فرستنده در ارتباط با سیگنال تعریف کرده‌اند.

1 Weiner

2 Folkes

3 Signalling theory

4 Bergh

5 Basuroy

همچنین ماوانوا^۱ و همکاران (۲۰۱۲) هزینه درک شده هرگونه اجرای محتوای سیگنال را در تعریف این مؤلفه به کار برده‌اند. به عنوان مثال در یک بحران که بازگرداندن محصولات معیوب مورد نیاز است، جمع‌آوری محصولات معیوب یا آسیب‌زننده از بازار می‌تواند یک سیگنال قوی از تعهد به کیفیت باشد چرا که انجام این اقدام هزینه‌های فراوانی برای شرکت در پی خواهد داشت.

۳. نظریه ترمیم تصویر^۲

نظریه ترمیم تصویر بر این اصل استوار است که تصویر برند و شهرت برای سازمان‌ها و افراد مهم است. همچنین این نظریه بر این فرض ساختاریافته که تهدیدات برای تصویر برند (برای افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها یا کشورها) اجتناب‌ناپذیر است (Benoit, 2013). این نظریه بر روی گزینه‌های پیام‌رسانی در دسترس سازمان‌ها و افراد در مواجهه با تهدید تصویر برند تمرکز دارد. این تئوری بیان می‌کند که تصویر برند هنگامی تهدید می‌شود که یک کسب‌وکار به‌خاطر یک عمل توهین‌آمیز مسئول شناخته شود. ارتباطات بحران برند طبق این نظریه به آماده‌سازی برنامه‌های اضطراری، تحلیل واضح بحران، تحلیل دقیق مخاطبان و استفاده از استراتژی‌های مناسب ترمیم تصویر بر اساس وضعیت به‌وجود آمده تمرکز دارد. به‌طور کلی، این تئوری یک چارچوب مفید برای فهم و ارزیابی استراتژی‌های ارتباطی مورد استفاده برای پاسخ به تهدیدات مربوط به شهرت یک سازمان یا فرد ارائه می‌دهد (Benoit, 1997).

۴. نظریه وضعیتی ارتباطات بحران^۳

«نظریه وضعیتی ارتباطات بحران» با نام تیموتی کومبز گره خورده طی سالیان متمادی این نظریه‌پرداز مدام تلاش داشته تا نظریه خویش را توسعه دهد. نظریه وضعیتی ارتباطات بحران برای تجویز راهبردهای پاسخ به بحران از نظریه اسناد بهره می‌گیرد (Coombs, 2013). این نظریه چارچوبی را برای درک چگونگی به‌حداکثر رساندن حفاظت از شهرت توسط ارتباطات پس از بحران ارائه می‌کند (Coombs, 2006). کومبز (۲۰۲۲) عناصر اصلی نظریه وضعیتی ارتباطات بحران را *انواع بحران، مداخلات بحران و تعدیل‌کننده‌های زمینه‌ای* می‌داند.

نخستین عنصر در نظریه وضعیتی ارتباطات بحران عبارت است از انواع بحران؛ انواع بحران نقطه شروعی برای درک چگونگی ارزیابی مسئولیت بحران محسوب می‌شود (Coombs, 2022). نظریه وضعیتی ارتباطات بحران نشان می‌دهد همه ذینفعان یک بحران را به یک شکل درک نمی‌کنند و همه ذینفعان به یک مداخله در بحران (پاسخ به بحران) واکنش مشابهی نشان می‌دهند (کومبز، ۲۰۲۲). کومبز (۲۰۰۷) سه نوع بحران قربانی، بحران قابل پیشگیری و بحران تصادفی را معرفی می‌کند. هر یک از این سه نوع بحران اسناد مختلفی را ایجاد می‌کنند. کومبز (۲۰۱۳؛ ۲۰۲۲) معتقد است بحران قربانی اسناد کم، بحران تصادفی اسناد متوسط و بحران قابل پیشگیری اسناد زیاد ایجاد می‌کند. به‌بیان دیگر در بحران قربانی مسئولیت شرکت نسبت به وقوع بحران پایین و در بحران قابل پیشگیری مسئولیت شرکت نسبت به وقوع بحران بالا ارزیابی می‌شود.

مداخلات بحران دومین عنصر نظریه وضعیتی ارتباطات بحران را شامل می‌شوند؛ مداخلات بحران اقداماتی هستند که در پاسخ به بحران استفاده می‌شوند. مداخلات در بحران باید به جای تمرکز بر کسانی که از یک سازمان حمایت می‌کنند به نگرانی‌های کسانی که بیشترین واکنش منفی را نسبت به یک بحران دارند، بپردازد. مداخله در بحران شامل سه نوع *اطلاعات/آموزش*، *اطلاعات سازگاری* و *مدیریت شهرت* می‌شوند. اطلاعات آموزش چگونگی حفاظت در برابر بحران را به مردم آموزش می‌دهد. اطلاعات سازگاری در پی کمک به افراد برای کنار آمدن با بحران از حیث روانی است و شامل توضیح آنچه اتفاق افتاده، گزارش اقدامات انجام شده برای جلوگیری از تکرار بحران و ابراز همدردی با قربانیان می‌شود. مدیریت شهرت نیز تلاش برای بازسازی آسیب وارده به سازمان است (Coombs, 2022).

کومبز (۲۰۲۲) چهار نوع استراتژی مدیریت شهرت شامل انکار، تقلیل دادن، معامله و تقویت را مدنظر قرار می‌دهد. راهبرد انکار یک راهبرد تدافعی است که در آن شرکت به دنبال اجتناب از مسئولیت و نادیده گرفتن قربانیان است. شرکت در راهبرد تقلیل دادن (کاهش) مسئولیت بحران را می‌پذیرند اما به دنبال به حداقل رساندن درک مسئولیت بحران و نشان دادن نگرانی کمی

1 Mavlanova

2 Image restoration

3 Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

برای قربانیان است به همین دلیل این راهبرد شامل توجیه و بهانه می‌شود. اتخاذ راهبرد معامله سبب می‌شود تا شرکت مسئولیت بحران را بپذیرد و بر قربانیان تمرکز کند. عذرخواهی و جبران خسارت جزئی از راهبرد معامله است. در نهایت راهبردهای تقویت‌کننده اقدامات ثانویه را در بر می‌گیرند به این معنی که آن‌ها باید تنها در ارتباط با سایر مداخلات در بحران استفاده شوند. یادآوری اقدامات خوب سازمان در گذشته به مردم از جمله راهبردهای تقویت‌کننده است.

طبق ایده کومبز (۲۰۱۰؛ ۲۰۲۲) اولین مداخله در بحران باید پایه اخلاقی داشته باشد؛ یعنی ترکیبی از اطلاعات آموزش و اطلاعات سازگاری را در دل خود جای دهد. پاسخ پایه اخلاقی تنها پاسخ مورد نیاز برای زمانی است که اسناد مسئولیت بحران کم باشد. در مورد مداخلات مربوط به مدیریت شهرت نیز کومبز و همکاران (۲۰۱۶) اذعان دارند انکار یک استراتژی مشکل‌ساز است و هنگامی که سازمان واقعاً درگیر بحران است نباید از این راهبرد استفاده شود بنابراین محل استفاده راهبرد انکار هنگامی است که سازمان با شایعات و اخبار جعلی روبه‌روست. همچنین کومبز (۲۰۲۲) معتقد است امروزه استفاده از راهبرد تقلیل دادن در بحران‌ها درست نیست و پیشنهاد می‌دهد زمانی که مسئولیت شرکت نسبت به وقوع بحران زیاد است از عذرخواهی یا جبران خسارت به‌عنوان ابزار مدیریت شهرت استفاده شود.

تعدیل‌کننده‌های زمینه‌ای سومین عنصر در نظریه وضعیتی ارتباطات بحران تلقی می‌شوند. تعدیل‌کننده‌های زمینه‌ای عواملی را شامل می‌شوند که می‌توانند بر اسناد مسئولیت بحران تأثیر بگذارند. شهرت/رابطه منفی نیز نخستین عامل تعدیل‌کننده زمینه‌ای به‌شمار می‌رود؛ طبق ایده کومبز (۲۰۰۷) سرمایه شهرتی ذخیره دارایی‌های ادراکی و اجتماعی سازمان نزد ذینفعان است که به واسطه ارتباط با ایشان به‌وجود آمده است. کومبز (۲۰۱۰؛ ۲۰۱۳) معتقد است که شهرت/رابطه قبلی منفی احتمالاً درک مسئولیت بحران را افزایش می‌دهد. همچنین کومبز (۲۰۰۷) اذعان دارد که شهرت قبلی مطلوب به‌دلیل سرمایه اعتباری بیشتر منجر به حفظ شهرت بالا پس از بحران خواهد شد. دومین عامل تعدیل‌کننده زمینه‌ای سابقه بحران است که نشان می‌دهد آیا سازمان قبلاً یک بحران را تجربه کرده است یا خیر؟ پژوهشگران نشان داده‌اند داشتن یک بحران قبلی، نسبت‌های مسئولیت بحران را تشدید می‌کند (Eaddy & Jin, 2018). کومبز و هالادی (۲۰۰۴) اذعان دارند با تشدید انتساب مسئولیت بحران توسط ذینفعان به سازمان، تهدید شهرت برای سازمان افزایش می‌یابد.

۵. نظریه هم‌آفرینی برند و رویکرد ارگانیک به برند

یکی از ارکان قدرت وب ۳ استفاده از فناوری هم‌آفرینی است (Ciasullo et al., 2018). این فناوری زمینه‌ای را فراهم کرده تا مصرف‌کنندگان منفعل به شرکت‌کنندگانی فعال تبدیل شده (Sarkar & Banerjee, 2019) و نقش مؤثری در ایجاد تجارب مرتبط با برند یک کسب‌وکار پلتفرمی ایفا کنند (see Sharifi et al., 2020). قدرت نفوذ این شرکت‌کنندگان فعال تا جایی است که قادرند بر روی تصویر تجاری یک شرکت اثرگذار بوده (Hanna et al., 2011) و ادراک سایرین را نسبت به برند تجاری تغییر دهند (Chiosa & Anastasiei, 2017). بر همین مبنا هم‌آفرینی برند به‌عنوان یک مفهوم پذیرفته‌شده در ادبیات جای گرفته است (Khajeheian & Ebrahimi, 2020). هم‌آفرینی مفهومی است که نشان می‌دهد یک بنگاه اقتصادی دیگر تصمیم‌گیرنده خلق ارزش نیست بلکه ارزش توسط بنگاه و مصرف‌کننده به‌طور توأمان خلق می‌شود (Tolstelova, 2016). اساساً هم‌آفرینی را می‌توان به‌عنوان یک منبع حیاتی برای کسب‌وکارها در نظر گفت تا در دنیای بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم^۱ رشد و رقابت کنند (Nair et al., 2019; Yrjölä et al., 2019) بنابراین مشهود است که کسب‌وکارها به سمت این هم‌آفرینی سوق پیدا می‌کنند (Moghadamzadeh et al., 2020). هم‌آفرینی معمولاً از دو نوع رفتار مشتری ناشی می‌شود؛ نخست رفتار شهروندی مشتری^۲ است که رفتاری کاملاً داوطلبانه بوده و امکان بهبود وضعیت شرکت و برند آن را فراهم می‌کند و دومین رفتار، رفتار مشارکتی مشتری^۳ را شامل می‌شود که اساساً برای تولید خدمات موفق ضروری است (Estiri et al., 2018; Khajeheian & Ebrahimi, 2020; Yi & Gong, 2013). به‌زعم نویسندگان در هم‌آفرینی برند به‌نوعی هر دو نوع رفتار مشاهده می‌شود. مزایای هم‌آفرینی به حدی است که برخی بنگاه‌ها مشتری را صرفاً یک عامل خارجی نمی‌بینند بلکه از آن به‌عنوان یک عامل داخلی و یک شریک حیاتی نام می‌برند

1 Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous (VUCA)

2 Customer citizenship behavior

3 Customer participation behavior

(Vázquez-Casielles et al., 2017). در حوزه هم‌آفرینی برند نیز تحقیقات تأثیر مثبت هم‌آفرینی برند بر برند را تأیید کرده (Luo et al., 2015) و فراتر از آن نشان داده‌اند که هم‌آفرینی برند می‌تواند منجر به وفاداری نگرشی و رفتاری به برند شود (Khajeheian & Ebrahimi, 2020). مرور ادبیات نشان می‌دهد هم‌آفرینی برند منجر به خلق رویکرد ارگانیک به برند شده است. طبق منطق هم‌آفرینی برند استدلال می‌شود برندها موجوداتی ارگانیک هستند چون که در کنار ذینفعان مختلف ساخته شده و بسیاری از بخش‌های فرایند ساخت آن‌ها از عهده سازمان/بنگاه خارج است (Iglesias et al., 2017). بر همین اساس استدلال شده که امروز نقش مدیران برند از نگرهانی برند به میزبانی از برند تغییر کرده است (Christodoulides, 2009). به پیروی از رویکرد ارگانیک به برند مونی و رولینز^۱ (۲۰۱۰) نیز با بهره‌گیری از مفهوم «برند باز»^۲ پیشنهاد می‌کنند که مدیران برند باید با محیط باز سازگار شوند تا مصرف‌کنندگان را با برندهای خود به‌طور غنی‌تر، عمیق‌تر و معنادارتری درگیر کنند.

گونه‌شناسی در حیطه بحران برند

۱. گونه‌های مختلف بحران برند

طبق دیدگاه پژوهشگران بحران‌های برند را می‌توان از حیث مراحل وقوع بحران، دلیل وقوع بحران، فلسفه وقوع بحران، کنترل‌پذیری وقوع بحران و... تقسیم‌بندی کرد. با این حال دو دیدگاه نظری عمده برای گونه‌شناسی بحران‌های برند وجود دارد: (۱) دیدگاه نظریه اسناد و (۲) دیدگاه نظریه ارزش ویژه برند^۳ (Li & Wei, 2016).

یکی از گونه‌بندی‌های رایج از بحران برند که در اغلب تحقیقات مرتبط با موضوع بحران برند، نیز به آن اشاره شده بحران مربوط به عملکرد و بحران مربوط به ارزش (Dutta & Pullig, 2011; C. Wang & Lu, 2020; Y. Wang, 2016) است. این گونه‌بندی مبتنی بر دیدگاه تئوری ارزش ویژه برند وضع شده است. بحران مربوط به عملکرد نشان‌دهنده ناتوانی برند در تحقق وعده‌های خود پیرامون کیفیت و استاندارد محصول یا خدمت است. به‌عنوان نمونه بحران آسیب محصول^۴ به‌مثابه یک بحران مربوط به عملکرد تعریف می‌شود. این نوع بحران، توانایی درک شده برند برای ارائه مزایای عملکردی را کاهش می‌دهد (Pullig et al., 2006, p. 529) و به‌طور معمول اثر شدیدی در سطح فردی دارد. در عین حال، بحران مربوط به ارزش گرچه به‌طور مستقیم محصول را درگیر نمی‌کند اما دربرگیرنده نقض هنجارها یا رفتار غیراخلاقی توسط برند می‌شود. طبق ادعای پولیگ^۵ و همکاران (۲۰۰۶) این نوع بحران، توانایی برند برای ارائه مزایای نمادین و روان‌شناختی را تهدید می‌کند. بحران مربوط به ارزش اثر جمع‌گرایانه در پی دارد. گرچه هر دو گونه بحران‌ها مورد اشاره دارای نتایج مشترک‌اند اما برخی محققان معتقدند نتایج بحران مربوط به ارزش شدیدتر از بحران مربوط به عملکرد است (Kähr et al., 2016). در همین راستا پژوهش کوبلر^۶ و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد بحران مربوط به ارزش منتج به افزایش نیات بایکوت یک برند می‌شود و خشم اخلاقی شدیدتری را در نسبت به بحران مربوط به عملکرد در پی دارد. در نقطه مقابل، برخی پژوهش‌ها نیز بحران‌های مربوط به عملکرد را به‌دلیل تأثیر آن‌ها در سطح فردی، نیازمند پاسخ‌های ویژه‌تری می‌دانند؛ این پاسخ‌ها باید نویددهنده توانایی برند برای ارائه مزایای عملکردی باشند (Dutta & Pullig, 2011, p. 1283).

بحران‌های مربوط به شایستگی^۷ و بحران‌های اخلاقی^۸ نیز با استفاده از دیدگاه تئوری ارزش ویژه برند به‌عنوان دو گونه از بحران‌های برند شناسایی شده‌اند (Votola & Unnava, 2006, p. 197). شناسایی این دو گونه بحران برند بر اساس تحقیقات مرتبط با نحوه پردازش اطلاعات منفی توسط مصرف‌کنندگان انجام شده است. طبق دیدگاه واضعان این تقسیم‌بندی، بحران مربوط به شایستگی به صلاحیت یک شرکت در ارائه یک خدمت یا ساخت یک محصول مربوط می‌شود و بحران اخلاقی مشابه آنچه بحران‌های ارزشی نامیده شد، از مصالحه معیارهای اخلاقی ناشی می‌شوند. این تقسیم‌بندی بسیار مشابه تقسیم‌بندی

1 Mooney and Rollins

2 Open brand

3 Brand equity theory perspective

4 Product-harm crisis

5 Pullig

6 Kübler

7 Competence-based crises

8 moral-based crises

پیشین است و در نفس خود تفاوتی با آن ندارد و حتی در سازوکار و تأثیر نشان داده شده که مصرف‌کنندگان بخشندگی بیشتری پس از وقوع بحران شایستگی در نسبت با بحران اخلاقی دارند.

با استناد به مطالعه گیدو گرونولد^۱ (۲۰۲۳) و پژوهش جئون و باک^۲ (۲۰۱۶) پژوهش دو نوع بحران قابلیت‌های شرکتی^۳ و مسئولیت اجتماعی شرکتی^۴ را نیز می‌توان به‌عنوان گونه‌های دیگری از بحران‌های برند نام برد. بحران قابلیت به عدم برآورده شدن کیفیت محصول یا خدمت و فقدان تخصص یک شرکت اشاره دارد و مشابه بحران شایستگی و عملکردی است در حالی که بحران مسئولیت اجتماعی به عدم تعهد یک شرکت در قبال جامعه مربوط می‌شود و به بحران اخلاقی و ارزشی شباهت دارد. اقدامات یا مواضع منفی شرکت در مورد مسائل مرتبط با حقوق زنان، اقلیت‌های قومی، محیط زیست و ... در دسته بحران‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی جای می‌گیرد. کارول^۵ (۱۹۹۱) پیشنهاد می‌کند مسئولیت اجتماعی مشتمل بر مسئولیت اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه است و عمل نکردن به هر یک از این موارد نشان‌دهنده بحران مسئولیت اجتماعی شرکتی است. ویتلر^۶ و همکاران (۲۰۲۱، ص ۱۲۹) نیز با بهره‌گیری از تئوری اسناد و ضمن تمرکز بر منشأ رخداد بحران برند، دو نوع بحران برون‌زا^۷ و درون‌زا^۸ را از یکدیگر تفکیک کرده‌اند و بر اساس این دو نوع بحران به سه مقوله بحران‌زا برای برند شامل «تخلفات برند»^۹، «بیماری برند»^{۱۰} و «آلودگی برند»^{۱۱} اشاره کرده‌اند. همان‌گونه که در جدول ۲ آمده، تمایز بین این گونه‌های بحران از دیدگاه ویتلر و همکاران در قالب سه معیار کلیدی شعاع تأثیر، مسیر آسیب به برند و فرایند آسیب به برند قابل بررسی است. بحران‌های مربوط به عملکرد و بحران‌های مربوط به ارزش طبق این دیدگاه هم می‌توانند جزو بحران‌های درون‌زا و هم بحران‌های برون‌زا قرار گیرند.

جدول ۲- توصیف ویژگی‌های تخلف برند، بیماری برند و آلودگی برند

تخلف برند	بیماری برند	آلودگی برند	
آسیبی که یک برند قانونی به خود وارد کرده و انتظارات مشتری را از طریق عملی سهوی یا عمدی نقض می‌کند	آسیبی که به‌واسطه ارتباطات مشترک و یا نزدیکی به یک برند متخلف به برند قانونی وارد می‌شود	آسیبی که بدون هرگونه قصور از سمت برند قانونی و بدون ارتباط/شباهت مشترک با برند دیگر رخ می‌دهد و ناشی از یک رویداد غیرمنتظره و نامرتبط است	مفهوم
درون‌زا	برون‌زا	برون‌زا	منبع
شرکت مالک برند	شرکت‌های مستقر در صنعت	محیطی	شعاع تأثیر
خودساخته و خودآسیب‌رسان	انتقال آسیب برند به برند	انتقال آسیب رویداد محیطی به برند	مسیر آسیب
اعوجاج تصویر برند قانونی	سرریز مستقیم اعوجاج تصویر برند بر برند	سرریز غیرمستقیم اثر رویداد محیطی بر اعوجاج تصویر برند	فرایند
ارزش و عملکرد	ارزش و عملکرد	بالایای طبیعی، تغییرات اجتماعی، سیاسی، فناورانه، اقتصادی و...	صدمه مثال

برگرفته از (Whitler et al., 2021)

خامیتوف^{۱۲} و همکاران (۲۰۲۰) نیز مبتنی بر دیدگاه ارزش ویژه برند سه نوع بحران برند شامل تخلف برند، خرابی خدمات^{۱۳} و بحران آسیب محصول را معرفی کرده‌اند. سایین و گورهان کانی (۲۰۱۵) تخلف برند را هر رفتاری می‌دانند که هنجارهای رابطه

1 Guido Grunwald

2 Ok Jeon and Baeck

3 Corporate ability (CA)

4 Corporate social responsibility (CSR)

5 Carroll

6 Whitley

7 Exogenous

8 Endogenous

9 Brand transgressions (BT)

10 Brand infection

11 Brand contamination

12 Khamitov

13 Service failure

مصرف‌کننده و برند را نقض کند. به بیان دیگر تخلف برند به تخطی ضمنی یا صریح برند از هنجارهایی اشاره می‌کند که توسط مصرف‌کنندگان پذیرفته شده است (Aaker et al., 2004). خرابی خدمات نیز هنگامی رخ می‌دهد که یک خدمت خصوصی پایین‌تر از انتظار مشتری عمل می‌کند. بحران آسیب محصول هم به عنوان رخدادی شناخته می‌شود که در آن محصولات معیوب هستند و حداقل برای بخشی از پایگاه مشتریان خطرناک شناخته می‌شوند (Cleeren et al., 2017, p. 594). پژوهش‌ها نشان می‌دهد بحران‌های آسیب محصول در دو دهه گذشته رشد چشمگیری داشته‌اند (Borah & Tellis, 2016; Cleeren et al., 2013) و به عنوان یک تهدید برای ارزش برند شرکت‌ها و شهرت آن‌ها شمرده می‌شوند.

در ادبیات عام مربوط به گونه‌شناسی بحران‌ها، کومبز (۲۰۰۶، ۲۰۰۷) بر پایه نظریه اسناد به سه نوع بحران قابل پیشگیری^۱، تصادفی^۲ و قربانی^۳ اشاره کرده است. در پژوهش‌های مربوط به بحران برند نیز از این نوع‌شناسی استفاده شده است (Li & Wei, 2016). بحران قابل پیشگیری به اعمالی اشاره می‌کند که به موجب آن برند آگاهانه هنجار یا قانون را نقض می‌کند بنابراین وقوع این نوع بحران جنبه عمدانه پیدا می‌کند. بر خلاف بحران قابل پیشگیری، بحران‌های تصادفی شامل اعمال غیرعمدی هستند و معمولاً به صورت غیرقابل کنترل رخ می‌دهند. بحران قربانی نیز به اعمال شخص ثالث یا وقوع یک فاجعه طبیعی اشاره می‌کند که در نتیجه آن به مصرف‌کننده یا مشتریان برند لطمه وارد خواهد شد. به عنوان نمونه، پدیده سوختن برند^۴ به عنوان تأثیر منفی تصادفی ایجاد شده بر برند در اثر یک بحران خارج از کنترل سازمان (Stephens Balakrishnan, 2011, p. 1309) ناشی از بحران قربانی است. بحران‌های قابل پیشگیری و تصادفی دارای منشأ داخلی‌اند و در نقطه مقابل بحران‌های قربانی از بیرون سازمان نشأت می‌گیرند (Singh, Crisafulli, Quamina, et al., 2020).

سینها و لو^۵ (۲۰۱۶) هم با استفاده از نظریه اسناد و بهره‌گیری از این منطق که کنترل‌پذیری یکی از ابعاد مهم انتساب بحران است و نقشی حیاتی در تعیین علت بحران توسط مصرف‌کننده ایفا می‌کند، بحران برند را به دو نوع قابل کنترل و غیرقابل کنترل تقسیم‌بندی می‌کنند. کنترل‌پذیری به قضاوت مصرف‌کننده پیرامون میزان کنترل ارادی شرکت بر وقوع بحران اشاره دارد (Hess Jr et al., 2003). چن و همکاران (۲۰۲۲، ص ۵۰۱) ادعا می‌کنند که مصرف‌کنندگان یا مشتریان برند، در هنگام وقوع یک بحران غیرقابل کنترل، عدم ارادی بودن بحران را درک می‌کنند و احتمال بیشتری دارد که نسبت به برند به شیوه حمایت‌کننده یا بخشنده عمل کنند.

تقسیم‌بندی پارسونز^۶ (۱۹۹۶) از بحران‌ها نیز در ادبیات مربوط به گونه‌شناسی بحران برند مورد استفاده روزلیزواتی (۲۰۱۸) قرار گرفته است. پارسونز در گونه‌شناسی خود از انواع بحران، مقوله زمان را مدنظر قرار داده و بحران‌های فوری^۷، بحران‌های در حال ظهور^۸ و بحران‌های پایدار^۹ را معرفی کرده است. روزلیزواتی (۲۰۱۸، ص ۵۷) اشاره می‌کند بحران‌های فوری بدون هرگونه هشدار آغاز می‌شوند و معمولاً در این گونه بحران‌ها، سازمان آمادگی لازم برای مدیریت بحران برند را ندارد. وی بحران‌های نوظهور را بحران‌هایی می‌داند که به تدریج در حال وقوع‌اند و اشاره می‌کند در این نوع بحران‌ها، سازمان فرصتی برای کنترل یا توقف بحران برند ندارد. همچنین او به بحران‌های پایدار نیز اشاره می‌کند و اذعان دارد که این بحران‌ها ممکن است هفته‌ها، ماه‌ها و حتی سال‌ها ادامه باشند.

علاوه بر تقسیم‌بندی‌های فوق، وانگ و لو^{۱۰} (۲۰۲۰، ص ۶۵۸) به نوع دیگری از بحران برند تحت عنوان «طوفان آتش برخط»^{۱۱} اشاره می‌کنند. نامگذاری این نوع بحران، استعاری به نظر می‌رسد چرا که در دیدگاه وانگ و لو این نوع بحران پیامد پدیدآیی شبکه‌های اجتماعی است و نقطه تمایز آن با بحران‌های مربوط به عملکرد و ارزش، شکل‌گیری زنجیره‌ای از احساسات

1 Preventable

2 Accidental

3 Victim

4 Brand burn

5 Sinha and Lu

6 Parsons

7 Immediate crisis

8 Emerging crisis

9 Sustained crisis

10 Wang & Lu

11 Online firestorm

منفی نسبت به برند است. پففر^۱ و همکاران (۲۰۱۴) این نوع بحران را «تخلیه ناگهانی مقادیر زیادی از پیام‌های حاوی دهان‌به‌دهان منفی^۲ و شکایت علیه یک شخص، شرکت یا گروه در شبکه‌های رسانه‌های اجتماعی» تعریف می‌کند. طبق پژوهش ولنگ و لو (۲۰۲۰) در وقوع بحران «طوفان آتش برخط» درک اینکه چه نوع مزایای عملکردی یا نمادین آسیب‌دیده، دشوار است. برخی پژوهش‌ها «طوفان آتش برخط» را به عنوان شکل دیجیتالی بحران برند در نظر می‌گیرند (Hansen et al., 2018). به همین دلیل این‌گونه بحران، برخلاف دیدگاه وانگ و لو هم‌عرض بحران مربوط به عملکرد و ارزش نیست و با توجه به زمینه وقوع آن می‌تواند جزو یکی از تقسیم‌بندی‌های پیشین قرار گیرد.

۲. گونه‌شناسی پاسخ به بحران برند

راهبردهای پاسخ به بحران برند را باید به‌عنوان چگونگی واکنش شرکت یا سازمان به بحران برند قلمداد کرد. محققان اذعان دارند راهبردهای پاسخ به بحران نشان‌دهنده نحوه برقراری ارتباط در طول و پس از بحران توسط برند یا سازمان است (Singh, Crisafulli, & Quamina, 2020). شواهد تجربی نشان می‌دهد راهبردهای واکنش به بحران ممکن است شرکت یا سازمان را از زوال شهرت نجات دهد (X. Liu et al., 2018; Park, 2017). کاپور و بانرجی^۳ (۲۰۲۱) بیان می‌کنند اگر سازمانی در طول بحران برند نتواند به نگرانی‌های مصرف‌کننده پاسخ دهد با خطر تغییر نگرش مصرف‌کننده نسبت به برند مواجه خواهد شد. بر همین اساس دو و همکاران (۲۰۱۹) اذعان می‌کنند شکل‌دهی به‌موقع پاسخ برندها به بحران می‌تواند واکنش‌های شناختی و عاطفی ذینفعان را تغییر داده و اثرات منفی بحران را کاهش دهد. ژو^۴ (۲۰۲۰) نیز تأکید می‌کند پاسخ مناسب شرکت انگیزه مشتریان برای دفاع از برند را افزایش می‌دهد و در عین حال پاسخ نامناسب انگیزه موجب کاهش انگیزه خواهد شد. دوتا^۵ و پولیگ (۲۰۱۱، ص ۱۲۸۱) نحوه واکنش شرکت یا سازمان به بحران برند را در بازایی ارزش ویژه برند اثرگذار قلمداد کرده‌اند. با این حال این دو پژوهشگر مدعی شده که اثربخشی نسبی استراتژی‌های پاسخ به بحران برند به ماهیت آن بستگی دارد و نسخه یکسان برای همه وجود ندارد؛ گرچه امروزه این ادعا مخالفی ندارد اما این موجب نشده که محققان کوشش‌های علمی برای گونه‌شناسی راهبردهای پاسخ به برند را کنار بگذارند و توسعه گونه‌شناسی راهبردهای پاسخ به بحران برند از دهه ۱۹۹۰، توسط طیف وسیعی از محققان انجام شده است.

در همین راستا، بینویت و برینسون^۶ (۱۹۹۴، ص ۷۷) در مقاله‌ای با عنوان «عذرخواهی کافی نیست» به گونه‌شناسی راهبردهای پاسخ به بحران برند پرداخته و پنج راهبرد تکذیب یا انکار، اجتناب از مسئولیت، تقلیل دادن، خجلت^۷ و جبران را معرفی کرده‌اند. محققان با استفاده از این گونه‌شناسی نشان داده‌اند که انکار کمترین موفقیت را در بین استراتژی‌های پاسخ به بحران برند را دارد در حالی که رایج‌ترین استراتژی مورد استفاده نیز بوده است؛ طبق همین تحقیقات جبران موفق‌ترین استراتژی بوده است (Arendt et al., 2017).

کومبز (۱۹۹۸، ص ۱۸۰) نیز راهبردهای پاسخ به بحران برند را در قالب یک پیوستار به هفت دسته حمله به مدعی، انکار، بهانه، توجیه^۸، خودشیرینی^۹، اصلاح و عذرخواهی کامل تقسیم‌بندی کرده است. چائو^{۱۰} (۲۰۱۹، ص ۳۶۵) هم با استفاده از رویکرد کومبز (۱۹۹۸) نشان می‌دهد که راهبرد انکار قابل به‌کارگیری در بحران‌های قربانی، راهبرد کاهش قابل به‌کارگیری در بحران‌های تصادفی و راهبرد بازسازی قابل استفاده در بحران‌های قابل پیشگیری هستند.

داوار و پیلوتلا^{۱۱} (۲۰۰۰، ص ۲۱۷) هم بر اساس چارچوب انتظار-شواهد پیشنهاد می‌کنند که راهبردهای پاسخ به بحران برند را

1 Pfeffer

2 Negative word of mouth

3 Kapoor & Banerjee

4 Xi Yu

5 Dutta

6 Benoit and Brinson

7 Mortification

8 Justification

9 Ingratiation

10 Chao

11 Dawar and Pillutla

می‌توان در پیوستاری از «پشتیبانی بدون ابهام»^۱ تا «سنگ‌اندازی بدون ابهام»^۲ تقسیم‌بندی کرد. استنداپ و گرونوالد^۳ (۲۰۰۹، ص ۹۱۵) هم با تمرکز بر صنعت خرده‌فروشی سه راهبرد ارتباط، جبران و لجستیک را به‌عنوان راهبردهای پاسخ به بحران برند معرفی می‌کنند. آن‌ها نشان داده‌اند که پاسخ‌های ارتباطی، جبرانی و لجستیکی می‌توانند به‌طور مثبت بر ارزیابی مشتریان در طول یک بحران برند تأثیر گذاشته و در نتیجه ارزش ویژه برند را افزایش دهند.

علاوه بر راهبردهای مورد اشاره، در پژوهش‌های پیشین بررسی برخی پاسخ‌های خاص به بحران برند نیز مورد توجه قرار گرفته است. در همین زمینه، اهلوالیا و همکاران (۲۰۱۸، ص ۲۱۲) استدلال متقابل^۴ و تشخیص^۵ را به‌عنوان دو راهبرد پاسخ به اطلاعات منفی معرفی کرده‌اند. آن‌ها اشاره می‌کنند که راهبرد استدلال متقابل را باید برای مصرف‌کنندگانی به‌کار گرفت که تعهد کمی نسبت به برند دارند و در مقابل راهبرد تشخیص را باید برای مصرف‌کنندگانی استفاده کرد که نسبت به برند تعهد بالایی دارند. شی و پانگ^۶ (۲۰۰۹، ص ۵۷۳) هم به راهبردهای اصلاح عاطفی^۷، اصلاح ابزاری^۸ و اصلاح اطلاعاتی^۹ به‌عنوان راهبردهای مواجهه با بحران برند اشاره کرده‌اند. آن‌ها در این پژوهش نشان داده‌اند که اصلاح عاطفی به‌دلیل ماهیت احساسی‌اش راهی قوی برای برجسته‌کردن صداقت شرکت در یک بحران است و باید به‌عنوان یک فرم ضروری بازبایی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین آن‌ها اشاره می‌کنند که در طول یک بحران اثر راهبرد عملکردی کمتر از راهبرد اطلاعاتی است. گونه خاص دیگری از راهبرد پاسخ به بحران برند «دزدی تندر»^{۱۰} نام دارد که نگرش پیشگیرانه به بحران را با استفاده از رویکرد فعالانه دنبال می‌کند (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005). همچنین «پاسخ روایی»^{۱۱} نیز به‌عنوان گونه خاص دیگری راهبردهای پاسخ به بحران برند در پژوهش‌های اخیر مورد استفاده قرار گرفته است (Mills & Robson, 2019). از نظر ما، این گونه پاسخ یک راهبرد مجزا نیست بلکه رویکردی است که راهبردهای فعالانه می‌توانند برای متقاعد کردن مخاطب از آن بهره ببرند.

جدول ۳- انواع راهبردهای پاسخ به بحران برند

نام راهبرد	شرح راهبرد	منبع
انکار	مدیر بحران اتهام وارده را به‌سادگی رد و تکذیب می‌کند.	(Benoit & Brinson, 1994)
فرار از مسئولیت	مدیر بحران اتهام موجود را انکار نمی‌کند بلکه مدعی عدم مسئولیت در مورد آن می‌شود.	
تقلیل دادن	مدیر بحران به‌دنبال کاهش توهین‌آمیز بودن عملی است که منجر به بحران شده است.	
خجالت	مدیر بحران به عمل نادرست خود اعتراف می‌کند و تقاضای بخشش دارد.	
جبران	مدیر بحران با پذیرش مسئولیت، تعهد کامل نسبت به جبران ضررهای وارد شده دارد.	
حمله به مدعی	مدیر بحران با اتخاذ این راهبرد تهدید متهم (به عنوان مثال شکایت از او) را پی می‌گیرد.	(Coombs, 1998)
انکار	مدیر بحران مدعی عدم وجود بحران شده و توضیح می‌دهد که چرا بحرانی وجود ندارد.	
پهانه	مدیر بحران مدعی عدم کنترل بر رویدادی می‌شود که منتج به وقوع بحران شده است.	
توجیه	مدیر بحران ادعا می‌کند آسیب جدی وجود نداشته و قربانیان مستحق آنچه رخ داده، بوده‌اند.	
خودشیرینی	مدیر بحران به اقدام را انجام می‌دهد که ذینفعان کلیدی، سازمان را دوست داشته باشند.	
اصلاح	مدیر بحران به‌دنبال جبران خسارت‌های ناشی از بحران و جلوگیری از تکرار آن است.	
عذرخواهی	مدیر بحران با پذیرش کامل مسئولیت بحران از قربانیان آن عذرخواهی می‌کند.	
انکار	حمله به مدعی در مقابل بلایای طبیعی و انکار در مقابل شایعات.	

1 Unambiguous support

2 Unambiguous stonewalling

3 Standop and Grunwald

4 Counter argumentation

5 Diagnosticity

6 Xie and Peng

7 Affective repair

8 Functional repair

9 Information repair

10 Stealing thunder

11 Narrative response

(Chao, 2019)	بهبانجوبی در مقابل بحران فنی تصادفی و توجیه در مواجهه با بحران فنی خرابی محصول.	کاهش
	جبران و عذرخواهی در مواجهه با بحران ناشی از خطای سهوی یا عمدی عامل انسانی.	بازسازی
(Dawar & Pillutla, 2000)	این راهبرد شامل پذیرش مسئولیت، عذرخواهی از قربانیان و انجام نوعی اقدام اصلاحی است.	پشتیبانی بدون ابهام
	این راهبرد شامل انکار مسئولیت و عدم انجام اقدامات اصلاحی است.	سنگ اندازی بدون ابهام
Standop) & Grunwald 2009)	این راهبرد متمرکز بر اشکال، سبک و محتوای ارتباطات در طول بحران برند است.	ارتباط
	این راهبرد متمرکز بر تعیین نوع و سطح یا میزان غرامت قربانیان است.	جبران
	این راهبرد مربوط به زیرساخت‌های سازمانی و فنی به کار گرفته شده در مقابله با بحران است.	لجستیک
(Ahluwalia et al., 2018)	ارائه استدلال‌های مخالفی را برای زیر سؤال بردن اعتبار عامل بحران.	استدلال مخالف
	کاهش ارزش اطلاعات منفی و در نتیجه کاهش تمایز بین برندهای جایگزین.	تشخیص
(Xie & Peng, 2009)	این راهبرد شامل عذرخواهی صمیمانه شرکت از مصرف کنندگان و عموم مردم می‌شود.	اصلاح عاطفی
	این راهبرد شامل پرداخت غرامت مالی به منظور جبران خسارت قربانیان می‌شود.	اصلاح ابزاری
	این راهبرد شامل اصلاح فرایند ارتباطی و شفاف‌سازی موضوع بحران است.	اصلاح اطلاعاتی
(Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005)	این به استراتژی به رهایی از بحران قبل از افشای آن توسط شخص ثالث اشاره دارد.	دزدی تندر
Mills & Robson, 2019)	ایجاد درگیری عاطفی به عنوان کلید داستان سرایی مؤثر در شرایطی که اطلاعات منطقی با شکست مواجهه می‌شود.	پاسخ روایی

گردآوری شده توسط نگارنده

با وجود گونه‌شناسی راهبردهای پاسخ به بحران که در جدول فوق به آن‌ها اشاره شده، دو و ناهام (۲۰۲۱) با انجام پژوهشی نظام‌مند کامل‌ترین گونه‌شناسی از راهبردهای پاسخ به بحران را ارائه کرده‌اند. آن‌ها راهبردهای پاسخ به بحران را به دو گروه اصلی و ثانویه تقسیم‌بندی کرده‌اند. دو و ناهام (۲۰۲۱) تمامی راهبردهای ممکن برای پاسخ به بحران برند را بر روی پیوستاری قرار داده‌اند که یک طرف آن عدم مسئولیت‌پذیری شرکت در مواجهه با بحران برند و طرف دیگر آن قبول مسئولیت شرکت نسبت به بحران برند است. این دو پژوهشگر، پاسخ‌های اصلی به بحران برند را به دو گونه راهبردهای دفاعی و تطبیقی تقسیم‌بندی کرده‌اند؛ راهبردهای دفاعی سطح پایینی از مسئولیت‌سازمانی در قبال بحران برند را نشان می‌دهد در حالی که راهبردهای تطبیقی نشان‌دهنده سطح بالایی از مسئولیت‌پذیری شرکت در مواجهه با بحران برند هستند. اتخاذ راهبردهای دفاعی نشان‌دهنده قصد شرکت یا سازمان برای انکار وجود بحران یا اجتناب از هرگونه ارتباط با بحران است در حالی که اتخاذ راهبردهای تطبیقی نشان‌دهنده عزم شرکت یا سازمان برای اصلاح اقدامات گذشته یا جبران صدمه‌های وارده به قربانیان بحران برند است. پنج راهبرد سکوت، انکار ساده، همدردی پیروزمندانه، فاصله و پذیرش مسئولیت حداقلی به‌عنوان راهبردهای دفاعی و دو راهبرد پذیرش مسئولیت بدون بهبود و همراه با بهبود به‌عنوان راهبردهای تطبیقی معرفی شده‌اند. همچنین پاسخ‌های ثانویه نیز به چهار راهبرد تقویت کردن^۱، خودشیرینی، جلادادن هاله^۲ و فوق‌فعال تقسیم شده است.

جدول ۴- پاسخ‌های اولیه و ثانویه به بحران برند

نوع پاسخ	نوع راهبرد	نام راهبرد	شرح راهبرد
پاسخ دفاعی	عدم پاسخ	سکوت	عدم هرگونه واکنش نسبت به بحران توسط شرکت
		انکار ساده	رد تمامی مسئولیت شرکت در قبال بحران و انکار آن
		همدردی پیروزمندانه	اقدام برای تأثیرگذاری بر وضعیت عاطفی مردم جهت همدردی با برند
		فاصله	خارج کردن برندها از زیر بار مسئولیت به‌وسیله تأثیر شناختی بر مردم
		پذیرش مسئولیت حداقلی	پذیرش حداقلی مسئولیت با استفاده از بهانه‌جویی، توجیه و...

1 Bolstering

2 Polish the halo

پذیرش مسئولیت بدون بهبود	پذیرش مسئولیت و عدم انجام فعالیت‌های اصلاحی (عذرخواهی)
پذیرش مسئولیت همراه بهبود	پذیرش مسئولیت و جبران خسارات وارده به قربانی (فراخوان محصول)
پاسخ‌ناپذیری	تلاش برای معطوف کردن توجه مخاطب به فراتر از رویداد بحرانی
	تقویت کردن خودشیرینی
	یادآوری کارهای خوب گذشته به ذینفعان
	صیقل دادن تصویر برند برای جلوگیری از سرریز بحران خارجی
فوق‌فعال	گسترش فعالیت‌های بازاریابی و فروش مانند معرفی محصول جدید

برگرفته از (Do & Nham, 2021, p. 158)

۳. گونه‌شناسی عوامل مؤثر بر پاسخ به بحران برند

بحران‌های برند تهدیدی جدی برای ماهیت شرکت‌ها محسوب می‌شوند و پیامدهای مختلفی به دنبال دارند بنابراین مقاومت در برابر بحران برای تمامی شرکت‌ها مهم و ضروری است. مقاومت در مقابل بحران به توانایی شرکت در پاسخگویی به بحران باز می‌گردد (Vassilikopoulou et al., 2009). هو (۲۰۱۵) اشاره می‌کند که واکنش سریع و ارتباطات شفاف از اصول اساسی پاسخگویی در برابر بحران است و در مقابل استفاده از شواهد ضعیف، بهره‌گیری از استنباط‌های غیرمنطقی، اتخاذ راهبرد انکار و نادیده گرفتن عوامل عاطفی منجر به ناکارآمدی راهبردهای پاسخ به بحران برند می‌شود. دوتا و پولیگ (۲۰۱۱)، ص ۱۲۸۱) هم اذعان می‌کنند پاسخ مناسب به بحران برند باید موجب بازگرداندن حداکثر اعتماد مصرف‌کنندگان شود. گرچه حدود و ثغور یک پاسخ اثربخش به بحران برند را می‌توان حدس زد اما چگونه می‌توان به‌صورت عینی و واقعی به یک راهبرد مناسب برای پاسخ به بحران برند دست یافت؟ برخی محققان دستیابی به پاسخ اثربخش را تحت تأثیر عواملی همچون انتظارات مصرف‌کنندگان از پاسخ شرکت (Dawar & Pillutla, 2000, p. 215)، تعهد به برند (Ahlualwalia et al., 2018, p. 207)، اندازه مشتریان وفادار (Bala et al., 2015)، حاکمیت برند (Borah & Tellis, 2016)، ارزش ویژه برند (Hsu & Lawrence, 2016)، طرز فکر نو و جدید (Chen et al., 2022) و... عنوان کرده‌اند. با این حال لی و وی^۱ (۲۰۱۶) چهار ویژگی شامل الف) ویژگی‌های بحران برند ب) ویژگی‌های برند یا شرکت ج) ویژگی‌های مشتری و د) ویژگی‌های رابطه مشتری با برند را به‌عنوان عوامل موقعیتی اثرگذار بر انتخاب پاسخ بحران و اثربخشی نتایج آن پیشنهاد کرده‌اند. به‌نظر می‌رسد دسته‌بندی این دو محقق در سطح مناسبی از انتزاع نظری قرار دارد و به‌همین دلیل در این مقاله از این دسته‌بندی استفاده شده است.

الف) ویژگی‌های بحران برند

بحران‌های برند دارای ویژگی‌ها منحصربه‌فردی هستند که بر انتخاب پاسخ مناسب اثر می‌گذارند. لی و وی (۲۰۱۶) نوع بحران، دامنه بحران و مسئولیت‌پذیری نسبت به بحران را ویژگی بحران برند می‌دانند. کامان لی^۲ (۲۰۰۴) در پژوهشی اثر این ویژگی‌ها نسبت به ارزیابی مصرف‌کننده از برند را نشان داده و بیان می‌کند در طول یک بحران درون‌زاه، مصرف‌کنندگان دیدگاه منفی عمیق‌تری نسبت به برند پیدا می‌کنند در حالی که در بحران‌های برون‌زا تصور منفی غالب از برند پدید نخواهد آمد. سایر محققان نیز بررسی رابطه بین ویژگی‌های برند و انتخاب پاسخ اثربخش را مطالعه کرده‌اند. به‌عنوان مثال کلیس و کوبرگه^۳ (۲۰۱۴) دریافتند هنگامی که شرکت با یک بحران برند قابل پیشگیری مواجهه است بهترین راهبرد بهره‌گیری از استراتژی بازسازی و در نتیجه پذیرفتن مسئولیت کامل و عذرخواهی از مصرف‌کنندگان است. دوتا و پولیگ (۲۰۱۱) هم نشان داده‌اند در یک بحران مربوط به عملکرد راهبرد «جبران» مؤثرترین پاسخ است در حالی که در بحران مربوط به ارزش به‌کارگیری راهبرد «تقلیل دادن» مؤثر خواهد بود. چائو نیز (۲۰۱۹) راهبرد «انکار» را در مواجهه با بحران قربانی مؤثر دانسته اما دوتا و پولینگ (۲۰۱۱) اعتقاد دارند این راهبرد با توجه به ماهیت غیرتعهدی آن کم‌اثرترین نوع پاسخ به بحران برند است.

1 Li and Wei

2 Kaman Lee

3 Claes and Cauberghe

پایداس توران^۱ (۲۰۲۲، ص ۶۲۴) نیز با در نظر گرفتن موضوع اتحاد برند و ضمن اذعان به اینکه اتحاد برند، می‌تواند یک برند کانونی را در معرض بحران برند شریک قرار دهد، اثربخشی استراتژی پاسخ به بحران برند را مورد بررسی قرار داده و بیان می‌کند در شرایطی که بحران برند ناشی از سرریز شریک برند است، اتخاذ راهبرد «انکار» مناسب نیست و برند باید با مسئولیت‌پذیری نسبت به بازسازی تصویر خود اقدام نماید. با این حال، دیگر محققان با مطالعه اتحادهای برند به این نتیجه می‌رسند که در بحران‌های قابل پیشگیری انکار مؤثرترین پاسخ به بحران است و در بحران‌های تصادفی راهبرد کاهش می‌ماند بهانه‌جویی مؤثرتر واقع می‌شود (Singh, Crisafulli, Quamina, et al., 2020). راجو و راجاگوپال^۲ (۲۰۰۸) هم با در نظر گرفتن پیامدهای منفی‌تر بحران‌های اخلاقی نسبت به بحران‌های شایستگی اشاره می‌کنند که شرکت‌ها باید راهبرد «انکار» را در یک بحران اخلاقی به کار گرفته و در بحران شایستگی از راهبرد «عذرخواهی» استفاده کنند.

ب) ویژگی‌های برند یا شرکت

تأثیر ویژگی‌ها برند یا شرکت بر واکنش مصرف‌کنندگان نسبت به راهبرد پاسخ به بحران برند و اثربخشی آن در پژوهش‌های پیشین مورد اشاره قرار گرفته (Li & Wei, 2016) و ویژگی‌های همچون شخصیت برند، ارزش ویژه برند، موقعیت برند، انسانی‌سازی برند^۳ و ... به عنوان بخشی از ویژگی‌های برند یا شرکت که در انتخاب پاسخ به بحران مؤثرند، مورد پژوهش قرار گرفته‌اند. پوزاکووا^۴ و همکاران (۲۰۱۳، ص ۸۱) با در نظر گرفتن پدیده «انسانی‌سازی برند» نشان داده‌اند مصرف‌کنندگان در هنگام وقوع یک بحران برند مسئولیت بیشتری برای برندهایی قائلند که دارای ویژگی‌هایی انسانی‌اند زیرا آن‌ها را به عنوان افرادی آگاه و دارای نیت درک می‌کنند. آن‌ها اذعان می‌کنند که راهبرد «جبران» تنها پاسخ مؤثر به مصرف‌کنندگانی که به ثبات شخصیت اعتقاد دارند. ژو^۵ (۲۰۲۱، ص ۲۷) نیز در پایان نامه خود به مطالعه رابطه شخصیت برند و پاسخ به بحران برند پرداخته و نشان داده برندها دارای شخصیت صمیمی نباید از راهبرد «دزدی تندر» در پاسخ به بحران برند استفاده کنند چرا که مصرف‌کنندگان این برندها در هنگام وقوع بحران درک شدیدتری نسبت به بحران دارند.

هان^۶ و همکاران (۲۰۱۸) هم با مطالعه رابطه شخصیت برند و پاسخ به بحران برند نشان می‌دهند که برندهای دارای شخصیت صمیمی معمولاً در مدیریت بحران برند از رویکردهای فعالانه‌تری استفاده می‌کنند و در نقطه مقابل برندهای دارای شخصیت هیجان‌انگیز در ارتباطات واکنش به بحران نسبتاً منفعل هستند. با توجه به اینکه پژوهش‌های متعدد تأثیر ارزش ویژه برند بر تضعیف آثار بحران برند را مورد تأکید قرار داده‌اند (e.g. Ahluwalia et al., 2018; Sloot et al., 2005) بنابراین می‌توان اذعان داشت که ارزش ویژه برند ویژگی دیگری از برند است که پاسخ به بحران توسط شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پژوهش‌های و ران^۷ (۲۰۱۵) در مورد رابطه ارزش ویژه برند و راهبردهای پاسخ به بحران حکایت از آن دارد که هیچ راهبرد مقابله‌ای استاندارد را نمی‌توان یافت که رابطه بین این دو مقوله را برقرار سازد. این در حالی است که پژوهش هگنر و همکاران (۲۰۱۴، ص ۴۳۹) نشان داده که ارائه پاسخ از سوی شرکت با استفاده از راهبردهای کاهش، بازسازی و تقویت منجر به عدم تغییر در ارزش ویژه برند خواهد شد و اتخاذ راهبرد «انکار» باعث متضرر شدن شرکت‌ها در طول یک بحران می‌شود.

شهرت شرکت ویژگی دیگری است که در پاسخ به بحران برند اثر می‌گذارد. محققان اذعان دارند مصرف‌کنندگان در طی یک بحران برند مسئولیت کمتری برای برندی قائلند که دارای شهرت مطلوب است و در مقابل آن‌ها مسئولیت بیشتری را به برندی که دارای شهرت منفی یا نسبتاً ناشناخته است، نسبت می‌دهند (Laufer & Coombs, 2006). پژوهش دیوان هال دین^۸ (۲۰۰۴) در این زمینه رابطه شهرت و پاسخ به بحران برند نتیجه جالبی در پی داشته است؛ این پژوهش نشان می‌دهد که ارائه یک پاسخ «بد» به بحران برند توسط شرکتی که شهرت مطلوبی ندارد موجب افزایش رابطه با آن شرکت خواهد شد در حالی که

1 Paydas Turan

2 Raju and Rajagopal

3 Humanizing brand

4 Puzakova

5 Xu

6 Han

7 He and Ran

8 Dwane Hal Dean

همان پاسخ اگر توسط یک شرکت «خوب» ارائه شود، رابطه مصرف‌کننده با شرکت کاهش خواهد بود. راهبرد پاسخ به بحران برند تحت تأثیر اصالت برند نیز قرار دهد چرا که اصالت برند باعث برانگیختن ارزیابی‌ها و احساسات مثبت نسبت به برند می‌شود (Södergren, 2021). گریسر^۱ (۲۰۰۹) تأکید می‌کند برندهای اصیل قادرند تا با صراحت در ارتباطات و پاسخ‌های معتبر اساسی اعتماد را پس از وقوع یک بحران بازگردانند. در همین رابطه یافته‌های محققان قبلی تأثیر مثبت اصالت برند بر بخشش برند را نیز تأیید می‌کند (Papadopoulou et al., 2023). ژانگ^۲ و همکاران (۲۰۱۹) سن برند را نیز به عنوان یک ویژگی در نسبت با نیت رفتاری پس از بحران برند بررسی کردند؛ آن‌ها دریافتند مسن بودن یک برند نه تنها می‌تواند ارزیابی مصرف‌کنندگان نسبت به برند را به طور کلی بهبود بخشد بلکه به مثابه بالشتک ایمنی برای زمانی است که برند درگیر رفتارهای غیراخلاقی شده است. سایر ویژگی‌ها نظیر کهن‌الگوی برند، موقعیت برند و... را نیز می‌توان در اینجا اضافه کرد که طبقاً بررسی آن‌ها در نسبت با راهبرد پاسخ به برند در حیطه سایر پژوهش‌هاست.

ج) ویژگی‌های مشتری

یکی از ویژگی‌های اثرگذار بر انتخاب راهبرد پاسخ به بحران برند ویژگی مشتری است. لی و وی (۲۰۱۶) اذعان دارند که این حق مشتریان است که به عنوان دریافت‌کنندگان پاسخ شرکت‌ها نسبت به بخشش یا عدم بخشش شرکت تصمیم بگیرند. طبقاً بخشی از تصمیم مشتریان مبنی بر بخشش یا عدم بخشش ناشی از ویژگی‌های شخصیتی آن‌هاست. شناخت این ویژگی‌ها می‌تواند به تصمیم شرکت برای انتخاب راهبرد مناسب پاسخ به بحران برند مؤثر باشد. به عنوان مثال مورفی و دوک^۳ (۲۰۱۶) نشان داده‌اند که ذهنیت مصرف‌کننده بر ارزیابی اعتماد پس از بحران برند اثرگذار است. آن‌ها بیان می‌کنند مشتریان برخورداری از ذهنیت رشد به دلیل اعتقاد به توانایی افراد برای تغییر نسبت به راهبردهایی نظیر عذرخواهی و جبران صادقانه‌تر می‌نگرند در حالی که مشتریان برخورداری از ذهنیت ثابت نگاه سخت‌گیرانه‌تری به بخشش برند دارند. لافر و گلیسپی^۴ (۲۰۰۴) هم به نقش تفاوت جنسیتی در سرزنش شرکت‌ها بحران‌زده پرداختند و نشان دادند که زنان بیش از مردان شرکت‌ها را در یک بحران برند مقصر می‌دانند.

سیلورا^۵ و همکاران (۲۰۱۲) تفاوت واکنش مصرف‌کنندگان جوان و کهنسال به بحران برند (بحران آسیب محصول) را بررسی کرده و دریافتند مصرف‌کنندگان کهنسال به نسبت مصرف‌کنندگان جوان، بحران را کمتر تهدیدکننده می‌دانند و به همین دلیل قصد قوی‌تری برای خرید و توصیه محصول درگیر در بحران به دیگران دارند. چان و پالمیرا^۶ (۲۰۲۱) در پژوهشی جالب به بررسی نقش ایدئولوژی سیاسی مصرف‌کننده بر اثربخشی راهبرد «عذرخواهی» پرداخته و با مطالعه افرادی از کشورهای بریتانیا و آمریکا دریافتند راهبرد «عذرخواهی» اثرات منفی بحران برند را برای مصرف‌کنندگان لیبرال کاهش می‌دهد؛ در عین حال این راهبرد فاقد اثربخشی برای مصرف‌کنندگان برخورداری از ایدئولوژی سیاسی محافظه‌کار است.

مددکس^۷ و همکاران (۲۰۱۱) ویژگی‌های زمینه‌ای مشتری نظیر فرهنگ را در واکنش به راهبرد انتخابی پاسخ به بحران برند مورد مطالعه قرار داده و نشان می‌دهند راهبرد عذرخواهی در فرهنگ‌های فردگرایانه به مثابه پذیرش مسئولیت درک می‌شود در حالی که همین راهبرد در فرهنگ‌های جمع‌گرایانه راهی برای ابراز پشیمانی بدون توجه به مسئولیت شرکت است. لافر و کومبز (۲۰۰۶) نیز جنسیت و مؤلفه فرهنگی تمایل به عدم قطعیت را به عنوان عامل انتخاب راهبرد اثربخش پاسخ به بحران برند در نظر گرفتند؛ آن‌ها دریافتند هنگامی که عمده مشتریان را زنان تشکیل داده و فرهنگ دارای رتبه بالایی در اجتناب از عدم قطعیت است، راهبرد پرداخت غرامت مؤثر به نظر می‌رسد؛ در مقابل هنگامی که اغلب مشتریان را مردان تشکیل می‌دهد و فرهنگ رتبه پایینی در اجتناب از عدم قطعیت دارد، پاسخی که نشان‌دهنده مسئولیت‌پذیری شرکت باشد، به عنوان راهبرد مناسب کفایت

1 Greyser

2 Zhang

3 Murphy & Dweck

4 Laufer and Gillespie

5 Silvera

6 Chan and Palmeira

7 Maddux

می‌کند. مینگزو یو^۱ و همکاران (۲۰۱۹) هم پاسخ مصرف‌کنندگان به تبلیغات منفی پیرامون یک برند را مورد پژوهش قرار داده و دریافته‌اند جنبه‌های درونی فرهنگ قادر است تا اثربخشی بر روی واکنش مصرف‌کنندگان به بحران برند اثر بگذارد؛ آن‌ها نشان دادند مصرف‌کنندگان با سطوح بالاتری جمع‌گرایی و اجتناب از عدم قطعیت احتمال بیشتری برای جست‌وجوی اطلاعات بیشتر و انتشار دهان‌به‌دهان منفی دارند. عطف به یافته‌های این پژوهش راهبرد پاسخ به بحران برند باید شفاف، صریح و فوری باشد تا جست‌وجوی بیشتر اطلاعات با پاسخ مناسب از سوی مالک برند همراه شده و این پاسخ فرصت تبدیل شدن به اطلاعات غالب را داشته باشد.

د) ویژگی‌های ارتباط مشتری با برند

رابطه مشتری با برند نقش مهمی در تعیین راهبرد پاسخ به بحران برند ایفا می‌کند زیرا پژوهش‌های نشان داده که مصرف‌کنندگان به برندهای مختلف وابسته می‌شود و با آن‌ها رابطه برقرار می‌کنند (Fournier, 1998). عشق به برند، وفاداری به برند، تعهد به برند، اعتماد به برند، آگاهی از برند و... سایر واژگان مشابه که در ادبیات بازاریابی و برندینگ به چشم می‌خورد، نشان دهنده عمق پیوندی است که ممکن است بین مشتریان و برند شکل بگیرد. محققان پیشین تأکید دارند قدرت ارتباط برند-مشتری منجر به واکنش‌های مطلوب‌تر مشتری نسبت به بحران برند می‌شود (Jeon & Baeck, 2016). خامیتوف و همکاران (۲۰۲۰) روابط قبلی با برند را عامل ایمنی برند در مواجهه با بحران می‌دانند گرچه آن‌ها تأکید می‌کنند که ممکن است وجود روابط عمیق بین مشتری و برند تأثیر منفی در بحران برند داشته باشد.

در همین راستا هگنر و همکاران (۲۰۱۴) نشان داده‌اند که اعتماد به برند می‌تواند بر اثربخشی استراتژی‌های پاسخ به بحران برند تأثیر بگذارد. روان^۲ (۲۰۱۶) هم در پژوهشی که به موضوع وفاداری برند در بحران می‌پردازد، اذعان دارد که مصرف‌کنندگان وفادار در بحران‌های قربانی به نسبت بحران‌های قابل پیشگیری بخشنده‌تر رفتار می‌کنند. او وفاداری قوی به برند را در شرایطی که برند درگیر یک بحران قابل پیشگیری است، خطرناک و منفی توصیف می‌کند. مازلی^۳ و همکاران (۲۰۲۳) رابطه مصرف‌کننده و نوع بحران برند را مورد مطالعه قرار داده و دریافته‌اند هنگام وقوع یک بحران مربوط به ارزش مصرف‌کنندگانی که پیشتر تعاملی با برند نداشته زبان نرم‌تری را در واکنش به بحران به کار می‌گیرند در حالی که مصرف‌کنندگانی که تعاملی قبلی با برند داشته معمولاً واکنش شدیدتری نشان می‌دهند. مطابق با یافته‌های پژوهش اخیر، این واکنش‌های در بحران‌های مربوط به عملکرد کاملاً بالعکس است.

لیانگ ما^۴ (۲۰۲۳) هم با انجام پژوهشی پیرامون هویت برند-مشتری^۵ به این نتیجه دست یافت که برخورداری از هویت مشترک بین برند و مشتری موجب می‌شود تا شاهد افزایش اثربخشی راهبردهای پاسخ به بحران برند بر کاهش واکنش‌های منفی مصرف‌کننده باشیم. او بیان می‌کند راهبرد «جبران» به نسبت راهبرد «عذرخواهی» واکنش‌های منفی مصرف‌کنندگان را کاهش می‌دهد. در همین راستا پژوهش وو جیا (۲۰۱۱) به موضوع خودپنداره مشتری و تطابق آن با برند می‌پردازد و نشان می‌دهد که مصرف‌کنندگانی که تطابق تصویر پائینی با برند دارند بیشتر تحت تأثیر اطلاعات منفی مربوط به برند قرار می‌گیرند در حالی که مصرف‌کنندگان با تطابق تصویر بالا، در برابر اطلاعات منفی مقاومت می‌کنند.

داورا و لی (۲۰۰۹) هم نشان می‌دهند که آشنایی با برند^۶ می‌تواند بر ارزیابی مشتریان از برند در طول بحران برند اثر بگذارد. این دو پژوهشگر نشان می‌دهند زمانی که آشنایی پیشین با برند وجود دارد، تأثیر اطلاعات منفی در طول بحران کاهش می‌یابد و هنگامی که آشنایی قبلی با برند وجود ندارد، اطلاعات منتشره در هنگام بحران به اطلاعات اولیه تبدیل شده و بر ارزیابی از برند تأثیر مستقیم می‌گذارد. داورا و پیلوتالا (۲۰۰۰) مقوله انتظارات پیشین از برند را مورد توجه قرار داده و نشان دادند هنگامی که مصرف‌کنندگان انتظارات پیشینی مثبت و قوی دارند تفاوتی در اتخاذ راهبرد «سنگ‌اندازی بدون ابهام» و «پشتیبانی بدون ابهام»

1 Mingzhou Yu

2 Ruan

3 Mosley

4 Liang Ma

5 Consumer-brand identification (CBI)

6 Brand familiarity

وجود ندارد. این در حالی است که برای مصرف‌کنندگانی که انتظارات پیشینی مثبت اما ضعیف دارند، به‌کارگیری راهبرد «پشتیبانی بدون ابهام» ضروری است. طرفداری از برند نیز مقوله دیگری است که در ارزیابی پاسخ به بحران برند مؤثر تلقی می‌شود؛ در همین رابطه پژوهش لیم و براون^۱ (۲۰۲۱) نشان می‌دهد هواداران یک برند^۲ معمولاً پاسخ‌های برند مد نظر خود را می‌پذیرند و پاسخ‌های دیگر هواداران در رسانه‌های اجتماعی را معتبر می‌دانند در حالی که مصرف‌کنندگان معمولی تمایل دارند تا پاسخ‌های مدیران برند و افراد حقیقی را ارزیابی کنند. به‌بیان دیگر برای مصرف‌کنندگان معمولی، پاسخ به بحران از طریق حساب یک شخص واقعی به‌جای یک حساب رسمی منجر به سطوح بالاتری از اعتبار منبع می‌شود. نتایج این پژوهش نمایانگر این دیدگاه است که ارائه‌کننده پاسخ به بحران برند به‌واسطه نسبت ارتباط مصرف‌کننده (مشری) با برند می‌تواند متفاوت باشد.

۴. گونه‌شناسی پیامدهای بحران برند

بحران برند پیامدهای منفی پرهزینه‌ای برای کسب‌وکارها دارد به‌گونه‌ای که امکان شکست یا تضعیف یک کسب‌وکار به‌واسطه بحران برند دور از ذهن نیست. محققان مدعی‌اند بحران برند در سه لایه شناختی، احساسی و رفتاری پیامدهای به‌دنبال دارد (Loken & John, 2010). گزاره استخراجی از بررسی ادبیات علمی در این بخش نشان می‌دهد بحران برند در گام آغاز می‌تواند ارتباط احساسی یا شناختی مصرف‌کننده (مشری) را تحت تأثیر قرار دهد. این دو لایه بر یکدیگر اثر دارند و هر دوی این لایه‌ها بر لایه رفتاری اثر می‌گذارند. بحران برند به حسب شدت و وسعتی که دارد می‌تواند منجر به شکست برند یا تضعیف آن شود.

الف) پیامدهای بحران برند بر لایه شناختی ارتباط مصرف‌کننده با برند

طبق ادعای لوکن و جان^۳ (۲۰۱۰) برندها در برابر موقعیت‌هایی که امکان تضعیف تداعی‌ها یا کمرنگ کردن تداعی‌های آن‌ها را دارند، مصون نیستند و چنین ادعایی نشان‌دهنده اثر بحران برند بر لایه شناختی ارتباط مصرف‌کننده با برند است. لایه شناختی منشأ ادراک از برند در ذهن مصرف‌کننده (مشری) است. اثر بحران برند بر لایه شناختی ذهن مصرف‌کننده (مشری) قادر است تا ارزش ویژه برند و شهرت برند را تحت تأثیر قرار دهد (Hewett & Lemon, 2019) و در نهایت «تضعیف برند»^۴ را رقم بزند. منظور از تضعیف برند تقلیل تداعی‌های مثبت یا ایجاد و تقویت تداعی‌های منفی از برند است (Loken & John, 2010). تضعیف برند، در ادبیات با عبارت مشابه «شکستگی برند» نیز مفهوم‌پردازی شده است (Copolusky, 2011; Weerawardena & Previte, 2017). طبق مدل شبکه تداعی^۵، اطلاعات مرتبط با برند در قالب یک شبکه از گره‌های مختلف در حافظه مصرف‌کننده ذخیره می‌شود (Teichert & Schöntag, 2010) و تضعیف برند با افزودن تداعی‌های منفی و ناخوشایند به شبکه تداعی‌ها بر جریان شبکه اثر می‌گذارد (Hansen et al., 2018). شبکه تداعی‌ها متأثر از اطلاعاتی که مصرف‌کنندگان به‌صورت مداوم در معرض آن قرار دارند (Dawar & Pillutla, 2000). ماکایس و سروینو^۶ (۲۰۱۷) معتقدند تضعیف برند منتج به آسیب رساندن به اعتقادات و احساسات مصرف‌کنندگان (مشریان) نسبت به یک برند می‌شود. مبرهن است که افزایش تداعی‌های منفی از برند منجر به به شکل‌گیری تصویر نامطلوب از برند در ذهن مصرف‌کننده (مشری) می‌شود و با توجه به شدت این تصویر نامطلوب تبعاتی چون کاهش ارزش ادراک شده برند (Ma et al., 2014)، کاهش وفاداری و... به‌وجود می‌آید. پژوهش‌های پیشین اعتماد به برند را نیز به‌عنوان مقوله‌ای شناختی تلقی کرده‌اند (Marmat, 2023). در همین راستا پژوهش تلنگ^۷ و همکاران (۲۰۲۳) تأثیرپذیری اعتماد به برند از تبلیغات منفی را مورد بررسی قرار داده و نشان می‌دهد که اعتماد به برند یک دارایی آسیب‌پذیر است. همچنین هو^۸ (۲۰۱۵، ص ۵۲) تصریح می‌کند بحران برند منجر به کاهش اعتماد به برند می‌شود. عطف به آنکه مارمات (۲۰۲۳) امکان انتقال اثرات لایه شناختی به لایه

1 Lim and Brown-Devlin

2 Brand fan's

3 Loken and John

4 Brand dilution

5 Associative Network Model (ANM)

6 Washington Macías and Julio Cerviño

7 Tong

8 Hu

احساسی را تأیید کرده بنابراین می‌توان مدعی شد هر مقدار تأثیر منفی در لایه شناختی نسبت به برند به همان میزان اثر منفی در لایه احساسی و رفتاری در پی دارد.

ب) پیامدهای بحران برند بر لایه احساسی ارتباط مصرف‌کننده با برند

لایه احساسی دربرگیرنده نگرش‌ها و ترجیحات نسبت به برند است محققان. اذعان دارند هرگونه نقض انتظارات مشتری می‌تواند منجر به احساسات منفی شود (Husnain et al., 2021) بنابراین بحران برند نیز قادر است تا شکل‌گیری احساسات منفی نسبت به برند را رقم بزند. پژوهشگران معتقدند احساسات تأثیر قانع‌کننده و قوی بر اعمال و رفتار افراد دارند و به همین دلیل احساسات منفی نسبت به برند پیامدهای ضد برند دارند (Rahimah et al., 2023). در همین زمینه کاتون و رهمان^۱ (۲۰۲۱) احساسات منفی نسبت به یک برند را دارای پیامدهای رفتاری نظیر دهان‌به‌دهان منفی، اجتناب از برند و انتقام می‌دانند. تأثیرپذیری لایه احساسی از بحران برند قادر است تا عشق به برند، ترجیح برند، دلبستگی به برند، تعهد به برند و وفاداری به برند را تحت شعاع قرار دهد به‌گونه‌ای که عشق تبدیل به نفرت، دلبستگی تبدیل به دوری‌گزینی، وفاداری بالا تبدیل به ضد وفاداری و ترجیح برند تبدیل به رد برند می‌شود.

نفرت از برند به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های احساسی در رابطه بین ذینفعان با برند مورد توجه تعداد زیادی از محققان بوده است (See Aziz & Rahman, 2022). هگنر^۲ و همکاران (۲۰۱۷) تنفر از برند را واکنش احساسی منفی شدیدی می‌دانند که مصرف‌کنندگان نسبت به یک برند دارند و معتقدند نفرت از برند توسط سه عامل تعیین‌کننده (تجربه منفی گذشته، ناسازگاری نمادین، ناسازگاری ایدئولوژیک) ایجاد می‌شود. مبتنی بر نظریه استنبرگ^۳ (۲۰۰۳) برخی محققان اذعان دارند نفرت از برند ممکن است اشکالی از خشم^۴، تحقیر^۵ و انزجار^۶ نسبت به برند را در پی داشته باشد (Kucuk, 2019). احساس انزجار نشان‌دهنده نفی صمیمت و فاصله گرفتن از برند، تحقیر در برگیرنده مشارکت در رفتارهای انتقام‌جویانه مستقیم و غیر مستقیم علیه برند و خشم مشتمل بر عطش انتقام از برند است. این سه حس را برخی محققان تحت عنوان احساسات فعال نفرت از برند دسته‌بندی کرده‌اند و اذعان داشته که نفرت از برند احساسات منفعلی نظیر ناامیدی، شرم و انسان‌زدایی را نیز در بر می‌گیرد (Zarantonello et al., 2016).

بر اساس احساسات فعال و منفعل نفرت از برند، محققان دو نوع تنفر فعال و منفعل را از یکدیگر تفکیک کرده‌اند (Bayarassou et al., 2020) و منطبق با این دسته‌بندی برخی دیگر از محققان نفرت از برند رفتاری به‌جای نفرت از برند فعال و نفرت از برند نگرشی را به‌جای نفرت از برند منفعل معرفی کرده‌اند (Zhang & Laroche, 2020). مارک فتچرین^۷ (۲۰۱۹) در دسته‌بندی دقیق‌تری به پنج نوع نفرت سرد^۸، در حال جوش^۹، سوزان^{۱۰}، جوشان^{۱۱} و داغ^{۱۲} اشاره و بیان می‌کند هر یک از این انواع نفرت پیامدهای رفتاری خاص خود را دارند.

1 Khatoon & Rehman

2 Hegner

3 Sternberg

4 Anger

5 Contempt

6 Disgust

7 Marc Fetscherin

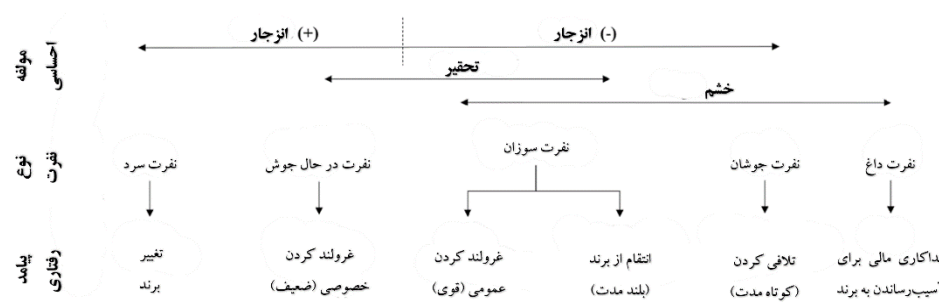
8 Cool hate

9 Simmering hate

10 Seething hate

11 Burning hate

12 Hot hate



برگرفته از (Fetscherin, 2019)

شکل ۱- پیامدهای انواع نفرت بر برند

نفرت سرد هنگامی به وجود می آید که افراد احساس انزجار کمی نسبت به برند دارند؛ نفرت سرد موجب بیزاری و اجتناب از برند خواهد شد اما معمولاً مقابله با برند را به همراه ندارد. نفرت داغ نقطه مقابل نفرت سرد است و صرفاً شامل احساس خشم شدید نسبت به یک برند می شود. ترکیبی از احساس انزجار و تحقیر نفرت در حال جوش را پدید می آورد. معمولاً افرادی که دچار نفرت در حال جوش می شوند هیچ شور یا عصبانیتی ندارد و نمی خواهند نارضایتی خود را علنی کنند. ترکیب سه احساس انزجار، خشم و تحقیر هم نفرت سوزان را پدید می آورد؛ این نوع نفرت باعث می شود تا فرد نارضایتی خود را به صورت عمومی به گوش سایرین برساند و انتقام گیری به صورت بلندمدت را دنبال کند. ترکیب خشم و انزجار هم شکل دهنده نفرت جوشان است.

ج) پیامدهای بحران برند بر لایه رفتاری ارتباط مصرف کننده با برند

بحران برند قادر است تا منجر به اقدامات شدید رفتاری و عینی مصرف کننده یا مشتری نسبت به برند شود. تحقیقات روان شناسی نشان می دهد که احساسات منفی می تواند پاسخ های منحصر به فرد رفتاری را برانگیزد (Roseman, 1984) بنابراین واضح است که ارتباط مصرف کننده یا مشتری با برند در لایه رفتاری تابعی از همین ارتباط در لایه های شناختی و رفتاری است. به تبعیت از ایده فتچرین (۲۰۱۹) و بایاراسو^۱ و همکاران (۲۰۲۰) می توان دو نوع مواجهه با برند در سطح رفتاری را به عنوان تبعات بحران برند شناخت: ۱) اجتناب و ۲) مبارزه. انتخاب راهبرد اجتناب توسط مصرف کننده، تغییر برند^۲ را در پی دارد. تغییر برند منجر به فاصله گرفتن از برند می شود (Harmeling et al., 2015) و چنین فاصله ای، کاهش احتمال انتخاب برند (Dutta & Pullig, 2011, p. 1281) و کاهش قصد خرید برند (Jacoby, 2007) را به همراه دارد. انتخاب راهبرد مبارزه، تشنگی برای انتقام^۳ از برند را به همراه دارد (Fetscherin, 2019). برخی پژوهشگران دو نوع مبارزه مستقیم و غیرمستقیم را از یکدیگر تفکیک کرده اند (Grégoire et al., 2010). انتقام غیرمستقیم معمولاً افزایش دهان به دهان منفی نسبت به برند را به دنبال دارد (Jacoby, 2007). پژوهشگران نشان داده اند دهان به دهان منفی مصرف کنندگان را به اجتناب از برند و انتخاب یک جایگزین سوق می دهد (Rahimah et al., 2023). ادبیات نشان می دهد افرادی که دهان به دهان منفی متوسل می شوند به دنبال حساس کردن، تأثیرگذاری و در نتیجه متقاعد کردن سایر افراد در مورد باورهای منفی خود پیرامون برند مورد نظر هستند (Rodrigues et al., 2021; Farhat & Chaney, 2021). دهان به دهان منفی هم به صورت عمومی و هم به صورت خصوصی صورت می پذیرد (Grégoire et al., 2010). شکل عمومی از دهان به دهان منفی انبوه محور است (Joireman et al., 2013) و معمولاً در گفت وگوهای آنلاین منفی (Borah & Tellis, 2016) تجلی می یابد. در عین حال شکل خصوصی از دهان به دهان منفی شامل گفت وگوهای منفی راجع به برند در جمع دوستان و خانواده می شود. انتقام مستقیم از برند هم شامل سه نوع انتقام، تلافی^۴ و فداکاری مالی برای

1 Bayarassou

2 Switching the brand

3 Revenge

4 Retaliation

آسیب‌رساندن به برند^۱ می‌شود (Fetscherin, 2019; Grégoire et al., 2010). طبق ایده زوریگ^۲ و همکاران (۲۰۰۹، ص ۹۹۶) بین انتقام و تلافی تفاوت وجود دارد؛ آن‌ها معتقدند انتقام بیشتر حالتی ذهنی برای آسیب رساندن به برند در بلندمدت است در حالی که تلافی عموماً منعکس کننده یک رفتار حاد، تکانشی و کوتاه‌مدت است.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

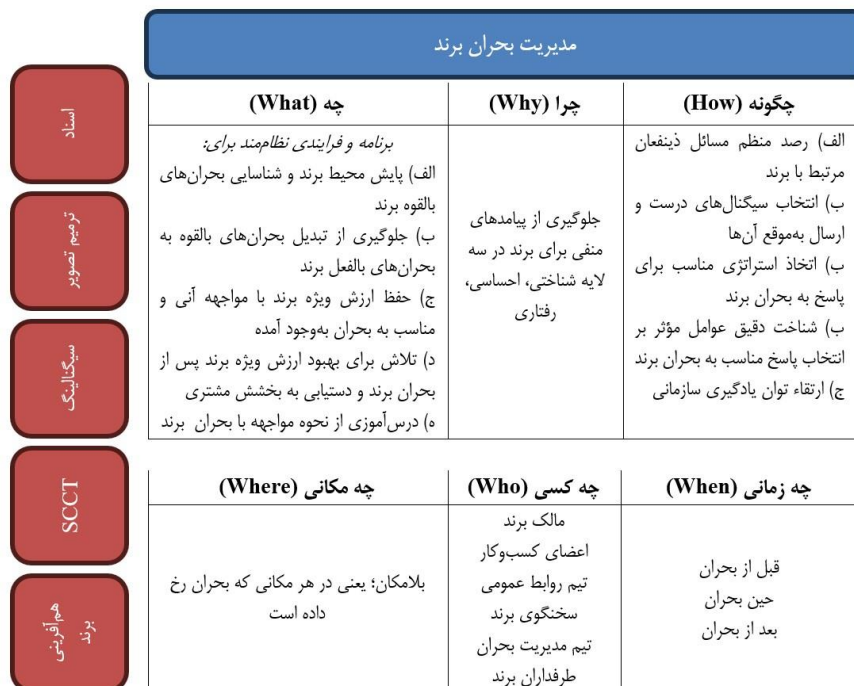
بحران برند رخدادی ناخوشایند است که می‌تواند یک کسب‌وکار را به ورطه نابودی، تعطیلی، ورشکستگی و... برساند. با این حال مدیران کسب‌وکار در مواجهه با بحران برند دست‌وپا بسته نیستند و در صورت برخورداری از بینش درست درباره آن می‌توانند هم از بحران‌ها پیشگیری کرده و هم در صورت وقوع بحران با لطمت و صدمات کمتری از آن عبور کنند. این بینش درست مستلزم شناخت صحیح از پدیده پیچیده و چندوجهی مدیریت بحران برند است. این مقاله تلاش داشت تا این پدیده را به صورت جامع تعریف کند و راهنمایی را برای مدیران کسب‌وکارها در میدان کنترل و مواجهه با رخدادهای بحرانی نشان دهد. چارچوب زیر جمع‌بندی نظام‌مند، جامع و مفهومی از این مقاله را برای پاسخ به پرسش اساسی «چگونه می‌توان در مدیریت بحران برند مؤثرتر عمل کرد؟» ارائه کرده است. این چارچوب بر اساس رویکرد 5W1H (چه، چرا، چگونه، چه زمانی، چه کسی و کجا) طراحی شده است که یک روش شناخته شده برای تحلیل جامع موضوعات پیچیده است. مفاد این چارچوب مبتنی بر نظریات مرجع و مطرح در حوزه مدیریت بحران برند نگارش شده است و تکیه بر این نظریات دارد. این چارچوب تأکید می‌کند که مدیریت بحران برند یک فرآیند پیوسته است که شامل پیش‌بینی، آمادگی، پاسخگویی و یادگیری می‌شود. همچنین بر اهمیت درک تأثیرات چندگانه بحران بر برند، نیاز به مشارکت ذینفعان متعدد و ضرورت انعطاف‌پذیری در پاسخ به بحران‌ها در هر زمان و مکان تأکید دارد.

بخش «چه»، ماهیت مدیریت بحران برند شرح داده و پنج فعالیت اصلی را برای مدیریت بحران برند گوشزد کرده است. بخش «چرا» دلیل اصلی نیاز به مدیریت بحران برند را توضیح می‌دهد و نشان می‌دهد که بحران‌های برند می‌توانند تأثیرات چندبعدی بر ادراک، احساسات و رفتار مصرف‌کنندگان داشته باشند. در قسمت «چگونه» پنج استراتژی کلیدی برای اجرای موفق مدیریت بحران برند ارائه شده که این استراتژی‌ها بر اهمیت پیش‌بینی، آمادگی، پاسخگویی مؤثر و یادگیری مداوم در مدیریت بحران برند تأکید می‌کنند. در بخش «چه زمانی» هم نشان داده شده که مدیریت بحران برند صرفاً مربوط به زمان وقوع بحران برند نیست و وظیفه‌ای کلیدی و مستمر است. به‌عنوان مثال «شنود اجتماعی»^۳ اقدامی است که در مرحله قبل بحران و برای رصد دقیق محیط برند به کار می‌رود یا موضوع تجربه‌نگاری بحران اقدامی پس از بحران است که در چرخه یادگیری سازمانی تزیق می‌شود. در بخش «چه کسی» هم به افراد یا گروه‌هایی اشاره شده که می‌توانند در مدیریت بحران برند نقش‌آفرینی کنند. به‌عنوان مثال طرفداران برند یا اجتماعات طرفدار برند بر اساس نظریه هم‌آفرینی برند می‌توانند در مدیریت بحران برند نقشی فعال داشته باشند. در نهایت در بخش «مکان» قید بلامکان آمده است بدین معنا که بحران‌های برند می‌توانند در هر جایی رخ دهند و نیاز به آمادگی همه‌جانبه دارند.

1 willingness to make financial sacrifices (WFS)

2 Zourrig

3 Social listening



شکل ۲- چارچوب راهنمای مدیریت بحران برند بر اساس چارچوب 5W1H

مطابق با این چارچوب مدیریت بحران برند دارای ماهیت پویا و چندبعدی است؛ به‌واقع مدیریت بحران برند یک فرآیند ساده و خطی نیست، بلکه یک سیستم پیچیده و پویاست و این امر مستلزم درک عمیق از تعاملات بین عوامل مختلف (مانند ذینفعان، زمان، مکان) است. مدیران برند باید قادر باشند به طور همزمان در چندین سطح عمل کنند و اثرات متقابل تصمیمات خود را در نظر بگیرند. همچنین در این چارچوب پیش‌بینی و آمادگی دارای اهمیت ویژه‌ای است. این نشان می‌دهد که موفقیت در مدیریت بحران برند بیشتر به پیش‌بینی و آمادگی بستگی دارد تا واکنش صرف به بحران و بر همین اساس کسب‌وکارها باید سیستم‌های هوشمندی قوی برای شناسایی علائم اولیه بحران و برنامه‌های آمادگی جامع داشته باشند.

چارچوب، لزوم برخورداری از رویکرد استراتژیک به مدیریت بحران را نیز نشان می‌دهد؛ مدیریت بحران برند فراتر از مدیریت روابط عمومی است. این امر مستلزم یک رویکرد استراتژیک است که با اهداف کلی برند و سازمان همسو باشد. مدیران باید بتوانند بین اقدامات کوتاه‌مدت برای مقابله با بحران و اهداف بلندمدت حفظ و تقویت ارزش برند تعادل ایجاد کنند. همچنین اهمیت یادگیری سازمانی در چارچوب مورد تأکید است چرا که هر بحران، فرصتی برای بهبود و تقویت برند است و کسب‌وکارها باید مکانیسم‌هایی برای ثبت، تحلیل و به اشتراک‌گذاری درس‌آموخته‌ها از هر بحران ایجاد کنند. ارتباطات هم در این چارچوب نقش حیاتی دارد و اساسا بدون ارتباط درست با ذینفعان داخلی و خارجی مدیریت بحران‌های برند ممکن نیست.

طبق چارچوب ارائه شده انعطاف‌پذیری نیز لازمه مدیریت بحران برند است. بحران‌ها می‌توانند در هر زمان و مکانی رخ دهند. این امر بر ضرورت انعطاف‌پذیری در استراتژی‌های مدیریت بحران تأکید می‌کند. کسب‌وکارها باید قادر باشند به سرعت منابع را بسیج کنند و استراتژی‌های خود را با شرایط متغیر تطبیق دهند. همچنین طبق چارچوب مدیریت بحران برند مستلزم مدیریت اثرات چندگانه است چرا که بحران برند پیامدهای شناختی، احساسی و رفتاری به‌دنبال دارد؛ بنابراین مدیریت بحران برند باید فراتر از مدیریت اطلاعات باشد و شامل مدیریت احساسات و رفتارهای ذینفعان نیز باشد.

اهمیت همکاری بین‌بخشی نیز در این چارچوب مورد نظر بوده است. لیست افراد درگیر در مدیریت بحران برند نشان می‌دهد که این فرآیند نیازمند همکاری بین بخش‌های مختلف کسب‌وکار و ذینفعان است. این امر بر اهمیت ایجاد تیم‌های چندتخصصی و بهبود هماهنگی بین‌بخشی تأکید می‌کند. در نهایت چارچوب ارائه شده ضریب اهمیت فراوانی برای مدیریت ذینفعان قائل است. این امر مستلزم رویکردی جامع به مدیریت روابط ذینفعان است که فراتر از مشتریان، شامل کارکنان، شرکا، رسانه‌ها و جامعه نیز می‌شود.

منابع

- رایبزر، استفان. (۱۳۹۴). *رفتار سازمانی؛ مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها*. مترجم: علیرضا پارساییان، سید محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- قنبری، سعید. (۱۳۹۷). الگوی سنجش تاب‌آوری خبرگزاری‌های ایران در بلایای طبیعی. پایان‌نامه کارشناسی اشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, S. A. (2004). When good brands do bad. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 1–16.
- Ahluwalia, R., Burnkrant, R. E., & Unnava, H. R. (2018). Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Commitment: <https://doi.org/10.1509/Jmkr.37.2.203.18734>, 37(2), 203–214. <https://doi.org/10.1509/JMKR.37.2.203.18734>
- Arendt, C., LaFleche, M., & Limperopulos, M. A. (2017). A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice. *Public Relations Review*, 43(3), 517–526. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.005>
- Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425–433.
- Aziz, R., & Rahman, Z. (2022). Brand hate: a literature review and future research agenda. *European Journal of Marketing*, 56(7), 2014–2051. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2021-0189>
- Bajona, C., & Chu, T. (2010). Reforming state owned enterprises in China: Effects of WTO accession. *Review of Economic Dynamics*, 13(4), 800–823. <https://doi.org/10.1016/J.RED.2009.07.003>
- Bala, R., Bhardwaj, P., & Chintagunta, P. K. (2015). Product Recalls, Category Effects and Competitor Response. *Category Effects and Competitor Response (January 10, 2015)*.
- Basuroy, S., Desai, K. K., & Talukdar, D. (2006). An Empirical Investigation of Signaling in the Motion Picture Industry. *Journal of Marketing Research*, 43(2), 287–295. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.2.287>
- Bayarassou, O., Becheur, I., & Valette-Florence, P. (2020). “Fight or flight”: coping responses to brand hate. *Journal of Product & Brand Management*, 30(3), 492–511. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2519>
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Benoit, W. L. (2013). Image Repair Theory and Corporate Reputation. In *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 213–221). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118335529.ch19>
- Benoit, W. L., & Brinson, S. L. (1994). AT&T: “Apologies are not enough”. *Communication Quarterly*, 42(1), 75–88.
- Bergh, D. D., Connelly, B. L., Ketchen, D. J., & Shannon, L. M. (2014). Signalling Theory and Equilibrium in Strategic Management Research: An Assessment and a Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1334–1360. <https://doi.org/10.1111/joms.12097>
- Borah, A., & Tellis, G. J. (2016). Halo (spillover) effects in social media: do product recalls of one brand hurt or help rival brands? *Journal of Marketing Research*, 53(2), 143–160.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chan, E. Y., & Palmeira, M. (2021). Political ideology moderates consumer response to brand crisis apologies for data breaches. *Computers in Human Behavior*, 121, 106801. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106801>
- Chandrasekar, K., & Rehman, V. (2023). Synthesis of forty years of brand crisis literature. *Marketing Intelligence & Planning, ahead-of-print(ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/MIP-10-2022-0467>
- Chao, Q. (2019). The Effectiveness of Corporate Response to Brand Crises: The Crisis Response Strategies, and Customer-based Brand Equity. *5th International Conference on Economics, Management and Humanities Science (ECOMHS 2019)*, 10.

- Chen, S., Ran, Y., & Xiong, J. (2022). Rise from the ashes or repeat the past? The effects of fresh start mindset and brand crisis type on consumer forgiveness. *Nankai Business Review International*, 13(4), 497–516. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2021-0049>
- Chiosa, A. R., & Anastasiei, B. (2017). Negative word-of-mouth: Exploring the impact of adverse messages on consumers' reactions on Facebook. *Review of Economic and Business Studies*, 10(2), 157–173.
- Choi, J., & Seo, S. (2021). Do brand rumors matter? The role of brand equity and response strategy to brand rumor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2862–2879. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0054>
- Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1), 141–144.
- Ciasullo, M. V., Troisi, O., & Cosimato, S. (2018). How Digital Platforms Can Trigger Cultural Value Co-Creation?—A Proposed Model. *Journal of Service Science and Management*, 11(2), 161–181.
- Claeys, A.-S., & Cauberghe, V. (2014). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*, 67(2), 182–189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.005>
- Cleeren, K., Dekimpe, M. G., & van Heerde, H. J. (2017). Marketing research on product-harm crises: a review, managerial implications, and an agenda for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 593–615.
- Cleeren, K., Van Heerde, H. J., & Dekimpe, M. G. (2013). Rising from the ashes: How brands and categories can overcome product-harm crises. *Journal of Marketing*, 77(2), 58–77.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Coombs, T. (2013). Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation. In *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 262–278). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118335529.ch23>
- Coombs, W. T. (1998). An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177–191. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1003_02
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3–4), 241–260.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163–176.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication. In *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 17–53). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch1>
- Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage publications.
- Coombs, W. T. (2022). Situational Crisis Communication Theory (SCCT). In *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 193–204). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119678953.ch14>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279–295. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0804_04
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2004). Reasoned Action in Crisis Communication: An Attribution Theory—Based Approach to Crisis Management. In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Routledge.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J., & Claeys, A.-S. (2016). Debunking the myth of denial's effectiveness in crisis communication: context matters. *Journal of Communication Management*, 20(4), 381–395. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2016-0042>
- Copulsky, J. R. (2011). *Brand resilience: Managing risk and recovery in a high-speed world*. St. Martin's Press.
- Dawar, N., & Lei, J. (2009). Brand crises: The roles of brand familiarity and crisis relevance in determining the impact on brand evaluations. *Journal of Business Research*, 62(4), 509–516.
- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215–226. <https://doi.org/10.1509/JMKR.37.2.215.18729>

- Dean, D. H. (2004). Consumer Reaction to Negative Publicity: Effects of Corporate Reputation, Response, and Responsibility for a Crisis Event. *Journal of Business Communication*, 41(2), 192–211. <https://doi.org/10.1177/0021943603261748>
- Do, B. N., & Nham, T. P. (2021). Brand crisis response strategies: a typologies continuum. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 146–158.
- Do, B. N., Nham, T. P., & Nguyen, T.-M. (2019). An investigation the main internal brand crisis antecedents. *Business: Theory and Practice*, 20, 234–247.
- Dutta, S., & Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1281–1287. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.013>
- Eaddy, L. L., & Jin, Y. (2018). Crisis history tellers matter. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2), 226–241. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2017-0039>
- Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. (2007). *Reputation and Its Risks*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks>
- Estiri, M., Amiri, N. S., Khajeheian, D., & Rayej, H. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender. *Eurasian Business Review*, 8(3), 267–284.
- Farhat, Z., & Chaney, D. (2021). Introducing destination brand hate: an exploratory study. *Current Issues in Tourism*, 24(17), 2472–2488. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1844160>
- Fetscherin, M. (2019). The five types of brand hate: How they affect consumer behavior. *Journal of Business Research*, 101, 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.017>
- Folkes, V. S. (1984). Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach. *Journal of Consumer Research*, 10(4), 398. <https://doi.org/10.1086/208978>
- Folkes, V. S., Koletsky, S., & Graham, J. L. (1987). A Field Study of Causal Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 534–539. <http://www.jstor.org/stable/2489373>
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–353. <https://doi.org/10.1086/209515>
- Grégoire, Y., Laufer, D., & Tripp, T. M. (2010). A comprehensive model of customer direct and indirect revenge: understanding the effects of perceived greed and customer power. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(6), 738–758. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0186-5>
- Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590–602. <https://doi.org/10.1108/00251740910959431>
- Grunwald, G. (2023). CSR crises from the consumers' perspective: a multidimensional typology and future research agenda. *Social Responsibility Journal*, 19(2), 398–426. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2021-0301>
- Han, J., Sung, Y. H., & Kim, D. H. (2018). Brand personality usage in crisis communication in Facebook. *Journal of Promotion Management*, 24(6), 798–819.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265–273.
- Hansen, N., Kupfer, A.-K., & Hennig-Thurau, T. (2018). Brand crises in the digital age: The short-and long-term effects of social media firestorms on consumers and brands. *International Journal of Research in Marketing*, 35(4), 557–574.
- Harmeling, C. M., Magnusson, P., & Singh, N. (2015). Beyond anger: A deeper look at consumer animosity. *Journal of International Business Studies*, 46(6), 676–693. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.74>
- He, L., & Ran, Y. (2015a). The Correlation of Brand Equity and Crisis: A Review and Directions for Future Research. *Modern Economy*, 06(03), 392–397. <https://doi.org/10.4236/me.2015.63036>
- Hegner, S. M., Beldad, A. D., & Kamphuis op Heghuis, S. (2014). How company responses and trusting relationships protect brand equity in times of crises. *Journal of Brand Management*, 21(5), 429–445. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.12>
- Hegner, S. M., Fetscherin, M., & van Delzen, M. (2017). Determinants and outcomes of brand hate. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 13–25. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2016-1070>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1037/10628-000>

- Hess Jr, R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2003). Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127–145.
- Hewett, K., & Lemon, L. L. (2019). A process view of the role of integrated marketing communications during brand crises. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 22(3), 497–524. <https://doi.org/10.1108/QMR-10-2016-0097>
- Hirschheim, R. (2008). Some guidelines for the critical reviewing of conceptual papers, *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 9(8), PP. 432-441.
- Hsu, L., & Lawrence, B. (2016). The role of social media and brand equity during a product recall crisis: A shareholder value perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 59–77.
- Hu, M. (2015). Explore Brand Crisis Management Strategy of Food Industry from KFC. *Advance Journal of Food Science and Technology*, 8(1), 52–58.
- Husnain, M., Wang, Z., Poulouva, P., Syed, F., Akbar, A., Akhtar, M. W., Akbar, M., & Usman, M. (2021). Exploring Brand Hate and the Association Between Similar Competitor Offer and Brand Equity: A Moderated-Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.533216>
- Iglesias, O., Ind, N., & Alfaro, M. (2017). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. In *Advances in corporate branding* (pp. 148–174). Springer.
- Jaakkola, E. Designing conceptual articles: four approaches. *AMS Rev* 10, 18–26 (2020). <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Jacoby, J. (2007). Considering the who, what, when, where and how of measuring dilution. *Santa Clara Computer & High Tech. LJ*, 24, 601.
- Jeon, J. O., & Baeck, S. (2016). What drives consumer's responses to brand crisis? The moderating roles of brand associations and brand-customer relationship strength. *Journal of Product & Brand Management*, 25(6), 550–567. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2014-0725>
- Jie, W. (2011). The effects of brand crisis on brand evaluation and consumer's willingness of brand relationship rebuilding: The moderating effect of self-image congruence. *Proceedings of International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM)*, 303–307.
- Joireman, J., Grégoire, Y., Devezer, B., & Tripp, T. M. (2013). When do customers offer firms a “second chance” following a double deviation? The impact of inferred firm motives on customer revenge and reconciliation. *Journal of Retailing*, 89(3), 315–337. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.03.002>
- Kähr, A., Nyffenegger, B., Krohmer, H., & Hoyer, W. D. (2016). When hostile consumers wreak havoc on your brand: The phenomenon of consumer brand sabotage. *Journal of Marketing*, 80(3), 25–41.
- Kapoor, S., & Banerjee, S. (2021). On the relationship between brand scandal and consumer attitudes: A literature review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(5), 1047–1078.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. *Nebraska Symposium on Motivation*.
- Khajeheian, D., & Ebrahimi, P. (2020). Media branding and value co-creation: effect of user participation in social media of newsmedia on attitudinal and behavioural loyalty. *European Journal of International Management*, 1(1).
- Kharouf, H., Lund, D. J., Krallman, A., & Pullig, C. (2020). A signaling theory approach to relationship recovery. *European Journal of Marketing*, 54(9), 2139–2170. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2019-0751>
- Khatoon, S., & Rehman, V. (2021). Negative emotions in consumer brand relationship: A review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 719–749. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12665>
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology Versus Denial for Repairing Competence- Versus Integrity-Based Trust Violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104–118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.104>
- Kübler, R. V, Langmaack, M., Albers, S., & Hoyer, W. D. (2020). The impact of value-related crises on price and product-performance elasticities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 776–794.
- Kucuk, S. U. (2019). Consumer Brand Hate: Steam rolling whatever I see. *Psychology & Marketing*, 36(5), 431–443. <https://doi.org/10.1002/mar.21175>
- Lai, C.-S., Yang, C.-F., & Wu, H.-C. (2015). The Influence of Product-harm Crises on Consumer Attribution and Identification: The Moderating Effect of Corporate Social Responsibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 553–559. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.126>

- Laufer, D., & Coombs, W. T. (2006). How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues. *Business Horizons*, 49(5), 379–385. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.01.002>
- Laufer, D., & Gillespie, K. (2004). Differences in consumer attributions of blame between men and women: The role of perceived vulnerability and empathic concern. *Psychology & Marketing*, 21(2), 141–157.
- Lee, B. K. (2004). Audience-oriented approach to crisis communication: A study of Hong Kong consumers' evaluation of an organizational crisis. *Communication Research*, 31(5), 600–618.
- Li, M., & Wei, H. (2016). How to Save Brand after Crises? A Literature Review on Brand Crisis Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 06(02), 89–96. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.62008>
- Lim, H. S., & Brown-Devlin, N. (2021). The Value of Brand Fans during a Crisis: Exploring the Roles of Response Strategy, Source, and Brand Identification. *International Journal of Business Communication*, 232948842199969. <https://doi.org/10.1177/2329488421999699>
- Liu, X., Lischka, H. M., & Kenning, P. (2018). Asymmetric cognitive, emotional and behavioural effects of values-related and performance-related negative brand publicity. *Journal of Product & Brand Management*, 27(2), 128–145.
- Liu, Y., & Shankar, V. (2015). The dynamic impact of product-harm crises on brand preference and advertising effectiveness: An empirical analysis of the automobile industry. *Management Science*, 61(10), 2514–2535.
- Loken, B., & John, D. R. (2010). When do bad things happen to good brands? Understanding internal and external sources of brand dilution. *Brands and Brand Management: Contemporary Research Perspective*, 233–270.
- Luo, N., Zhang, M., & Liu, W. (2015). The effects of value co-creation practices on building harmonious brand community and achieving brand loyalty on social media in China. *Computers in Human Behavior*, 48, 492–499. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.020>
- Ma, B., Zhang, L., Wang, G., & Li, F. (2014). The impact of a product-harm crisis on customer perceived value. *International Journal of Market Research*, 56(3), 341–366. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2014-023a>
- Ma, L. (2023). How the Interplay of Consumer-Brand Identification and Crises Influences the Effectiveness of Corporate Response Strategies. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 84–104. <https://doi.org/10.1177/2329488419898222>
- Macias, W., & Cervino, J. (2017). Trademark dilution: comparing the effects of blurring and tarnishment cases over brand equity. *Management & Marketing*, 12(3), 346.
- Maddux, W., Kim, P., Okumura, T., & Brett, J. (2011). Cultural Differences in the Function and Meaning of Apologies. *International Negotiation*, 16, 405–425. <https://doi.org/10.1163/157180611X592932>
- Manusov, V., & Spitzberg, B. (2008). Attribution theory. In *Engaging Theories in Interpersonal Communication* (pp. 37–49). Routledge.
- Marmat, G. (2023). A framework for transitioning brand trust to brand love. *Management Decision*, 61(6), 1554–1584. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2022-0420>
- Mavlanova, T., Benbunan-Fich, R., & Koufaris, M. (2012). Signaling theory and information asymmetry in online commerce. *Information & Management*, 49(5), 240–247. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.05.004>
- Messenger, L. (2018). *Risk & Resilience: Breaking and Remaking a Brand*. The Messenger Group.
- Mills, A. J., & Robson, K. (2019). Brand management in the era of fake news: narrative response as a strategy to insulate brand value. *Journal of Product & Brand Management*, 29(2), 159–167. <https://doi.org/10.1108/JPBm-12-2018-2150>
- Mitroff, I. I., Pauchant, T. C., & Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crises: Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33(2), 83–107.
- Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. Jossey-Bass.
- Moghadamzadeh, A., Ebrahimi, P., Radfard, S., Salamzadeh, A., & Khajeheian, D. (2020). Investigating the role of customer co-creation behavior on social media platforms in rendering innovative services. *Sustainability*, 12(17), 6926.

- Mooney, K., & Rollins, N. (2010). *Open Brand: When Push Comes to Pull in a Web-Made World*, The Peachpit Press.
- Mosley, B., Schweidel, D. A., & Zhang, K. (2023). When Connection Turns to Anger: How Consumer–Brand Relationship and Crisis Type Moderate Language on Social Media. *Journal of Consumer Research*. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucad027>
- Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2016). Mindsets shape consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 26(1), 127–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.06.005>
- Nair, J., Pahurkar, R., & Phule, S. (2019). Changing face of the outsourcing industry in a VUCA world: Learning and Development Organizations the new frontier. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*.
- Pace, S., Balboni, B., & Gistri, G. (2017). The effects of social media on brand attitude and WOM during a brand crisis: Evidences from the Barilla case. *Journal of Marketing Communications*, 23(2), 135–148.
- Papadopoulou, C., Vardarsuyu, M., & Oghazi, P. (2023). Examining the relationships between brand authenticity, perceived value, and brand forgiveness: The role of cross-cultural happiness. *Journal of Business Research*, 167, 114154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114154>
- Park, H. (2017). Exploring effective crisis response strategies. *Public Relations Review*, 43(1), 190–192.
- Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1(5), 26–28. <https://doi.org/10.1108/13620439610130614>
- Paydas Turan, C. (2022). Deal or deny: The effectiveness of crisis response strategies on brand equity of the focal brand in co-branding. *Journal of Business Research*, 149, 615–629. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.053>
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Pfeffer, J., Zorbach, T., & Carley, K. M. (2014). Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communications*, 20(1–2), 117–128. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.797778>
- Pullig, C., Netemeyer, R. G., & Biswas, A. (2006). Attitude Basis, Certainty, and Challenge Alignment: A Case of Negative Brand Publicity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 528–542. <https://doi.org/10.1177/0092070306287128>
- Puzakova, M., Kwak, H., & Rocereto, J. F. (2013). When Humanizing Brands Goes Wrong: The Detrimental Effect of Brand Anthropomorphization amid Product Wrongdoings. *Journal of Marketing*, 77(3), 81–100. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0510>
- Rahimah, A., Dang, H. P., Nguyen, T. T., Cheng, J. M.-S., & Kusumawati, A. (2023). The subsequent effects of negative emotions: from brand hate to anti-brand consumption behavior under moderating mechanisms. *Journal of Product & Brand Management*, 32(4), 618–631. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2021-3778>
- Raju, S., & Rajagopal, P. (2008). Responding to ethical and competence failures. *ACR North American Advances*.
- Rodrigues, C., Brandão, A., & Rodrigues, P. (2021). I can't stop hating you: an anti-brand-community perspective on apple brand hate. *Journal of Product & Brand Management*, 30(8), 1115–1133. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2019-2621>
- Roseman, I. J. (1984). Cognitive determinants of emotion: A structural theory. *Review of Personality & Social Psychology*, 5, 11–36.
- Roslizawati, A. (2018). *The consumer perception of brand crisis response strategy, brand reputation, corporate re-branding, and brand loyalty*. Universiti Utara Malaysia.
- Ruan, N. H. (2016). Brand loyalty in crisis: how does strong brand loyalty affect a company during crisis under different circumstances [Capstone for M.S. in Public Relations and Corporate Communication]. In *Capstone for MS in Public Relations and Corporate Communication New York University*. New York University .
- Rubel, O., Naik, P. A., & Srinivasan, S. (2011). Optimal advertising when envisioning a product-harm crisis. *Marketing Science*, 30(6), 1048–1065.
- Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative crisis management in construction: Approaches and the process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 2298–2305.
- Sarkar, S., & Banerjee, S. (2019). Brand co-creation through triadic stakeholder participation: A conceptual framework based on literature review. *European Business Review*.

- Sayin, E., & Gürhan-Canlı, Z. (2015). Feeling attached to symbolic brands within the context of brand transgressions. In *Brand meaning management* (Vol. 12, pp. 233–256). Emerald Group Publishing Limited.
- Sharifi, S. M., Bakhtiari, T., Ebrahimi Nejad, M., & Hajmohammadi, A. (2020). *Presuasion techniques in media*. Tehran Uneversity.
- Silvera, D. H., Meyer, T., & Laufer, D. (2012). Age-related reactions to a product harm crisis. *Journal of Consumer Marketing*, 29(4), 302–309. <https://doi.org/10.1108/07363761211237371>
- Simola, S. (2014). Teaching corporate crisis management through business ethics education. *European Journal of Training and Development*, 38(5), 483–503.
- Singh, J., Crisafulli, B., & Quamina, L. T. (2020). ‘Corporate image at stake’: The impact of crises and response strategies on consumer perceptions of corporate brand alliances. *Journal of Business Research*, 117, 839–849. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.014>
- Singh, J., Crisafulli, B., Quamina, L. T., & Kottasz, R. (2020). The role of brand equity and crisis type on corporate brand alliances in crises. *European Management Review*, 17(4), 821–834. <https://doi.org/10.1111/emre.12362>
- Sinha, J., & Lu, F.-C. (2016). “I” value justice, but “we” value relationships: Self-construal effects on post-transgression consumer forgiveness. *Journal of Consumer Psychology*, 26(2), 265–274. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.06.002>
- Sloot, L. M., Verhoef, P. C., & Franses, P. H. (2005). The impact of brand equity and the hedonic level of products on consumer stock-out reactions. *Journal of Retailing*, 81(1), 15–34.
- Södergren, J. (2021). Brand authenticity: 25 Years of research. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 645–663. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12651>
- Stafford, G., Yu, L., & Armoo, A. K. (2006). Crisis management and recovery: How Washington, DC hotels responded to terrorism. *Tourism, Security and Safety*, 296–316.
- Standop, D., & Grunwald, G. (2009). How to solve product-harm crises in retailing? Empirical insights from service recovery and negative publicity research. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(11), 915–932.
- Stephens Balakrishnan, M. (2011). Protecting from brand burn during times of crisis. *Management Research Review*, 34(12), 1309–1334. <https://doi.org/10.1108/01409171111186423>
- Sternberg, R. J. (2003). A Duplex Theory of Hate: Development and Application to Terrorism, Massacres, and Genocide. *Review of General Psychology*, 7(3), 299–328. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.3.299>
- Teichert, T. A., & Schöntag, K. (2010). Exploring consumer knowledge structures using associative network analysis. *Psychology & Marketing*, 27(4), 369–398.
- Tolstelova, K. (2016). *Brand Value Co-Creation and the Role of Consumers in Brand Development on Social Media*. State University of New York.
- Tong, Z., Feng, J., & Liu, F. (2023). Understanding damage to and reparation of brand trust: a closer look at image congruity in the context of negative publicity. *Journal of Product & Brand Management*, 32(1), 157–170. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2021-3550>
- Vašíčková, V. (2019). Crisis management process-a literature review and a conceptual integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3–4), 61–77.
- Vassilikopoulou, A., Siomkos, G., Chatzipanagiotou, K., & Pantouvakis, A. (2009). Product-harm crisis management: Time heals all wounds? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(3), 174–180.
- Vázquez-Casielles, R., Iglesias, V., & Varela-Neira, C. (2017). Co-creation and service recovery process communication: effects on satisfaction, repurchase intentions, and word of mouth. *Service Business*, 11(2), 321–343.
- Votola, N. L., & Unnava, H. R. (2006). Spillover of negative information on brand alliances. *Journal of Consumer Psychology*, 16(2), 196–202.
- Wang, C., & Lu, D. (2020). A Review of the Brand Crisis in the Context of Social Media. *Fifth International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2020)*, 657–663.
- Wang, Y. (2016). Brand crisis communication through social media: A dialogue between brand competitors on Sina Weibo. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Waters, D. (2011). *Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics*. Kogan Page Publishers.

- Weerawardena, J., & Previte, J. (2017). Non-Profit Brand Fragility: Perspectives on Challenges: An Abstract. *Academy of Marketing Science World Marketing Congress*, 165–166.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548>
- Whitler, K. A., Besharat, A., & Kashmiri, S. (2021). Exogenous brand crises: brand infection and contamination. *Marketing Letters*, 32, 129–133.
- Xie, Y., & Peng, S. (2009). How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness. *Psychology & Marketing*, 26(7), 572–589.
- Xu, D. (2021). *Different Brands Stealing Thunder: How Brand Personality Impacts Crisis Response Strategy Choice* [Thesis, Syracuse University]. <https://surface.syr.edu/thesis/506>
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284.
- Yrjölä, M., Kuusela, H., Närvänen, E., Rintamäki, T., & Saarijärvi, H. (2019). Leading change: A customer value framework. *Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives*.
- Yu, M., Liu, F., & Lee, J. A. (2019). Consumers' responses to negative publicity: the influence of culture on information search and negative word-of-mouth. *Journal of Brand Management*, 26(2), 141–156. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0123-3>
- Yu, X. (2020). *Brand crisis: what influences customers' motivation to defend a brand* [Essay (Master)]. University of Twente .
- Yuan, D., Cui, G., & Lai, L. (2016). Sorry seems to be the hardest word: consumer reactions to self-attributions by firms apologizing for a brand crisis. *Journal of Consumer Marketing*, 33(4), 281–291. <https://doi.org/10.1108/JCM-02-2015-1306>
- Zarantonello, L., Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2016). Brand hate. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 11–25. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2015-0799>
- Zhang, C., Kashmiri, S., & Cinelli, M. (2019). How Does Brand Age Influence Consumer Attitudes Toward a Firm's Unethical Behavior? *Journal of Business Ethics*, 158(3), 699–711. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3696-y>
- Zhang, C., & Laroche, M. (2020). Brand hate: a multidimensional construct. *Journal of Product & Brand Management*, 30(3), 392–414. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2018-2103>
- Zourrig, H., Chebat, J.-C., & Toffoli, R. (2009). Consumer revenge behavior: A cross-cultural perspective. *Journal of Business Research*, 62(10), 995–1001. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.08.006>