

## Prekių ženklų krizės ir jų komunikacijos strategijos

**Miglė Eleonora Černikovaitė**

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto asistentė, daktarė  
Vilnius University, Faculty of Communication, Assistant Professor, Dr.  
El. paštas miglec@yahoo.com

*Straipsnyje analizuojama prekės ženklo krizės problematika šiuolaikiniame versle. Teigiama, jog prekės ženklo krizė – tai plačiai visuomenėje ir spaudoje aptarinėjamas įvykis, kuris dažniausiai sukeliamas vartotojų dėl nesaugių, nekokybiškų ar net kenksmingų produktų. Pažymima, kad krizė gali paveikti visą įmonės produktų kategoriją arba tik tam tikrą prekių grupę, pakenkti kasdieniam verslui, kelti grėsmę ateities veiklai, lemti materialius nuostolius ir pakenkti kitam turtui – įvaizdžiui ir reputacijai. Straipsnio tikslas – išanalizuoti lietuviškų prekių ženklų krizių priežastis ir įvardyti prekės ženklų krizių komunikacijos strategijas, kurios leistų valdyti įmonės įvaizdį krizinėse situacijose. Remiantis kiekybinio turinio analizės tyrimo duomenimis, buvo nagrinėjami atskiri lietuviškų prekės ženklų krizių pavyzdžiai, jų socialinės atsakomybės problematika bei rizikos valdymo, prekės ženklų valdymo klausimai. Aptariama, kaip pasirengti prekės ženklo krizių valdymo komunikacijos strategijai, kuri leistų sumažinti reputacinę riziką ir numatytų veiksmų planą, kaip „išeiti“ iš krizės su mažiausiais verslo nuostoliais.*

**Pagrindiniai žodžiai:** prekės ženklo krizė, socialinė atsakomybė, reputacija ir įvaizdis, komunikacijos strategija.

### Įvadas

Šiandien prekės ženklai nėra tik prekės identifikavimo priemonė, bet ir funkcinių bei emocinių elementų rinkinys, kuris gali tenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius bei jiems sukurti papildomą vertę (Godin, 2009; Keller, 1998). Mokslininkai teigia, jog prekės ženklo komunikacija yra pagrindas įmonei kuriant santykius su vartotojais (Kotler, Armstrong, 2012; Chovanova et al., 2015). Vartotojai dažnai pradeda tapatintis su prekės ženklais, su kuriais sutampa jų deklaruojamos vertybės, tuomet atsiranda ryšys tarp vartotojo ir prekės ženklo, kas lemia prisirišimą prie prekės ženklo (Taghipourian, Bakhsh, 2016; Keller, 2001). Tačiau vis dažniau tradicinėje žiniasklaidoje ir socialiniuose tinkluose girdime apie prekės ženklus išstinkančias krizes,

kai kenksmingi produktai atšaukiami iš prekybos ar kompanijos elgesys neatitinka jos deklaruojamų vertybių (Dutta, Pullig, 2011; Votolato, Unnava, 2006). Dažniausiai kompanijos nėra pasiruošusios tokioms krizėms ir dėl šios priežasties patiria nuostolių. Prekės ženklo krizės gali paliesti prekės ženklą, visą kompaniją, prekių kategoriją, kuriai priklauso prekės ženklas, ir taip pat konkurentus (Salvador et al., 2017). Tinkamos komunikacijos strategijos pasirinkimas krizės atveju yra ypač svarbus kompanijos sėkmei, nes tai turi įtakos jos reputacijai, įvaizdžiui, vartotojų turimam kompanijos ir jos kuriamo prekės ženklo suvokimui (Argenti, 2007; Park, Lee, 2013). Šiame straipsnyje yra nagrinėjamos aktualios prekės ženklo krizės problemos tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektais. Mokslinė proble-

ma – nustatyti, kaip prekės ženklų krizė veikia vartotojų prekės ženklų suvokimą. Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti lietuviškų prekių ženklų krizių priežastis ir įvardyti komunikacijos strategijas, kurios leistų valdyti įmonės įvaizdį krizinėse situacijose. Straipsnyje taikomi mokslinio tyrimo metodai: literatūros lyginamoji analizė, turinio analizė ir statistiniai tyrimo metodai.

## Prekės ženklų krizės samprata

Krizių apibrėžimų mokslinėje literatūroje randama nemažai: nuo ekonominės krizės, kuri apima visą šalį, iki komunikacijos krizės, su kuria dažniausiai susiduria viena kompanija ar prekės ženklas. Todėl būtina apibrėžti termino „krizė“ reikšmę. Žodynuose krizė apibūdinama kaip sunkus, pavojingas laikas ar kritinis įvykis, kuris, jei yra netinkamai reaguojama ar išvis nereaguojama, gali sukelti neigiamas pasekmes organizacijai ir jos reputacijai (Cambridge Dictionary, 2017). S. Argenti (2007) pridūrė, kad krizė – tai nelaimė, kuri gali kilti stichiškai, dėl žmogiškų klaidų ar tyčinio poveikio.

Plačiausią krizės apibrėžimą pateikė V. Dambra: „Krizė – tai netikėta ir kelianti grėsmę vertybėms situacija, tai trumpas sprendimų priėmimo laikas, nenumatytos aplinkybės, grėsmingas sutrikimas, įtemptos išpėjamosios situacijos, padidėjęs žiniasklaidos dėmesys, sutrikusios procedūros, rizika įvaizdžiui ir pelnui, ypatingas vienas įvykis ar tokių įvykių seka, neigiamai veikianti institucijos įvaizdį, pačią instituciją ar kartais ir visos visuomenės gerovę“ (Dambra, 2013).

Krizė kaip reiškinys gali anksčiau ar vėliau paliesti visus, tiek organizacijas, tiek ir žmones (Jakubčionytė, 2009); ji gali paveikti ne tik pačią organizaciją, bet pramonės šaką (Park, Lee, 2013). Per pas-

taruosius keletą dešimtmečių vis daugiau pasitaiko prekės ženklų krizių, kurios kyla dėl nesaugių, sugedusių, turinčių trūkumų ar net kenksmingų produktų (Salvador et al., 2017). Daugeliu atvejų kompanija savanoriškai atšaukia tokių produktų prekybą arba tai padaro valstybės institucijos. Prisiminkime koncerno „Volkswagen“ (2015) atvejį, kai, patyrusi visuomenės spaudimą dėl taršos bandymų klastojimo automobiliuose su dyzeliniais varikliais, įmonė turėjo atšaukti automobilius iš viso pasaulio ir patirti milijoniškus nuostolius. „Volkswagen“ krizė paveikė ir kitus koncernui priklausančius ženklus, pvz., „Porsche“, taip pat palietė ir kitus vokiškų automobilių gamintojus: „BMW“ bei „Daimler“ koncerną, gaminantį „Smart“ ir „Mercedes-Benz“. Nukentėjo ir kiti Europos automobilių gamintojai, mat „Volkswagen“ krizė padarė bendrą neigiamą įtaką visiems dyzelinių automobilių pardavimams (Sergijenko, 2015). Taigi, prekės ženklų krizė gali pakenkti kasdieniam verslui, kelti grėsmę ateities veiklai, lemti materialius nuostolius ir pakenkti nematerialiajam turtui – įvaizdžiui ir pasitikėjimui (Salvador et al., 2017). K. Bodeklintas ir kt. (2017) priduria, kad krizės yra įvykiai, kurie plačiai aptarinėjami spaudoje ir socialinėje medijoje.

Šiais laikais informacinės technologijos padeda naujienoms pasklisti žaibišku greičiu, taip apie problemą pranešama dar daugiau žmonių, o tai, žinoma, sukelia dar daugiau problemų krizę išgyvenančiai įmonei. Būtent tokia didelė informacijos sklaida reikalauja iš kompanijų didesnio pasiruošimo ir labiau apgalvoti savo atsaką į tokias krizines situacijas (Jakubčionytė, 2009).

Taigi, apibendrinant „krizės“ apibrėžimus mokslinėje literatūroje, galima teigti, kad prekės ženklų krizė – tai neplanuotas, neįprastas ir nepageidaujamas įvykis, kuris

dažniausiai kelia grėsmę organizacijai, kenkia jai finansiškai bei turi įtakos jos reputacijai, įvaizdžiui ir pirkėjų pasitikėjimui. Prekės ženklo krizė gali ne tik sutrikdyti organizacijos funkcionavimą, bet ir turėti dar rimtesnių pasekmių rinkoje.

## Prekės ženklo krizės rūšys

Prekės ženklų krizės yra apibūdinamos kaip netikėti įvykiai, kurie yra plačiai aptarinėjami žiniasklaidoje ir paveikia organizacijas. Tačiau šie netikėti įvykiai gali būti įvairūs, krizės gali kilti dėl skirtingų priežasčių, todėl autoriai išskyrė galimas krizių rūšis (Greysner, 2009; Salvador et al., 2017; Argenti, 2007; Dutta, Pullig, 2011).

Krizės gali būti skirstomos įvairiai:

1. Stichiškai kylančios krizės ir žmonių sukeltos krizės (Argenti, 2007). Stichiškai kylančias krizes sukelia priežastys, esančios už organizacijos ribų. Organizacijos gali nukentėti nuo gamtos stichijų, tokių kaip uraganai, potvyniai, gaisrai, epidemijos. Tokios krizės yra nuspėjamos ir negali būti iš anksto prognozuojamos. O žmonių sukeltos krizės apibūdinamos kaip krizės, kurias gali sukelti pati organizacija, kai ji yra krizės kaltininkė, dėl vidinių priežasčių arba pati tampa auka. Šios krizės kyla dėl neatsargumo, žmogiškų klaidų ar būna net tyčinės. Tokios krizės pridaro daugiau žalos nei kylančios natūraliai tiek finansiškai, tiek ir reputacijos atžvilgiu (Jakubčionytė, 2009).

2. Prekės ženklo valdymo krizės (angl. *performance related crises*) ir vertybinės prekės ženklo krizės (angl. *value-related crises*) (Dutta, Pullig, 2011). Prekės ženklų valdymo krizės dar vadinamos žalos sveikatai krizėmis (angl. *product harm crises*) (pvz., parduodami pavojingi produktai). Šios krizės dažniausiai yra susijusios su trūkumais arba pavojingais produktais,

kurie gali sumažinti prekės ženklo funkcinę naudą. Dažniausiai tokios krizės paveikia prekės ženklo kokybės vertinimą (Dutta, Pullig, 2011), sumažėja ir vartotojų pasitikėjimas prekės ženklu. Produkto žalos krizės gali rimtai pakenkti įmonės įvaizdžiui ir veiklai. K. Cleeren ir kt. (2008) atlikę tyrimą priėjo išvadą, jog jei produktas sukelia ligą ar mirtį, dramatiškai sumažėja vartotojų ketinimas pirkti tokį produktą ir jie visiškai nusivilia prekės ženklu. Pavyzdžiui, „Cocacolos“ atvejis Indijoje, kai šis gėrimas buvo gaminamas iš užteršto vandens, arba naftos pramonės įmonių „Shell“ (EU) ir „Exxon“ (JAV) naftos išgavimo platformų avarijos ir naftos išsiliejimas į atvirą vandenyną, dėl ko sukilo ne tik „Greenpeace“ aktyvistai, bet ir į tai įsitraukė viso pasaulio šalys.

Vartotojai ypač jautriai reaguoja į situacijas, susijusias su maisto higienos pažeidimais, kai yra naudojamos netinkamos ar užterštos medžiagos produktų gamyboje, kurios kelia grėsmę vartotojų sveikatai (Park, Lee, 2013). Galima paminėti „McDonalds“ (1984) atvejį ar žaislus vaikams gaminančios įmonės „LEGO“ krizę (2014). J. Klein ir N. Dawaras (2004) teigė, kad būtent žiniasklaida daro šias krizes tokias pastebimas visame pasaulyje. Kompanijos dažnai tik pasigirdus tokiai informacijai, kad jų prekės buvo kenksmingos, savanoriškai atšaukia jas iš prekybos, kad sumažintų žalą prekės ženklui. Kaip pavyzdys pateikiama bendrovė „Mars“, kuri po žiniasklaidoje pasirodžiusios informacijos savanoriškai 2016 m. atšaukė visą Nyderlandų gamykloje pagamintą batonėlių „Mars“, „Snickers“ ir „Milky Way“ partiją, nes Vokietijoje viename produkte rastas plastiko gabalėlis. Šis plastikas nekeltų grėsmės nei žmogaus gyvybei, nei sveikatai, tačiau gali sudaryti nepatogumų. Kokybė ir maisto saugumas išlieka svarbiausiu „Mars“

prioritetu, todėl, siekdama apsidrausti net nuo menkiausios rizikos sukelti nepatogumų klientams, „Mars“ nusprendė atšaukti visą partiją.

Antroji prekės ženklo krizių rūšis – su vertybėmis susijusios prekės ženklo krizės. Šios krizės nėra tiesiogiai susijusios su produktu, tačiau apima socialinius ir etinius klausimus, susijusius su prekės ženklo vertybėmis (Dutta, Pullig, 2011). N. Dawaras ir J. Lei (2009) pabrėžė, kad šios krizės kyla tada, kai pagrindinis prekės ženklo pasiūlymas, pažadas pirkėjams yra nepagrįstas arba klaidingas. Autoriai pabrėžė, kad šiam krizių tipui nepriskiriami konkretūs produkto požymiai, kurie teikia funkcines naudas, tačiau jos yra susijusios su prekės ženklo gebėjimu teikti simbolinę, emocinę ir psichologinę naudą vartotojui. N. Dawaras ir J. Lei (2009) teigė, kad tokios krizės labiausiai paveikia vartotojų turimas prekės ženklo asociacijas, kurios yra susijusios su vertėmis ir nauda. Be to, šios krizės paveikia norą susitapatinti su prekės ženklu.

Vertybinė prekės ženklo krizė buvo ištikusi „Enron“ (2005) korporaciją dėl audito išvadų klastojimo, taip pat žinomas „Lehman Brothers“ skandalas dėl bankinio sukčiavimo atvejų, „WorldCom“ krizė dėl turto vertės padidinimo.

3. Kompetencijos ar / ir moralinės krizės. Jos išskirtos pagal tai, kaip vartotojai reaguoja į pasirodžiusią neigiamą informaciją apie prekės ženklą (Votolato, Unnava, 2006). Kompetencija pagrįstų krizių pagrindinė priežastis – įmonių kompetencijos stoka gaminant produktą, kai, pavyzdžiui, įmonė naudoja pigesnes žaliavas, dėl kurių vėliau atsiranda nesaugių gaminių. O moralinės krizės kyla tuomet, kai įmonės veikla neatitinka moralės standartų. Šį tipą S. Dutta ir C. Pulligas (2011) apibūdino kaip su vertybėmis susijusias krizes, kai yra

netesimas pažadas vartotojui. Tokia krizė gali ištikti kompaniją, kai paaiškėja, jog įmonė išnaudoja savo darbuotojus siekdama padidinti pelną.

4. Galimos ir kitos krizės, tokios kaip produkto kokybės trūkumai, socialinės atsakomybės trūkumas, netinkamas įmonės elgesys, blogi verslo rezultatai, atstovo spaudai elgesys, ginčai, įmonės prekės ženklo – simbolio mirtis, visuomenės palikymo praradimas, prieštaringas kompanijos valdymas ir pan. (Greysler, 2009; Salvador et al., 2017).

Apibendrinant galima teigti, kad prekės ženklo krizių klasifikaciją yra įvairių: nuo platesnio skirstymo į natūraliai kylančias ir žmonių sukeltas krizes iki siauresnio skirstymo, kai kalbama apie vartotojų reakcijas.

Labiausiai paplitusios su veikla susijusios krizės, kai pagaminamas netinkamos kokybės produktas, kuris kelia pavojų vartotojams. Tokios krizės paveikia vartotojų suvokimą apie to prekės ženklo prekių kokybę, įvaizdį, ypač mažėja pasitikėjimas gaminamais produktais. Siekdamas kaip įmanoma sušvelninti krizės padarinius kompanijos dažniausiai pačios skuba kuo greičiau atšaukti tokias prekes iš prekybos. Kitos prekių ženklų krizės – su vertybėmis susijusios krizės, dar kitaip vadinamos moralinėmis krizėmis, kai kompanija neteisi vartotojams duoto pažado, prasilenkia su deklaruojamomis vertybėmis ir jos veikla neatitinka moralės standartų.

### **Prekės ženklo krizės galimos pasekmės**

Autoriai kalbėdami apie krizes dažnai prisimena žodžio „krizė“ reikšmę kinų kalboje, kur šis žodis vaizduojamas dviem hieroglifais: vienas iš jų reiškia grėsmę, kitas – galimybes. Šis paaiškinimas tinka ir kalbant apie prekės ženklo krizes. Kri-

zės nėra tik grėsmė, bet gali būti galimybė pačiai organizacijai arba konkurentams (Dambava, 2013). Kalbėdamas apie krizės poveikį W. Coombsas (2007) teigė, kad ji suinteresuotus asmenis, kompaniją gali paveikti keliais būdais – psichologiškai, emociškai ir finansiškai. B. Salvador ir kt. (2017) pridūrė, kad brokuoto ar kenksmingo vartotojui produkto pasekmės dažniausiai turi įtakos prekės ženklui, visai kompanijai, prekių kategorijai, kuriai priklauso prekės ženklas, ir taip pat konkurentams. Prekės ženklo krizė paveikia ne tik kompaniją ir vartotojus, bet kartu ir visus bendruomenės narius, įmonės darbuotojus, akcininkus ir tiekėjus (Coombs, 2007). Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad neigiama informacija apie prekės ženklą sukelia neigiamas asociacijas (Dawar, Lei, 2009), paveikia vartotojų požiūrį ir ketinimus (Ahluwalia et al., 2000).

Trumpalaikis prekės ženklo krizės poveikis yra prarasti pardavimai ir patirtos sąnaudos, kurios yra susijusios su sustabdytais produkto pardavimais, sumažėjusi rinkos dalis (Salvador et al., 2017), sumažėjęs rinkodaros priemonių efektyvumas. Autoriai teigia, kad, kai žalingas produktas yra atšaukiamas iš prekybos, atsiranda produkto trūkumas lentynoje (angl. *out-of-stock*), tuo metu pirkėjai gali pakeisti savo įprastai naudojamas prekės ženklo prekes į konkurentų parduodamas. Tai puiki proga ir galimybė konkurentams padidinti savo rinkos dalį. Blogesnis scenarijus, kai vartotojas nusprendžia visiškai nebepirkti šios kategorijos prekių. Tai yra grėsmė, kuri gali paveikti tiek prekės ženklą, tiek ir visus tos prekių kategorijos prekių ženklus trumpuoju ir ilguoju laikotarpiais. Krizės ne tik lemia pajamų sumažėjimą, bet ir padidina kompanijos išlaidas dėl produktų atšaukimo iš prekybos ir pinigų grąžinimo

nukentėjusiems klientams (Salvador et al., 2017).

Ilgalaikės krizės pasekmės, žinoma, yra daug skaudesnės, nes jos dažniausiai paveikia prekės ženklo esmę (Greysler, 2009). Prekės ženklo krizės pasekmės ilguoju laikotarpiu – vartotojų pasitikėjimo praradimas (Dawar, Pillutla, 2000; Cleeren et al., 2008), krizė gali smarkiai pažeisti ne tik prekės ženklo, bet ir bendrovės reputaciją bei įvaizdį (Dawar, Pillutla, 2000), lojalumą (Dawar, Pillutla, 2000), prekės ženklo vertę bei ketinimą pirkti ateityje (Park, Lee, 2013). Prekės ženklų krizės kelia grėsmę organizacijų prekių ženklu.

Didžiausias pavojus yra tai, kad krizė, kaip neigiamas įvykis, gali paveikti vartotojų suvokimą ne tik apie vieną produktą, bet apie visą prekių kategoriją ir gali pasikeisti vartotojų požiūris į visus konkuruojančius tos kategorijos prekių ženklus (Salvador et al., 2017; Dahle'n, Lange, 2006).

Vartotojai panašius prekės ženklus pradeda automatiškai vertinti prasčiau, o tuos, kurie skiriasi nuo jų, labiau teigiamai (Dahle'n, Lange, 2006). Prekės ženklų krizės gali ne tik turėti neigiamą įtaką prekės ženklo vertei, vartotojų / pirkėjų pasitikėjimui, tačiau ir padidinti pirkėjo norą pakeisti iki šiol naudotą prekės ženklą kitu (Dawar, Pillutla, 2000). P. Argenti (2007) galimą krizės žalą skirstė į akivaizdžią ir neakivaizdžią. Akivaizdi krizės padaryta žala gali būti sunaikintas turtas ar net žmonių žūtys. O prarastas pasitikėjimas kompanija ar suprastėjusi jos reputacija visuomenėje yra traktuojama kaip neakivaizdi krizės žala.

S. Park ir W. Lee (2013) sutiko, kad pasitikėjimo praradimas yra krizės žala prekės ženklui, tačiau kartu pabrėžė, kad pasitikėjimas prekės ženklu yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris gali padėti įveikti prekės ženklo krizę. Autoriai nustatė,

kad būtent prekės ženklo patikimumas turi teigiamą poveikį prekės ženklo vertinimui ir ketinimui pirkti prekę prekės ženklo krizės metu. Patikimos kompanijos įvaizdis gali sumažinti neigiamą prekės ženklo krizės poveikį. S. Greyseris (2009) pridūrė, kad vartotojai dažniausiai labiau pasitiki gerai žinomais prekių ženklais, kurie turi didelę rinkos dalį, nei mažai žinomais. Todėl rinkoje lyderiaujantys prekių ženklai labiau nukentčia nuo prekės ženklo krizės. W. Coombsas (2007) kaip didžiausią ilgalaikę prekės ženklo krizės žalą išskyrė poveikį reputacijai. Autorius teigė, kad krizė suteikia žmonėms priežasčių blogai galvoti apie organizaciją. O šioje situacijoje ypač svarbų vaidmenį vaidina žiniasklaida ir internetas, paskleisdami žinių visiems. Todėl sunkiai kurta reputacija ir prekės ženklo įvaizdis gali būti prarasti, o vartotojai gali nutraukti ryšius su organizacija ir skleisti neigiamus atsiliepimus apie kompaniją. K. Bodeklinto ir kt. (2017) atliktas kokybinis tyrimas taip pat parodė, kad prekės ženklo krizė turi daugiau neigiamos įtakos gerai žinomiems prekių ženklams, nes jiems žiniasklaida skiria daugiau dėmesio. O visas šis dėmesys sukelia daugiau žalos prekės ženklui ir kompanijai. Manoma, kad vartotojai iš stipraus prekės ženklo tikisi daugiau, kad tokį ženklą valdanti įmonė turi žinių ir išteklių, kaip profesionaliai susitvarkyti su susiklosčiusia padėtimi.

Žiniasklaidos valdymas yra vienas iš svarbiausių veiksnių krizės metu (Bodeklint et al., 2017). Bendrovės komunikacija yra labiausiai matoma krizių valdymo priemonė, nes tai sujungia įmonę su žiniasklaida ir vartotojais. Todėl labai svarbu, kad įmonė pateiktų tikslią ir patikimą informaciją, nes tik tai gali sumažinti krizės žalą įmonei (Bodeklint et al., 2017). Pagrindiniai efektyvios komunikacijos krizės metu elementai yra

greitis, atvirumas ir tikroviškumas. Siekiant išsaugoti prekės ženklo reputaciją būtina spręsti iškilusią problemą ir sužinoti viso to priežastį. Įmonei svarbu laikytis aiškios ir suderintos komunikacijos, kuri sutaptų su jos veiksmais (Greyser, 2009).

Dažnai mokslinėje literatūroje svarstant apie krizės daromą žalą yra paminimas pirkėjų lojalumas. Dauguma autorių sutinka, kad lojalumas padeda prekių ženklams, kurie išgyvena krizines situacijas (Ruan, 2016; Salvador et al., 2017; Bodeklint et al., 2017). Teigiama, kad stiprus lojalumas prekės ženklui gali sukelti gailėstį prekės ženklui ir sumažinti neigiamą krizės įtaką prekės ženklui (Salvador et al., 2017). N. Ruan (2016) teigimu, stiprus lojalumas prekės ženklui gali padėti bendrovei greičiau ir lengviau įveikti kilusią krizę, tačiau visuomet yra grėsmė, kad pirkėjo lojalumas krizės metu gali pasikeisti. Kai kuriais atvejais lojalumas ne apsaugo kompaniją nuo krizės, bet tampa didele atsakomybe, nes nėra patenkinami lojalių klientų lūkesčiai. K. Bodeklintas ir kt. (2017) taip pat sutiko su N. Ruan (2016), nes jų atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad žmonės, kurie yra lojalūs prekės ženklui, krizės metu šio prekės ženklo gali trumpą laiką vengti, tačiau ilguoju laikotarpiu žmonių elgesys nepasikeičia, jie atleidžia prekės ženklui ir išlieka jam lojalūs.

Ne visuomet krizė tik neigiamai paveikia kompanijas. Ji taip pat gali turėti teigiamą poveikį tiek kompanijos įvaizdžiui, tiek jos reputacijai. Gerai valdoma krizė gali sukurti teigiamą socialiai atsakingos įmonės asociaciją, taip padarydama kompaniją tvirtesnę (Tsang, 2000). Kompanija prisimindama atsakomybę gali sukelti mažesnius neigiamus padarinius prekės ženklui, be to, taip gali parodyti rūpinimąsi vartotojais ir emocinį išpareigojimą. Žinoma,

tai puiki galimybė konkurentams. Jie gali pasinaudoti krizine situacija ir padidinti investicijas į rinkodarą, taip skatindami jų produktų vartojimą ir didindami rinkos dalį (Salvador et al., 2017).

Apibendrinant mokslinę literatūrą galima teigti, kad krizės pasekmės gali būti skirstomos į ilgalaikes ir trumpalaikes bei akivaizdžias ir neakivaizdžias. Trumpalaikės prekės ženklų krizės pasekmės yra akivaizdžios, tai prarasti pardavimai, patirtos išlaidos, sunaikintas turtas ar net žmonių mirtys. Tačiau kompanijoms daug skaudesnės yra ilgalaikės krizės pasekmės, kurios apibūdinamos kaip neakivaizdžios. Šios pasekmės susijusios su poveikiu didžiausiam kompanijos turtui, t. y. paveikiamas sunkiai kurtas prekės ženklų įvaizdis, reputacija, prekės ženklų vertė ir pasitikėjimas prekės ženklu. Tinkamai reaguodama į susiklosčiusią krizinę situaciją, įmonė gali sustiprinti savo reputaciją vartotojų akyse ir pasirodyti kaip socialiai atsakinga kompanija. Taip pat reiktų paminėti, kad prekės ženklų krizė gali ne tik pakenkti prekės ženklų įvaizdžiui bei reputacijai, tačiau tai pasireiškia ir sumažėjusia rinkos dalimi, nes vartotojai pradeda vengti produkto, o tuo pasinaudoja konkurentai, didindami savo prekių pardavimus.

### **Prekės ženklų krizės įtaka prekės ženklų suvokimui**

Mokslininkai, kalbėdami apie prekės ženklų svarbą, teigia, kad prekės ženklas vartotojui gali supaprastinti pasirinkimą, simbolizuoti tam tikrą kokybės lygį, sumažinti riziką arba padidinti pasitikėjimą. Tačiau kai prekės ženklą ištinka krizė – paveikiamas prekės ženklų suvokimas (Dawar, Pillutla, 2000; Salvador et al., 2017; Ahluwalia et al., 2000). Dauguma autorių, nagrinėjusių prekės ženklų krizės pasekmes, išskyrė prekės ženklų suvokimą kaip svarbiausią pasekmę,

kuri turi įtakos ir tolesnei vartotojų elgsenai. Požiūris į prekės ženklą ir prekės ženklų suvokimas susideda iš teigiamų ir neigiamų vertinimų, kurie turi įtakos vartotojų / pirkėjų elgsenai, susijusiai su prekės ženklais, sustiprina arba susilpnina suvokiamą įvaizdį ar prideda pridėtinės vertės, o to rezultatas yra ketinimas nusipirkti prekę (Chung et al., 2013).

K. Bodeklintas ir kt. (2017) nustatė, kad, jei kompanija tinkamai valdo prekės ženklų krizę ir prekės ženklas yra stiprus, krizė neturi įtakos prekės ženklu ilguoju laikotarpiu. Tačiau trumpuoju laikotarpiu prekės ženklas gali būti paveiktas neigiamai, nes vartotojai pakeičia savo nuomonę apie krizės ištiktą prekės ženklą.

Vienas iš pagrindinių kintamųjų, kurių išskiria autoriai kaip turintį įtakos vartotojų suvokimui apie krizės paveiktą prekės ženklą, yra prisirišimas prie prekės ženklų (Park, Lee, 2012). Dažnai vartotojai atsiduria nežinomybėje, kai sužino apie mėgstamo prekės ženklų krizę. Kai vartotojas gauna informaciją, kuri prieštarauja jo ankstesniems įsitikinimams, požiūriui ar lūkesčiams, jis susiduria su kognityviniu disonansu, o tai sukelia nerimą, įtampą ir nepasitenkinimą (Raju, Unnava, 2006). Todėl teigiama, kad būtent tie vartotojai, kurie jaučia prisirišimą prie prekės ženklų, prekės ženklų krizės metu turi prieštaringų minčių apie jį. Autorių (Ahluwalia et al., 2000) teigimu, vartotojų prisirišimas prie prekės ženklų gali sušvelninti neigiamą prekės ženklų krizės poveikį prekės ženklu. Savo tyrime jie nustatė, kad vartotojai, kurie yra prisirišę prie prekės ženklų, labiau linkę kovoti su neigiama informacija nei tie vartotojai, kurie nejaučia prisirišimo prie prekės ženklų. Todėl tokių vartotojų, kurie yra mažai susiję su prekės ženklu ir kurių prisirišimas yra mažas, požiūrį ir

suvokimą yra labai sunku atkurti; mažai tikėtina, kad po krizės jie geriau vertins prekės ženklą. N. Dawaras ir M. Pillutla (2000) pritarė, kad vartotojai gina prekės ženklą remdamiesi savo ankstesne patirtimi ir turimais lūkesčiais įmonės atžvilgiu. Tai reiškia, kad vartotojai, kurie turi išankstinę teigiamą nuomonę apie įmonę, krizės metu ją pakeičia nereikšmingai. O vartotojai, kuriems trūko teigiamos informacijos apie įmonę, ją krizės metu vertina prasčiau. Su prekės ženklu susiję vartotojai gali geriau įvertinti krizės rimtumą ir atsižvelgdami į tai nuspręsti, kaip reaguoti (Dawar, Lei, 2009). Tačiau S. Park ir W. Lee (2013) pateikė priešingas išvadas. Autoriai nustatė, kad tie vartotojai, kurie jaučia emocinį ryšį su prekės ženklu, dėl prekės ženklo krizės yra labiau nusivylę ir jaučiasi išduoti. Autoriai teigė, kad kompanija turi dėti didžiausias pastangas krizės metu ir pasirūpinti vartotojais, kurie jaučia stiprų emocinį ryšį su prekės ženklu, nes būtent didžiausia grėsmė yra juos prarasti. Prekės ženklo krizė neigiamai veikia prekės ženklo vertinimą (suvokimą), o tai neigiamai veikia ketinimą pirkti. Tai rodo, kad vartotojai reaguoja rimtai į prekių ženklų krizes ir jas vertina neigiamai (Park, Lee, 2013). Tačiau autoriai išskyrė veiksnį, kuris gali padėti įmonėms krizinėse situacijose, – tai įmonės ir prekės ženklo patikimumo suvokimas. Prekės ženklo krizės sukuria baimę, nepasitikėjimą ir padidėja suvokiama rizika. Tačiau vartotojų suvokiamas patikimumas šią riziką gali sumažinti. Autoriai nustatė, kad patikimumo suvokimas turi teigiamą įtaką prekės ženklo suvokimui ir ketinimui pirkti prekės ženklo produktus krizės metu. Tai reiškia, kad patikima bendrovė gali sumažinti neigiamą krizės poveikį produktų vertinimui. Taigi, kompanijai krizės metu yra svarbu išlaikyti vartotojų patikimumo

suvokimą, kad vartotojai nepradėtų abejoti dėl kompanijos ir jos parduodamų produktų patikimumo (Park, Lee, 2013).

Prekės ženklo krizės ištikta kompanija turi apgalvoti savo reagavimo strategiją ir pritaikyti ją skirtingoms vartotojų grupėms. N. Dawaras ir M. Pillutla (2000) teigė, kad vartotojų suvokimas ir reakcija į prekės ženklo krizę skiriasi priklausomai nuo vartotojo, ar jis yra lojalus prekės ženklui, ar potencialus klientas. Autoriai nustatė, kad daugiau lojalių vartotojų žinojo apie prekės ženklo ištikusią krizę nei tų, kurie dažniau pirkė konkurentų prekes. Todėl kompanijos prioritetas turėtų būti informuoti lojaliausius klientus ir paaiškinti jiems situaciją. Autoriai nurodo, kad nereikėtų pamiršti, jog prekės ženklo krizės metu vis dėlto yra didinamas prekės ženklo žinomumas, todėl kompanija turi tuo pasinaudoti ir stengtis pagerinti savo reputaciją. Kad atkurtų buvusį vartotojų pasitikėjimą kompanija ar prekės ženklu ir prekės ženklo įvaizdį, įmonės turi žinoti svarbiausius veiksmus, kaip pelnyti vartotojų atleidimą. Y. Xie ir S. Pengas (2009) nurodė, kad kompanijos reagavimui būtini šie elementai: atsiprašymas, gailestis, užuojauta; tai padeda pakeisti neigiamus vartotojų įsitikinimus, kurie atsiranda dėl prekės ženklo krizės.

Pagrindinis iššūkis įmonėms, susidūrusioms su krize, yra išlaikyti arba atkurti vartotojų pasitikėjimą, o konkurentams tai puikus būdas persivilioti pirkėjus. Tais atvejais, kai visuomenė supranta, kad įmonė yra atsakinga už susidariusią situaciją, geriau yra įmonei prisiimti kaltę ir prisipažinti. Teigiama, kad tada yra mažesnis neigiamas poveikis tiek prekės ženklui, tiek bendrovei (Dawar, Pillutla, 2000). Bendrovės veiksmams taip pat turi įtakos tam, kaip visuomenė suvokia krizę. S. Greyserio (2009) teigimu, kuo didesnės įmonės pastangos pakeisti



susidariusią padėtį, išimti iš prekybos kenksmingas prekes, apsaugoti vartotojus ir padėti jau nukentėjusiems asmenims, tuo mažesni krizės padariniai, nes visuomenė atlaidžiau reaguoja.

Taigi, prekės ženklo krizės pirmiausia paveikia vartotojų suvokimą apie prekės ženklą. Būtent nuo šio prekės ženklo suvokimo priklauso ir tolesnė vartotojo elgsena, ar jis išliks ištikimas savo mėgstamam prekės ženklui, ar vis dėlto nuspręs pasirinkti konkurento produktą. Apžvelgus mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad vartotojų suvokimui ir prekės ženklo vertinimui, kurį ištinka krizė, daugiausia įtakos turi patikimumo suvokimas ir vartotojo prisirišimas prie prekės ženklo. Teigiama, kad patikimumas padeda prekės ženklui sėkmingai išgyventi krizę. Tačiau vyrauja skirtinga nuomonė dėl prisirišimo prie prekės ženklo ir jo įtakos prekės ženklo suvokimui krizės metu: vienais atvejais prisirišimas padeda prekės ženklams, nes vartotojai yra pasiruošę juos ginti, kitais atvejais yra nuviliami ištikimiausi vartotojai, nes nepateisinami jų lūkesčiai.

## Prekių ženklų empirinis tyrimas

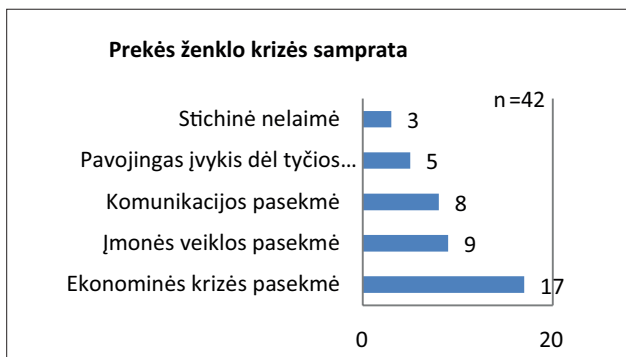
*Tyrimo metodologija.* Tyrimo tikslas – išanalizuoti lietuviškų prekių ženklų krizės raiškas verslo straipsniuose lietuviškuose

periodiniuose leidiniuose ir internete 2009–2018 m. ir nustatyti prekės ženklo krizių rūšis bei komunikacijų strategijų tendencijas.

Kitas aspektas, kuris turėtų išryškėti atlikus turinio analizę, yra prekių ženklų krizių pasekmių klasifikavimas ir su tuo susijęs prekių ženklų krizių įtakos kontekstinis vertinimas.

Tyrimo objektas – straipsniai lietuviškų prekių ženklų krizės (nuo ekonominių iki komunikacinių krizių) tema, publikuoti tokiose žiniasklaidos priemonėse: *Verslo žinios, Veidas, Verslo klasė, IQ, Lietuvos rytas, BZNstart, vž.lt, 15min.lt, bznstart.lt, lrytas.lt, tv3play.lt, lmkgo.lt*. Iš viso tyrimas apima 42 straipsnius prekių ženklų tematika, kurie buvo publikuoti minėtuose žurnaluose ir internete 2009–2018 m. Tyrimo metodai: kiekybinis turinio analizės tyrimo metodas ir lyginamoji analizė. Tyrimo kriterijai: straipsnių pasiskirstymas pagal tematiką ir bendras žinomumas; prekių ženklų krizių rūšys, prekių ženklų krizių pasekmės ir jų įtaka vartotojams bei krizių komunikacijos strategijos gairės.

*Tyrimo rezultatai.* Išanalizavus minėtuose žurnaluose ir internete publikuotų straipsnių tematiką pagal šaltinius (žr. 1 pav.) matyti, kad prekių ženklų krizės suvokiamos gana skirtingai.



1 pav. Prekės ženklo krizės suvokimas



2 pav. *Prekės ženklo krizių rūšys*

17 straipsnių minėta krizė kaip ekonominės krizės pasekmė, kitais atvejais tai labiau susiję su įmonės veikla ir komunikacija viešojo erdvėje. Daugeliu atvejų apie prekės ženklo krizę yra žinoma visuomenėje.

Nagrinėjamuose straipsniuose (žr. 2 pav.) dominuoja (79 %, 37 straipsniai) prekių ženklų valdymo krizės (susijusios su prekės kokybe, organizacijos įvaizdžiu, reputacijos dalykais ir pan.), o 9 % straipsnių kalbama apie vertybinius dalykus (įmonių socialinė atsakomybė, netinkamas įmonės įvaizdis, vadovo elgesys, sprendimai ir pan.).

Taigi galima teigti, kad greičiausiai visuomenės atgarsio sulaukia tos prekės ženklo krizės, kurios greitai pastebimos, susijusios su prekės kokybe, verslo veikla, vadovo poelgiais. Toliau nagrinėjant prekės ženklo krizės pasekmes išaiškėjo, kad prekės ženklo krizė daugeliui asocijuojasi su „finansiniu įmonės situacijos statuso pablogėjimu“ – tai paminėta net 74,5 % (31) straipsnių, „įmonės įvaizdžio pablogėjimu“ – 17,2 % (7 str.), „reputacijos pokyčiais“ – 6,3 % (3 str.), „prekių ženklų vertės pokyčiais“ – tik 2,3 % (1 str.). Išanalizavus, kiek straipsnių buvo paminėta prekių ženklų komunikacijos strategija ir pasiruošimas krizei, galima teigti, kad tik 9,5 % (4) straipsnių minima, kad įmonės

(pvz., „Maxima“, „AirLituania“, „Tele2“, „Swedbank“) turi pasiruošusios krizių komunikacijos planą ir jį įgyvendinusios iškilusios krizės metu. Tai galima sieti su korporacijos valdymu, kai strateginiame valdyme įvardijamos rizikos ir atsakingai imamasi joms ruoštis.

## Išvados ir pasiūlymai

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę paaiškėjo, kad prekės ženklo krizė – tai įvykis, kuris dažniausiai kelia grėsmę organizacijai, kenkia jai finansiškai bei turi įtakos jos reputacijai, įvaizdžiui ir pirkėjų pasitikėjimui. Įprastai išskiriami prekės ženklo krizių tipai: susijusios su veikla (kai pardavinėjami kenksmingi, netinkami produktai) ir susijusios su vertybėmis (kai įmonės veikla neatitinka moralės standartų).
2. Prekės ženklo krizės gali būti klasifikuojamos įvairiai: prekės ženklo valdymo krizės (pvz., nekokybiškų produktų pardavimas, nuostolinga veikla), vertybinės krizės (socialiai atsakingos įmonės įvaizdžio ir reputacijos bėdos, nuostolinga veikla ir jos pasekmės visuomenei) ir t. t.
3. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugeliu atvejų (76 %) žmonės yra girdėję apie lietuviškų prekės ženklų krizes (pvz., „Maxima“ ir kt.). Paaiškėjo, kad apie

krizę vienodai dažnai žinojo visi respondentai, nepriklausomai nuo to, kokį prekės ženklą renkasi.

4. Išanalizavę tyrimo rezultatus galime teigti, kad dažniausiai nurodoma trumpalaikės krizės pasekmės, kainų pokyčiai, apyvartos sumažėjimas, rinkos dalies susitraukimas, pelno pokyčiai. Tačiau retais atvejais paminima įvaizdžio ir reputacijos dalykai bei prekės ženklo vertės sumažėjimas. Taip yra todėl, kad ilgalaikės prekių ženklų krizės pasekmės yra sunkiau įvertinamos, tam reikia laiko ir išsamesnių tyrimų.
5. Išanalizavus mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad lojalumas prekės ženklui gali padėti išgyventi krizinę situaciją (Salvador et al., 2017; Ruan, 2016; Bodeklint et al., 2017), nes tai gali sukelti gailestį ir sumažinti neigiamą krizės įtaką prekės ženklui. Gauti tyrimo rezultatai patvirtina šias išvagas. Nustatyta, kad kuo respondentas yra lojalesnis lietuviškam prekės ženklui, tuo geriau jis vertina prekių kokybę ir labiau ketina pirkti šio prekės ženklo produktus ateityje, nepriklausomai nuo prekės ženklo krizės.
6. Prisirišimas prie prekės ženklo yra apibūdinamas kaip emocinis žmonių ir prekių ryšys bei aukštesnė lojalumo forma. Atlikus tyrimą nustatyta, kad prisirišimas prie lietuviško prekės ženklo sumažėja sužinojus apie prekės ženklą ištikusią krizę. Rezultatai sutampa su S. Park ir S. Lee (2013) išvadomis, kad vartotojai, kurie jaučia emocinį ryšį su prekės ženklu, dėl prekės ženklo krizės

yra labiau nusivylę ir jaučiasi išduoti. Taigi rezultatai patvirtina, kad prekės ženklo krizė paveikia vartotojų prisirišimą prie prekės ženklo.

7. Tyrimo rezultatai parodė, kad prekės ženklo krizė neigiamai veikia pirkėjų elgseną – ketinimą pirkti. Nustatyta, kad ketinimas pirkti lietuviškas prekes sumažėja, kai vartotojai sužino apie prekės ženklą ištikusią krizę. Todėl galima sutikti su autoriais (Salvador et al., 2017), kurie teigė, kad trumpuoju laikotarpiu tikrai yra paveikiami prekių pardavimai, sumažėja rinkos dalis.

## Rekomendacijos

Tyrimo rezultatai parodė, kad krizės žinomumas nepriklauso nuo prekės ženklo pasirinkimo, t. y. krizės žinomumas nesiskyrė tarp lietuviškus prekės ženklus dažniausiai pasirenkančiųjų ir tų, kurie dažniau renkasi konkurentų prekes. Taigi gamintojai ir / ar pardavėjai turi rūpintis ne tik lojaliausiais klientais, siekdami jiems komunikuoti, kaip yra sprendžiama krizinė situacija, siekiant susilpninti žalą. Labai svarbu užtikrinti, kad ši žinia pasiektų visus potencialius prekių kategorijos vartotojus.

Dažnai autoriai kalbėdami apie krizės poveikį išskiria dar du komponentus – patikimumo suvokimą ir lojalumo prekės ženklui svarbą. Siūloma į komunikacijos strategijas įtraukti šiuos du kintamuosius, nes tai gali padėti išsiaiškinti, kas būtent paveikia vartotojų suvokimo ir elgsenos pasikeitimą po įvykusios prekės ženklo krizės.

## LITERATŪRA

AAKER, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.

AHLUWALIA, R.; BURNKRANT, R. E.; UNNAVA, H. R. (2000). Consumer response to negative publicity: the moderating role of commitment. *Journal of Marketing Research*, vol. 37, p. 203–214.

- ALBERT, N.; MERUNKA, D. (2013). The role of brand love in consumer brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 30, p. 258–266.
- Amerikos marketingo asociacija (2018). Prieiga per internetą: <<https://bit.ly/2cOvqd7>>.
- ARGENTI, P. (2007). Chapter ten: Crisis communication. In *Corporate communication*, p. 213–244.
- Atšaukti Mars, Snickers ir Milky Way partija: rasta plastiko gabalėlių. (2016). Prieiga per internetą: <<https://www.tv3.lt/naujiena/861967/atsaukti-mars-snickers-ir-milky-way-partija-rasta-plastiko-gabalėliu>>.
- BATRA, R.; AHUVIA, A. C.; BAGOZZI, R. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, vol. 76, No. 2, p. 1–16.
- BIVAINIENĖ, L.; ŠLIBURYTĖ, L. (2008). The brand image as an element of brand equity. *Social Research*, Nr. 2(12), p. 22–31.
- BODEKLINT, K.; LINDHE, A.; UNOSSON, W. (2017). *Crisis management & brand reputation*. Bachelor thesis. *Cambridge Dictionary* (2017). Crisis definition. Prieiga per internetą: <<https://bit.ly/2wgkQo6>>.
- CHOVANOVA, H. H.; IVANOVICH, A.; BABČANOVA, D. (2015). Impact of brand on consumer behaviour. *Procedia Economics and Finance*, vol. 34, p. 615–621.
- CHUNG, J. Y.; LEE, J.; HEATH, R. L. (2013). Public relations aspects of brand attitudes and customer activity. *Public Relations Review*, vol. 39, p. 432–439.
- CLEEREN, K.; DEKIMPE, M. G.; HELSEN, K. (2008). Weathering product-harm crises. *Journal of the Academic Marketing Science*, vol. 36, p. 262–270.
- COOMBS, W. T. (2007). Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, vol. 33(2), p. 135–139.
- DAHLE'N, M.; LANGE, F. (2006). A disaster is contagious: How a brand in crisis affects other brands. *Journal of Advertising Research*, vol. 46, p. 388–397.
- DAMBRAVA, V. (2013). *Ryšiai su visuomene proceso bei komunikacijos projektų valdymas*. Klaipėda, Socialinių mokslų kolegija.
- 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*, vol. 21, p. 203–217.
- DAWAR, N.; PILLUTLA, M. M. (2000). Impact of product-harm crisis on brand equity: the moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, vol. 37, No. 2, p. 215–226.
- DUTTA, S.; PULLIG, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises: the role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, vol. 64, p. 1281–1287.
- GREYSER, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, vol. 47(4), p. 590–602.
- GODIN, B. (2009). *The making of science, technology and innovation policy: conceptual frameworks as narratives, 1945–2005*. Montreal: Centre – Urbanisation Culture Société de l'Institut national de la recherche scientifique, 212 p.
- JAKUBČIONYTĖ, E. (2009). *Organizacijos komunikacijos ypatumai krizės metu*. Magistro baigiamasis darbas.
- KELLER, K. L. (2001). *Strategic brand management*. 4th ed. Pearson Education.
- KELLER, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, vol. 15, p. 139–155.
- KLEIN, J.; DAWAR, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *Intern. J. of Research in Marketing*, vol. 21, p. 203–217.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2012). *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- KOTLER, P.; KELLER, K. (2015). *Marketing management*. 1st ed. Prentice Hall.
- MIRZAI, A.; FARD, Y. S.; SLAMBOLCHI, A. (2016). The branding: a study of brand image, brand associations and reputation. *Advanced Social Humanities and Management*, vol. 3(1), p. 52–64.
- PARK, S. Y.; LEE, W. S. (2013). Effects of a perceived brand crisis on product evaluation and purchase intention: the moderating roles of brand credibility and brand attachment. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, vol. 23(2), p. 213–226.
- RAJU, S.; UNNAVA, R. (2006). The role of arousal in commitment: an explanation for the number of counter arguments. *Journal of Consumer Research*, vol. 33, p. 173–178.
- 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, New York University.
- SALVADOR, B. A.; IKEDA, A. A.; CRESCITELLI, E. (2017). Crisis management and its impact on brand image. *Gest. Prod.*, vol. 24, p. 15–24.
- SERGIJENKO, D. (2015). „Volkswagen“ krizė

*žemyn tempia ir kitus Europos gamintojus. Prieiga per internetą: <<https://bit.ly/2KIs5Zo>>.*

TAGHIPOURIAN, M. J.; BAKHSH, M. M. (2016). Brand attachment on service loyalty in banking sector. *International Journal of Marketing Studies*, vol. 8, No. 5, p. 146–156.

VOTOLATO, N. L.; UNNAVA, H. R. (2006). Spillover of negative information on brand alliances. *Journal of Consumer Psychology*, vol. 16, p. 196–202.

ZHANG, Y. (2015). The impact of brand image on consumer behavior: a literature review. *Open Journal of Business and Management*, vol. 3, p. 58–62.

## THE BRAND CRISIS AND COMMUNICATION STRATEGIES

**Miglė Eleonora Černikováitė**

### S u m m a r y

This article analyzes the problem of the brand crisis in contemporary business. The brand crisis is said to be a public and press-related event that is most commonly caused by consumers voicing their experiences regarding unsafe, poor-quality or even harmful products. It is noted that the crisis can affect the entire product category of the company or only a certain group of goods and damage the everyday business, thus endangering future activities, leading to material losses and damaging other property – the company’s image and reputation. The aim of this article is to analyze the causes of Lithuanian brand crises and to identify the strategies of brand communication crises that would allow the companies to manage their images in crisis situations. Based on a quantitative analysis of the content analysis, separate examples of Lithuanian brand crises, their social responsibility issues and risk management, as well as the brand management issues, were analyzed. It discusses how to prepare a communication strategy for managing a brand crisis that would reduce reputational risk and anticipate an action plan to “exit” from the crisis with the smallest business losses.

The results of the survey showed that the reputation of the crisis does not differ between the less or more commonly chosen brands, the awareness of the crisis did not differ between the most commonly chosen Lithuanian brands and those that are more likely to pick up their competitors’ goods. This shows that manufacturers and/or vendors must take care to communicate not only with their loyal customers and provide an explanation of how to deal with a crisis in order to minimize damages, but that manufacturers and/or vendors must also ensure that this message reaches all potential users of the product category.

Often, the authors point out two more components of the impact of the crisis, namely the perception of reliability and the perceived risk and the importance of brand loyalty. Crisis communication strategies suggest that these variables should be included, as this can help in identifying what exactly affects the perceptions and behavioral changes of consumers after a brand crisis.

**Keywords:** brand crisis, social responsibility, reputation and image, communication strategy.

*Įteikta 2018 m. gegužės 8 d.*