

**An Empirical Study of the Impact of Response Strategies and Reputation of the Company on Consumers' Purchase Intention and Negative Word of Mouth Communication at the Time of Product Failure**

Mahshid Abdollahi<sup>1</sup>, Mohsen Akbari<sup>2</sup>, Reza Esmaeilpour<sup>3</sup>

1- MA Student of Marketing Management, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Iran

mahshid.ma2016@gmail.com

2- Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Iran  
akbarimohsen@gmail.com

3- Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Iran  
esmaeilpour@guilan.ac.ir

**Abstract:**

When crisis occurs, the nature of the person is such that he wants to know what happened and what the reason is for it. Due to the different perception toward an event between company and consumer, crisis should be viewed from the consumer's perspective. Crisis conditions may lead consumers to make new decisions. For example, when a product fails, they may decide not to re-purchase the company's products, or to advertise negatively about malfunction in the company or the failed product. Each of these decisions, in their turn, can cause damage to the company. The present study, focusing on the crisis of dairy product failure, addresses the importance of how the two factors of response strategies and reputation of the company affect the consumers' buying intention and negative WOM after the crisis. The research was conducted experimentally and with scenario design. The description of the crisis conditions was based on eight scenarios, taking into account two levels of reputation (reputed and unknown company) and four companies response strategies (denial, involuntary recall, voluntary recall, and super effort). For each scenario, 30 participants were considered. A total of 240 questionnaires (containing scenarios and questions) were distributed among the consumers in Najm and Ahmadi stores in Rasht. After collecting the questionnaires, they were analyzed. The research hypotheses were analyzed using ANOVA and SPSS software. The research findings in the conditions of dairy product failure showed that reputation of the company did not make any differences in buying intention and negative WOM among the consumers. Similarly, consumers did not differentiate between denial, involuntary recall, and voluntary recall strategies by showing similar buying intention and negative WOM but these two behavioral intentions differed significantly in the strategy of the super effort with each other. Therefore, super effort was chosen as the best and most appropriate strategy in comparison with the other three strategies due to having the highest average of purchase intention and the lowest mean of negative WOM. In addition to demonstrating the role of reputation, the research emphasizes on the importance and value of accepting responsibility and corrective actions. While the difference between the voluntary recall and the super effort is due to the company's additional efforts to compensate in the latter, research findings show that these actions have a determinative role in influencing consumers' buying intention and negative WOM.

**Keywords:** Product Failure, Purchase Intention, Negative WOM, Response Strategies, Company Reputation.

**مطالعه تجربی تأثیر استراتژی‌های پاسخگویی و سطح شهرت شرکت بر قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان در زمان شکست محصول**

مهشید عبداللہی<sup>۱</sup>، محسن اکبری<sup>۲</sup>، رضا اسماعیل‌پور<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان

mahshid.ma2016@gmail.com

۲- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان

۳- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان

**چکیده**

هنگام به وجود آمدن بحران، ماهیت انسان به گونه‌ای است که می‌خواهد بداند چه اتفاقی افتاده است و دلیل آن چیست. به دلیل تفاوت در نوع نگاه شرکت و مصرف‌کنندگان به رویداد، باید از دیدگاه مصرف‌کنندگان به بحران نگریست. شرایط بحرانی، ممکن است مصرف‌کنندگان را به سمتی سوق دهد که تصمیمات جدیدی بگیرند؛ برای مثال هنگام شکست محصول، ممکن است تصمیم بگیرند بار دیگر محصولات شرکت را خریداری نکنند یا درباره شرکت و محصول شکسته‌خورده تبلیغات توصیه‌ای منفی انجام دهند. هر یک از این تصمیم‌ها به نوبه خود می‌تواند شرکت را متحمل خسارت کند. پژوهش حاضر با تمرکز بر بحران شکست محصول لبنی به این مهم پرداخته است که چگونه دو عامل استراتژی‌های پاسخگویی و سطح شهرت شرکت، بر قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان پس از وقوع بحران تأثیر می‌گذارد. پژوهش به شیوه آزمایشی و با طراحی سناریو انجام شده است. توصیف شرایط بحران با در نظر گرفتن دو سطح شهرت (شرکت مشهور و نامشهور) و چهار استراتژی پاسخگویی شرکت (انکار، فرخوان اجباری، فرخوان ارادی و تلاش فوق‌العاده)، در قالب هشت سناریو تنظیم شد. برای هر سناریو تعداد ۳۰ شرکت‌کننده در نظر گرفته شد و در مجموع ۲۴۰ پرسشنامه (حاوی سناریو و سؤالات) در فروشگاه‌های نجم و احمدی شهر رشت میان مصرف‌کنندگان توزیع و پس از جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل شد. فرضیه‌های پژوهش به شیوه تحلیل واریانس (ANOVA)، با استفاده از نرم‌افزار SPSS آزمون شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد شهرت شرکت در شرایط شکست محصول لبنی، نتوانست در قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان تفاوت ایجاد کند. همچنین مصرف‌کنندگان با نشان دادن قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی مشابه، میان استراتژی‌های انکار، فرخوان اجباری و فرخوان ارادی تمایز قائل نشدند و این دو نیت رفتاری، تنها در حالت استراتژی تلاش فوق‌العاده با هر یک از استراتژی‌های دیگر تفاوت معنادار داشت؛ بنابراین تلاش فوق‌العاده در مقایسه با سه استراتژی‌های دیگر، به دلیل داشتن بیشترین میانگین قصد خرید و کمترین میانگین تبلیغات توصیه‌ای منفی، بهترین و مناسب‌ترین راهبرد برگزیده شد. یافته‌های پژوهش علاوه بر نشان دادن نقش شهرت، اهمیت و ارزش پذیرش مسئولیت و اقدامات جبرانی را متذکر شد. با آنکه تفاوت تلاش فوق‌العاده و فرخوان ارادی، تنها در اقدامات بیشتری است که شرکت در تلاش فوق‌العاده به منظور جبران خسارت انجام می‌دهد، اما یافته‌های پژوهش نشان داد همین اقدامات در متأثر ساختن قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای مصرف‌کنندگان نقش تعیین‌کننده دارند.

**کلیدواژه‌ها:** شکست محصول، قصد خرید، تبلیغات توصیه‌ای منفی، استراتژی‌های پاسخگویی، شهرت شرکت.

## ۱- مقدمه

بحران شکست محصول، یکی از متداول‌ترین بحران‌هایی است که شرکت‌ها با آن مواجه می‌شوند (آلسوپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۲۱۸) و میزان آن به‌ویژه در دو دهه‌های اخیر افزایش چشمگیری داشته است (بوراه و تلیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). شکست محصول، رویداد گسسته‌ای است که ضمن آن، محصولات معیوب یا ناقص هستند و حداقل به بخشی از مشتریان محصول آسیب وارد می‌شود (کلیرن، دکیمپل و هیرده<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). عواملی چون افزایش پیچیدگی محصولات، قوانین سخت‌گیرانه ایمنی محصول، تقاضای بیشتر مشتریان مسئول وقوع مکرر بحران شکست محصول هستند و افزایش توجه رسانه‌ها این موضوع را برای عموم برجسته می‌سازد (پینگ، اسحاق و لی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

زمانی که در شرایط شکست محصول، مصرف‌کننده درمی‌یابد محصول در رعایت استانداردهای ایمنی معین، به‌صورت ناموفق عمل کرده یا دارای نقصی است که آسیب جدی به او وارد می‌سازد (کلیرن، دکیمپل و هیرده، ۲۰۱۷)، ممکن است اقداماتی در پاسخ به رویداد انجام دهد؛ این اقدام می‌تواند از اظهار ناراحتی‌های جزئی تا ایجاد اختلال در اهداف شرکت به‌واسطه اعتراض‌ها و تحریم‌ها با هدف به‌چالش کشیدن مشروعیت شرکت برای بقا باشد. کم‌کردن حمایت خود از شرکت، خریداری نکردن مجدد محصولات شرکت، قطع ارتباط با شرکت، شکایت علیه شرکت، مطالبه عذرخواهی از شرکت و انجام تبلیغات توصیه‌ای منفی علیه شرکت، از جمله اقداماتی است که مصرف‌کنندگان می‌توانند انجام دهند

(کومبز و هولادای، ۲۰۱۱، ص. ۶۴۹).

دریک نمونه شکست محصول، در اواسط سال ۹۳، استفاده از روغن پالم در صنایع لبنی ایران حاشیه‌ساز شد. نام شرکت‌های لبنی متخلف هیچ‌وقت اعلام نشد، اما بازار صنایع لبنی به‌طور کم‌سابقه‌ای دستخوش تأثیر قرار گرفت. بنابر اعلام اتحادیه صنایع لبنی، سرانه مصرف لبنیات در ایران از ۱۱۰ کیلوگرم به ۶۰ کیلوگرم رسید (پیدا و پنهان پالم، ۱۳۹۵). طبیعی است که ادراکات مصرف‌کنندگان از اقدامات منفی شرکت‌ها، آنها را در جهت سوق دهد که اقداماتی در پاسخ به بحران انجام دهند (کومبز و هولادای<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۶۳۸) همان‌طور که مردم در واکنش به بحران پالم، محصولات لبنی را ناسالم پنداشتند و مصرف لبنیات به‌ویژه شیر و ماست را کاهش دادند.

در شرایط شکست محصول، پیش‌بینی رفتار مصرف‌کنندگان و به‌کارگیری راهبرد پاسخگویی مناسب برای تقلیل پاسخ‌های منفی آنها ضروری است. حتی قبل از آنکه واکنش‌های مصرف‌کنندگان شناخته شود، شرکت‌ها باید این واکنش‌ها را پیش‌بینی کنند (گرب<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). راهبردی که شرکت‌ها انتخاب می‌کنند در پیوستاری از دفاع از منافع شرکت (موضع تدافعی) تا کمک به قربانیان و اولویت قرار دادن منافع مصرف‌کنندگان (موضع تطبیقی) قرار دارد (مارکوس و گودمن<sup>۷</sup>، ۱۹۹۱). پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند راهبردهای پاسخگویی مختلف بر اسنادهای مصرف‌کنندگان و تبلیغات توصیه‌ای (چانگ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵؛ لی و سانگ، ۲۰۱۰)، نگرش (منگو،

<sup>5</sup> Coombs & Holladay

<sup>6</sup> Grebe

<sup>7</sup> Marcus & Goodman

<sup>8</sup> Chang et al

<sup>1</sup> Alsop

<sup>2</sup> Borah & Tellis

<sup>3</sup> Cleeren, Dekimpe & Heerde

<sup>4</sup> Ping, Ishaq & Li

اشاره می‌کند که هردو نقش شهرت، محافظ<sup>۱۲</sup> و تقویت‌کننده<sup>۱۳</sup> اثرات منفی بحران قابل قبول و محتمل الوقوع است و ظهور هر نقش، وابسته به عوامل موقعیتی یا زمینه‌ای است (ژو، ۲۰۱۵).

با توجه به شرایط وقوع شکست محصول لبنی به دلیل تخلف شرکتی و براساس یک اتفاق واقعی در شرایط ساختگی آزمون، پژوهش حاضر درصدد است تا با در نظر داشتن سناریوی بحران پالم، دریابد چگونه هریک از موارد شهرت پیشین و حالت‌های مختلف استراتژی‌های پاسخگویی شرکت متخلف، قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان را تحت تأثیر قرار خواهند داد. قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی، دو نیت مهمی هستند که در پژوهش حاضر، بررسی شده‌اند. نخریدن محصولات یک شرکت و گسترش تبلیغات توصیه‌ای منفی پس از وقوع بحران، تهدید بسیار بزرگی برای سهم بازار و فروش شرکت به حساب می‌آیند (گراپی و رومانی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۵). پژوهش پیش رو با بررسی و مقایسه قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان در حضور حالت‌های مختلف استراتژی‌های پاسخگویی و شهرت شرکت، نقش شهرت پیشین را به شرکت‌های لبنی نشان می‌دهد و به آنها در انتخاب بهترین راهبرد پاسخگویی یاری می‌رساند.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- راهبردهای پاسخگویی به بحران

استراتژی‌های پاسخگویی یعنی چگونه یک شرکت به شکایات مصرف‌کنندگان ناراضی در خصوص شکست

کاسیا و یوگولینی<sup>۱</sup>، (۲۰۱۷)، عصبانیت (کومبز و هولادای، ۲۰۰۸)، وفاداری (سو ایدن و پونز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) و قصد خرید مصرف‌کنندگان (سیامکس و کورزبارد، ۱۹۹۴؛ لی، ۲۰۰۵؛ سو ایدن و پونز، ۲۰۰۹) تأثیر گذارند و اگر به گونه‌ای درست و مناسب به کار برده شوند می‌تواند دوباره اعتماد مصرف‌کنندگان را به دست آورند و شهرت آسیب‌دیده را بازسازی کنند (چانگ و همکاران، ۲۰۱۵).

از طرفی در شرایط بحرانی، شهرت پیشین شرکت نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند؛ برای مثال پژوهش‌های پیشین ثابت کرده‌اند در شرایط بحرانی، شهرت پیشین با محافظت از شرکت، نقش سپر را ایفا می‌کند و شرکت را متحمل زیان کمتری می‌کند (دکر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ سیامکس و کورزبارد، ۱۹۹۴؛ لاکزنیاک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱؛ جونز و لیتل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰؛ فامبرون و وان ریل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴؛ کومبز و هولادای، ۲۰۰۶). در مقابل، برخی دیگر از محققان با استدلال آنکه شهرت نشان‌دهنده مسئولیت شرکت نسبت به مصرف‌کنندگان بوده و شکست محصولات شرکت مشهور، نقض‌کننده هنجارها و انتظارات ذی‌نفعان است، نقش شهرت را عاملی برای تشدید اثرات منفی بحران تأیید کرده‌اند (کورکوفینگز و آنگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱؛ آرهی و هانسچایلد<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶؛ فنیس و استروب<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴؛ هلم و تولسدورف<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳). ژو<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵)، با تحلیل هردو نقش شهرت و عوامل زمینه‌ای

<sup>1</sup> Magno, Cassia & Ugolini

<sup>2</sup> Souiden & Pons

<sup>3</sup> Decker

<sup>4</sup> Lacznia et al

<sup>5</sup> Jones & Little

<sup>6</sup> Fombrun & Van Riel

<sup>7</sup> Korkofingas & Ang

<sup>8</sup> Rhee & Haunschild

<sup>9</sup> Fennis & Stroebe

<sup>10</sup> Helm & Tolsdorf

<sup>11</sup> Xu

<sup>12</sup> Buffer

<sup>13</sup> Amplify

<sup>14</sup> Grappi & Romani

کوتاه‌فکرانه، تدافعی و خودخواهانه به نظر می‌رسد (یان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). فراخوان اجباری نیز سبب می‌شود مشتریان به این باور برسند که برای شرکت اهمیتی ندارند و ناراحت و مضطرب می‌شوند. در مقایسه با فراخوان اجباری، فراخوان‌های داوطلبانه و ارادی، این اثرات منفی را ندارند و نشان می‌دهند شرکت نگران مشتریان است؛ اما یک پاسخ بسیار قوی و مؤثر، تلاش‌های فوق‌العاده‌اند که با فراهم آوردن جبران خسارت و افزایش تلاش‌های ارتباطی، از نگرانی بیشتری نسبت به مردم خبر می‌دهد (لوفر و کومبز، ۲۰۰۶).

## ۲-۲- شهرت شرکت

شهرت شرکت نشان می‌دهد چگونه شرکت را ذی‌نفعان ادراک می‌کنند. این ادراک ماحصل ارتباطات مستقیم و غیرمستقیم ذی‌نفعان با شرکت است. تجارب مستقیم با خرید یک محصول، بازدید از فروشگاه یا استفاده از خدمات شکل می‌گیرند و ارتباطات غیرمستقیم شامل دریافت پیام‌های شرکت، تبلیغات توصیه‌ای، پیام‌های آنلاین از سوی شرکت و اخبار رسانه‌ها درباره شرکت هستند که همه این شیوه‌های مختلف ارتباطی با شرکت، در ذهن مصرف‌کنندگان ترکیب می‌شود و شهرت را شکل می‌دهند (کومبز، ۲۰۱۰: ۵۸). شرکت‌ها شهرت خود را به‌واسطه اطلاعاتی که ذی‌نفعان از رسانه‌ها، مطبوعات، وب‌سایت‌ها، منابع آنلاین و تبلیغات توصیه‌ای جمع‌آوری می‌کنند، توسعه می‌دهند (کاوول و دسای<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷).

شهرت شرکت، عدم قطعیت را درباره عملکرد شرکت و کیفیت محصولات کاهش می‌دهد (شیم و یانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶)، در آغاز بحران نیز که اطلاعات کمی

محصول یا خدمات، پاسخ می‌دهد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۵). می‌توان نتیجه گرفت پاسخی که شرکت پس از وقوع بحران می‌دهد، تعیین‌کننده حد رهایی شرکت از بحران است (لی و وی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

سیامکس و کورزبارد (۱۹۹۴) و شریواستاوار و سیامکس<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) برای مقابله با بحران‌های آسیب به محصول چهار راهبرد انکار<sup>۳</sup>، فراخوان اجباری<sup>۴</sup>، فراخوان ارادی<sup>۵</sup> و تلاش فوق‌العاده<sup>۶</sup> را پیشنهاد داده‌اند. در استراتژی انکار، سازمان ادعا می‌کند هیچ خطری از محصولاتش وجود ندارد و با انکار مسئولیت برای بحران هیچ نگرانی برای رفاه مصرف‌کنندگان نشان نمی‌دهد. فراخوان اجباری زمانی است که دولت شرکت را مجبور به فراخوان یا کارهای جبرانی می‌کند. با به کارگیری فراخوان ارادی، پیش از آنکه دولت یا نماینده دولت شرکت را وادار به فراخوان کند، شرکت با موافقت خود عمل فراخوان یا تلاش‌های جبرانی را انجام می‌دهد و در نهایت تلاش فوق‌العاده دربرگیرنده فراخوان ارادی شرکت، جبران خسارت و ایجاد یک کمپین ارتباطات گسترده به منظور ارتقای تلاش است و می‌تواند شامل اقداماتی چون آگاه ساختن قربانیان از نحوه بازگرداندن محصولات معیوب، دادن تخفیف‌ها و کالابریک‌هایی به مصرف‌کنندگان باشد (لوفر و کومبز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶؛ واسیلیکوپائولو و همکاران، ۲۰۰۹).

در بحران شکست محصول، انتخاب راهبرد انکار، مصرف‌کنندگان را برای پذیرش بی‌گناهی شرکت متقاعد نخواهد کرد و بیشتر به صورت یک واکنش

<sup>1</sup> Li & Wei

<sup>2</sup> Shrivastava and Siomkos

<sup>3</sup> Denial

<sup>4</sup> Involuntarily recall

<sup>5</sup> Voluntary recall

<sup>6</sup> Super effort

<sup>7</sup> Laufer & Coombs

<sup>8</sup> Yan

<sup>9</sup> Kaul & Desai

<sup>10</sup> SHIM & YANG

سپر، مبادرت به فهم چرایی آسیب‌پذیر بودن شرکت در بحران می‌کند و به‌طرف تاریخ روابط شرکت و مصرف‌کنندگان تأکید دارد و منظر احتمالی ادعا می‌کند هر دو اثرات سپر و تقویت قابل‌پذیرش و محتمل هستند؛ اما تأثیر آنها به عوامل موقعیتی یا زمینه‌ای بستگی دارد (ژو، ۲۰۱۵).

### ۲-۳- قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی

اجتناب از محصول (توقف استفاده از محصول یا نخریدن مجدد آن) انتخاب محتاطانه‌ای است که مصرف‌کنندگان آن را در شرایط شکست محصول و در شرایطی که فقدان کنترل و کمبود اطلاعات را احساس می‌کنند، به کار می‌گیرند و شرکت‌ها نباید از این موضوع چشم‌پوشی کنند؛ زیرا همین تصمیم می‌تواند برای از دست رفتن سهم بازار کافی باشد (سیامکس و کورزبارد، ۱۹۹۴). از طرفی تبلیغات توصیه‌ای منفی که شامل تلاشی از سوی مصرف‌کننده برای به اشتراک گذاشتن بازخوردها یا نظرات منفی و نامطلوب خود با افراد دیگر است (بالاجی، خونگ و چونگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶)، به سرعت در شرایط بحرانی گسترش می‌یابد. مشتریان ناراحت و ناراضی به شش تا پانزده نفر دیگر درباره نارضایتی و حس ناخوشایند خود می‌گویند (کومبز و هولادای، ۲۰۰۷). تبلیغات توصیه‌ای منفی در مقایسه با تبلیغات توصیه‌ای مثبت، تأثیر بیشتری بر نگرش‌ها، تصمیمات و قضاوت‌های مصرف‌کنندگان دیگر می‌گذارند (ولازکواز و بلاسکو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). از این رو با گسترش تبلیغات توصیه‌ای منفی، تأثیرات بالقوه بحران تشدید می‌شود (کومبز و هولادای، ۲۰۰۷).

بدیهی است واکنش‌های مصرف‌کنندگان پس از وقوع بحران، بزرگ‌ترین تهدید برای شرکت‌ها به حساب می‌آیند. مصرف‌کنندگانی که به‌واسطه تخلف

در دسترس مصرف‌کنندگان است و عدم قطعیت آنها درباره بحران زیاد است، شهرت شرکت می‌تواند عامل بسیار مهمی در شکل‌گیری ادراک‌های اولیه و ارزیابی‌های مصرف‌کنندگان به حساب آید (وی، کویانگ و چن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). یک شرکت می‌تواند از سرمایه شهرت خود که پیش‌تر آن را اندوخته، استفاده کند و شهرت پیشین خود را در مقابل بحران مثل یک سپر در نظر گیرد. کومبز و هولادای (۲۰۰۶)، مکانیسم تأثیرگذاری شهرت را با نام «اثر هاله به‌عنوان محافظ<sup>۲</sup>» تأیید کردند. اثر هاله مثل محافظ یا سپر، بخش بزرگی از تجلی روان‌شناختی تأیید انتظارات است و این‌گونه استدلال می‌کند انسان‌ها مایل به تجدید نظر درباره انتظارات اولیه خود نیستند و هنگام پردازش اطلاعات جدید، تمایل دارند از باورهای پیشین خود پشتیبانی کنند و برای شرکت‌هایی با شهرت مطلوب نیز به همین صورت عمل می‌کنند و ممکن است به اطلاعات منفی درباره شرکت اهمیتی ندهند. به عبارت دیگر روی جنبه‌های مثبت شرکت متمرکز می‌شوند و اطلاعات منفی ناشی از بحران را نادیده می‌گیرند؛ از این رو شهرت مطلوبی که پیش از بحران وجود داشته، مانند محافظ، آسیب‌های ناشی از بحران را کاهش می‌دهد و ضمن آن رسانه‌ها و ذی‌نفعان دیگر به جای نکوهش سازمان، به حمایت از آن برمی‌خیزند (کومبز و هولادای، ۲۰۰۶).

ژو (۲۰۱۵) از سه منظر سپر، تقویت و احتمالی<sup>۳</sup> به روابط میان شرکت و مصرف‌کنندگان پرداخته است. منظر سپر توصیف می‌کند شهرت مانند یک عایق، شرکت خطاکار را از پاسخ‌های منفی مصرف‌کنندگان دور نگاه می‌دارد؛ اما منظر تقویت در مخالف با منظر

<sup>1</sup> Wei, Ouyang and Chen

<sup>2</sup> Halo as shield

<sup>3</sup> Contingency Perspective

<sup>4</sup> Balaji, Khong & Chong

<sup>5</sup> Velázquez & Blasco

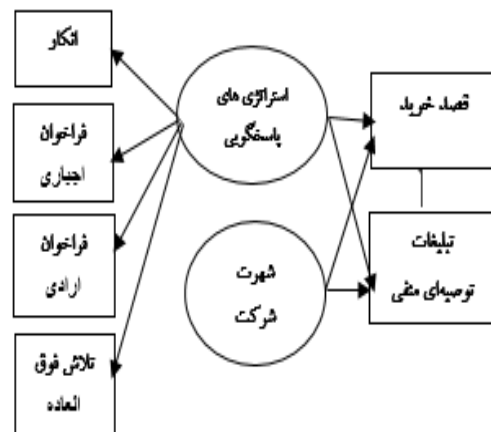
### ۳-۱- استراتژی‌های پاسخگویی، قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان

استراتژی‌های پاسخگویی پس از بحران، بر واکنش‌های احساسی مصرف‌کنندگان، واکنش‌های رفتاری و نگرش آنها نسبت به شرکت تأثیر گذارند (گرابی و رومانی، ۲۰۱۵). تمامی استراتژی‌های پاسخگویی می‌توانند از کمک به قربانیان و دفاع از منافع آنان (استراتژی تطبیقی)<sup>۲</sup> تا دفاع از منافع سازمان (استراتژی تدافعی)<sup>۳</sup> را دربر گیرند (کومیز و هولادای، ۲۰۰۹). لی و سانگ (۲۰۱۰) نشان دادند استراتژی پاسخگویی مناسب، نگرش مثبتی را در مصرف‌کنندگان دربارهٔ رویداد منفی به وجود می‌آورد. استراتژی‌های تطبیقی در مقایسه با استراتژی‌های دیگر، تأثیر قوی‌تری بر ارزیابی‌های مصرف‌کنندگان دارد و مصرف‌کنندگان ممکن است هر نوعی از اقدامات اصلاحی شرکت را ارج نهند؛ اما به کارگیری استراتژی تدافعی شرکت، احساس ناامیدی را در مصرف‌کنندگان ایجاد می‌کند و سبب می‌شود مصرف‌کنندگان، به میزان بیشتری شرکت را مقصر و خطاکار بدانند (لی و سانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). پژوهش لی<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) دربارهٔ سقوط هواپیما (شکست خدماتی)، نشان داد هرچه شرکت به انکار مسئولیت بحران اقدام کند، مصرف‌کنندگان پاسخ آن را به گونه‌ای منفی ادراک خواهند کرد. به‌طور خاص، هرچه سازمان تلاش بیشتری انجام دهد تا مسئولیت بحران را نپذیرد و انکار کند، مصرف‌کنندگان آن را بیشتر مسئول خواهند دانست. درمقابل، هرچه شرکت تلاش کند تا مسئولیت بحران را بپذیرد باشد، کمتر از سوی مصرف‌کنندگان در مقام مسئول بحران قضاوت خواهد شد (لی، ۲۰۰۵). سو ایدن و پونز

شرکت، به صورت‌های مختلفی چون جسمانی، روانی، احساسی و مالی آسیب دیده‌اند، با تصمیماتی نظیر تبلیغات توصیه‌ای منفی و نخریدن محصولات شرکت، در نهایت شرکت را به سمت فروش کمتر، سهم بازار کمتر و رویارویی با ریسک مالی جدی سوق می‌دهند (گرابی و رومانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین ضروری است قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی با وجود عواملی (شامل استراتژی‌های پاسخگویی شرکت و شهرت شرکت) بررسی شوند که در فضای شکست محصول، مصرف‌کنندگان را احاطه کرده‌اند.

### ۳- الگوی مفهومی و توسعهٔ فرضیه‌ها

متغیرهای مدل پژوهش حاضر، از مدل پژوهش سیامکس و کورزیارد (۱۹۹۴) و چانگ و همکاران (۲۰۱۵) استخراج شده است. در مدل حاضر، نیات رفتاری مصرف‌کنندگان بدون واسطه در فضای به کارگیری استراتژی‌های مختلف و سطح شهرتی شرکت بررسی و مقایسه می‌شوند. به علاوه، شرایط ساختگی آزمون که ضمن آن نوع محصول لینی مدنظر بوده است و شرکت، آگاهانه با استفاده از ترکیبات مضر، مصرف‌کنندگان را در معرض آسیب قرار می‌دهد، مزید بر نوآوری پژوهش پیش رو است.



شکل ۱. الگوی پژوهش

<sup>۲</sup> Accommodative strategy

<sup>۳</sup> Defensive strategy

<sup>۴</sup> Lee & Song

<sup>۵</sup> Lee

<sup>۱</sup> Grappi & Romani

مصرف‌کنندگان کمتر از اثرات منفی بحران متأثر می‌شود. نتیجه پژوهش لی (۲۰۱۵) درباره شکست محصولات غذایی حاکی از آن بود که در میان عواملی چون مسئولیت اجتماعی شرکت، زمان، اثرات بیرونی و گستردگی بحران، تنها عامل تأثیرگذار بر قصد خرید مصرف‌کنندگان، راهبردهای پاسخگویی شرکت‌اند (لی، ۲۰۱۵).

پژوهش حاضر از چهار راهبرد سیامکس و کورزبارد (۱۹۹۴) شامل انکار، فراخوان اجباری، فراخوان ارادی و تلاش فوق‌العاده برای بررسی قصد خرید مصرف‌کنندگان بهره می‌گیرد. در مقایسه استراتژی‌ها با یکدیگر، استراتژی انکار دارای کمترین تطابق و تلاش فوق‌العاده دارای بیشترین تطابق و دو استراتژی دیگر حالت میانه دارند (واسیلیکوپائولو و همکاران، ۲۰۰۹). بنابراین امکان مقایسه قصد خرید مصرف‌کنندگان ضمن به کارگیری استراتژی‌ها با درجات مختلف تطابق امکان‌پذیر می‌شود. بر این اساس فرضیه پژوهش به صورت زیر است:

**فرضیه ۱:** استراتژی‌های پاسخگویی شرکت در شرایط شکست محصول، تأثیر متفاوتی بر قصد خرید دارند.

فرضیه ۱-۱: استراتژی انکار تأثیر متفاوتی بر قصد خرید نسبت به استراتژی فراخوان اجباری دارد.

فرضیه ۱-۲: استراتژی انکار تأثیر متفاوتی بر قصد خرید نسبت به استراتژی فراخوان ارادی دارد.

فرضیه ۱-۳: استراتژی فراخوان اجباری تأثیر متفاوتی بر قصد خرید نسبت به استراتژی فراخوان ارادی دارد.

فرضیه ۱-۴: استراتژی انکار تأثیر متفاوتی بر قصد خرید نسبت به استراتژی تلاش فوق‌العاده دارد.

فرضیه ۱-۵: استراتژی فراخوان اجباری تأثیر متفاوتی بر قصد خرید نسبت به استراتژی تلاش

(۲۰۰۹) با بررسی فراخوان اتومبیل‌ها دریافتند فراخوان‌های ارادی و اقدامات بهبود، دارای تأثیر مثبتی بر تصویر تولیدکنندگان، وفاداری و قصد خرید مشتریان هستند؛ اما فراخوان‌هایی که شرکت‌ها با اراده و موافقت خود انجام نمی‌دادند، تأثیر منفی بر هریک از عوامل ذکر شده دارند. پژوهش آنها ثابت کرد انواع فراخوان‌ها به واسطه تصویر سازنده (شرکت) بر قصد خرید مصرف‌کنندگان تأثیرگذار بوده‌اند (سوایدن و پونز، ۲۰۰۹). در زمینه شکست مواد غذایی، شکست محصول شیر خشک آلوده به ملامین در شرکت سانلو و فونترا<sup>۱</sup> با واکنش‌های متعدد دو شرکت همراه بود و در نهایت به فراخوان گسترده انجامید (یان، ۲۰۱۱) طی این رویداد، شرکت سانلو که با استفاده از ملامین در شیرخشک، سبب بیماری و مرگ کودکان شده بود، نخست این رویداد را انکار کرد و سپس سکوت اختیار کرد؛ اما در نهایت مجبور به انجام فراخوان شد. این رویداد و فراخوان اجباری شرکت، آسیب بسیار جدی به شرکت و مدیران آن وارد ساخت. در بحرانی دیگر، شرکت IKEA، در کشور سوئد بدون اطلاع‌رسانی به مصرف‌کنندگان، از گوشت اسب در مواد غذایی تولیدی خود استفاده کرده بود. شرکت مذکور در پاسخ به این رویداد، ابتدا اقدامی انجام نداد، اما در نهایت یک فراخوان ارادی و اطلاع‌رسانی به مصرف‌کنندگان درباره جزئیات مواد استفاده شده در محصولش انجام داد. در نتیجه، پس از ده هفته، مصرف‌کنندگان تمایل بیشتری برای خرید محصول شرکت داشتند (لی، ۲۰۱۵). سیامکس و کورزبارد (۱۹۹۴)، با در نظر گرفتن شرکتی که از ترکیبات مضر در تهیه آب‌میوه استفاده کرده است، نشان دادند اگر این شرکت هریک از فراخوان‌های ارادی یا تلاش فوق‌العاده را به کار گیرد، خریدهای آینده

<sup>1</sup> Sanlu group & Fonterra

فوق العاده دارد.

فرضیه ۱-۶: استراتژی فراخوان ارادی تأثیر متفاوتی بر قصد خرید نسبت به استراتژی تلاش فوق العاده دارد. تحقیقات پیشین نشان داده‌اند استراتژی‌های پاسخ به بحران یعنی «آنچه شرکت پس از بحران می‌گوید و آنچه انجام می‌دهد»، بر شهرت سازمانی، عصبانیت و تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان تأثیر می‌گذارد (کومبز و هولادای، ۲۰۰۹). استراتژی پاسخگویی، یک عنصر تأثیرگذار بر تبلیغات توصیه‌ای منفی است. زمانی که یک شرکت برای محافظت خود در برابر شکایات مصرف‌کنندگان، راهبرد تطبیقی (مانند عذرخواهی کردن یا جبران خسارت) اتخاذ می‌کند، این راهبرد به بازسازی تصویر مثبت شرکت کمک می‌کند و اعتماد مصرف‌کنندگان را افزایش می‌دهد؛ اما راهبرد تدافعی (مانند انکار یا تقصیر را به گردن دیگران انداختن)، مصرف‌کنندگان را برمی‌انگیزد تا تبلیغات توصیه‌ای منفی انجام دهند. (چانگ و همکاران، ۲۰۱۵).

پژوهش حاضر از حالت‌های مختلف استراتژی‌های پاسخگویی برای بررسی تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان بهره می‌گیرد. بر این اساس فرضیه پژوهش به صورت زیر است:

**فرضیه ۲:** راهبردهای پاسخگویی شرکت در شرایط شکست محصول، تأثیر متفاوتی بر تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان دارند.

فرضیه ۲-۱: استراتژی انکار تأثیر متفاوتی بر تبلیغات توصیه‌ای منفی نسبت به استراتژی فراخوان اجباری دارد.

فرضیه ۲-۲: استراتژی انکار تأثیر متفاوتی بر تبلیغات توصیه‌ای منفی نسبت به استراتژی فراخوان ارادی دارد.

فرضیه ۲-۳: استراتژی فراخوان اجباری تأثیر متفاوتی بر تبلیغات توصیه‌ای منفی نسبت به استراتژی فراخوان ارادی دارد.

فرضیه ۲-۴: استراتژی انکار تأثیر متفاوتی بر تبلیغات توصیه‌ای منفی نسبت به استراتژی تلاش فوق العاده دارد.

فرضیه ۲-۵: استراتژی فراخوان اجباری تأثیر متفاوتی بر تبلیغات توصیه‌ای منفی نسبت به استراتژی تلاش فوق العاده دارد.

فرضیه ۲-۶: استراتژی فراخوان ارادی تأثیر متفاوتی بر تبلیغات توصیه‌ای منفی نسبت به استراتژی تلاش فوق العاده دارد.

### ۲-۳- شهرت شرکت، قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان

در شرایط بحرانی، تأثیر شهرت بر پاسخ‌های مصرف‌کنندگان، از جنبه‌های مختلف مهم است. سیامکس و کورزبارد (۱۹۹۴) با بررسی شکست محصول آب میوه به دلیل استفاده از ترکیبات مضر در آن در شرکت مشهور دریافتند قصد خرید محصولات شرکت مشهور در مقایسه با شرکت ناشناخته، بیشتر است و مصرف‌کنندگان خطرات کمتری از محصولات شرکت مشهور ادراک می‌کنند. پژوهش لاکزنیاک و همکاران (۲۰۰۱) نشان داد هنگام شکست کامپیوتر مشهور، مصرف‌کنندگان تا حد زیادی شرکت را برای مشکل پیش آمده مقصر ندانستند؛ اما در همین شرایط برای برند ناشناخته، تقصیرات بیشتری به شرکت اسناد شد. بلداد، لار و هگنر (۲۰۱۸) نیز با بررسی محصول پوشاک در گیر در بحران، دریافتند زمانی که یک شرکت در جایگاه اولین منبع، وجود بحران را پیش از افشای آن به وسیله عوامل بیرونی تصدیق می‌کرد، شهرت مطلوب پیشین آن در مقایسه با شهرت نامطلوب، سطح اعتماد مصرف‌کننده را افزایش می‌داد (بلداد، لار و هگنر، ۲۰۱۸). از سویی دیگر، کور کوفینگر و آنگ (۲۰۱۱) نشان دادند شهرت به دلیل کیفیت عالی نشان‌دهنده یک بدهکاری است و زمانی که برند قدرتمند و مشهور فراخوان می‌دهد مصرف‌کنندگان فکر می‌کنند به آنها



پیشین، ذی‌نفعان ممکن است اطلاعات منفی ناشی از بحران را نادیده بگیرند و به همراه رسانه‌ها، به جای نکوهش سازمان، به حمایت از آن برخیزند (کومبز و هولادای، ۲۰۰۶). اما پژوهش‌گری گویره و فیشر<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، نشان داد هرچه کیفیت روابط میان مصرف‌کننده و شرکت بیشتر و قوی‌تر باشد، مصرف‌کنندگان به میزان بیشتری احساس می‌کنند که به آنها خیانت شده است و شدت یافتن این احساس، مصرف‌کنندگان را به سمت اقدامات تلافی‌جویانه مانند تبلیغات توصیه‌ای منفی علیه شرکت سوق می‌دهد (گری گویره و فیشر، ۲۰۰۸). پژوهش حاضر با پیوند دادن شهرت شرکت و قصد مصرف‌کنندگان برای تبلیغات توصیه‌ای منفی، با فرض تخلف شرکتی و شکست محصولات لبنی، فرضیه زیر را تبیین می‌کند:

**فرضیه ۴:** قصد تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان در شرایط شکست محصول، با توجه به سطح شهرت شرکت متفاوت است.

#### ۴- روش پژوهش

##### ۴-۱- طرح آزمایش و توسعه سناریو

پژوهش به شیوه طرح آزمایش بین‌گروهی انجام شد و هریک از پاسخ‌دهندگان در یکی از گروه‌ها قرار گرفتند. با توجه به مدل و فرضیه‌های پژوهش، ۸ گروه سناریو (شامل ۲ سطح شهرت \* ۴ حالت راهبردهای پاسخگویی) تبیین شد. سناریوها به همراه سؤالات در اختیار پاسخ‌دهندگان حاضر در فروشگاه‌های نجم و احمدی شهر رشت قرار گرفت.

هر سناریو یک شرکت لبنیاتی را توصیف می‌کند که به دلیل استفاده از روغن پالم در محصولاتش با بحران شکست محصول مواجه شده و در جدول ۱ با جزئیات نشان داده شده است. سناریو ساختگی بوده، اما بر اساس یک

خیانت شده است و احساس ناامیدی می‌کنند؛ از این رو برند مشهور با فراخوان محصولاتی، خسارت بیشتری نسبت به برند ناشناخته متحمل خواهد شد. آرهی و هانسچایلد (۲۰۰۶) نیز به نتایج مشابهی با آنها رسیدند و دریافته‌اند با توجه به انتظارات زیاد مصرف‌کنندگان از شرکت‌های مشهور، شرکت‌هایی که شهرت زیادی به دلیل کیفیت محصولاتشان دارند، به هنگام رویارویی با بحران، سهم بازار خود را از دست می‌دهند و زیان بیشتری نسبت به شرکت‌هایی با شهرت ضعیف متحمل می‌شوند. پژوهش‌های هلم و تولسدورف (۲۰۱۳) نشان داد شرکت‌هایی با شهرت ضعیف، در مقایسه با شرکت‌هایی با شهرت زیاد، چیزهای کمتری به هنگام رویارویی با یک بحران از دست می‌دهند و به خاطر کاهش وفاداری مصرف‌کنندگان خود نسبتاً کمتر زیان می‌بینند. با توجه به آنکه رویکرد احتمالی ژو (۲۰۱۵)، هر دو جنبه مثبت و منفی شهرت سابق را قابل قبول دانسته و ظهور هر جنبه را وابسته به عوامل موقعیتی یا زمینه‌ای دانسته است، پژوهش حاضر، تأثیر شهرت شرکت را با توجه به شرایط ویژه آزمون - وقوع شکست در محصولات لبنی به دلیل تخلف شرکتی - بررسی می‌کند. بر این اساس فرضیه پژوهش به صورت زیر است:

**فرضیه ۳:** قصد خرید مصرف‌کنندگان در شرایط شکست محصول، با توجه به سطح شهرت شرکت متفاوت است.

از طرفی، ژنگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) دریافته‌اند مردمی که بعد مؤثر شهرت شرکت را تجربه می‌کردند، به شرکت علاقه دارند و در شرایط بحرانی کمتر مایل به نشر اطلاعات بحرانی در قالب نظرات منفی در رسانه‌های اجتماعی بودند؛ اما بعد شناختی شهرت نتیجه معکوسی حاصل می‌کرد. کومبز و هولادای (۲۰۰۶) بیان کردند درباره شرکت‌هایی با شهرت مطلوب

<sup>2</sup> Grégoire & Fisher

<sup>1</sup> Zheng et al

## جدول ۱. سناریوهای پژوهش

متغیر	سطح	جملات سناریو
شهرت	مشهور	شرکت فرضی آلفا که شرکت مشهوری است، در محصولات لبنی خود از روغن پالم (یک روغن مضر برای سلامتی افراد) استفاده می کند.
نامشهور		شرکت فرضی بتا که شرکت مشهوری نیست، در محصولات لبنی خود از روغن پالم (یک روغن مضر برای سلامتی افراد) استفاده می کند.
استراتژی های پاسخگویی	انکار	شرکت ادعا می کند از روغن پالم در محصولات لبنی خود استفاده نکرده است و با قاطعیت وجود مشکل را انکار می کند.
	فراخوان اجباری	دولت، شرکت مزبور را وادار به انجام فراخوان محصولات لبنی خود می کند.
	فراخوان ارادی	شرکت ابراز نگرانی نسبت به سلامتی مصرف کنندگان کرده و به فراخوان محصولات لبنی خود اقدام می کند.
	تلاش فوق العاده	شرکت علاوه بر عذرخواهی رسمی و فراخوان محصولات لبنی خود، به مدت یک ماه یک مجموعه از محصولات لبنی بدون پالم را به طور رایگان به مصرف کنندگان عرضه می کند. در ضمن شرکت، کمپین حمایت از سلامت مصرف کننده را راه اندازی می کند.

اتفاق واقعی طراحی شده است. چون استفاده از نام حقیقی یک شرکت علاوه بر دارا بودن بار حقوقی، سبب تأثیر گذاری نگرش های پیشین مصرف کنندگان درباره شرکت مطالعه شده بر پاسخ هایشان می شود. بنابراین، برای جلوگیری از مسائلی که پاسخ مصرف کنندگان را در جهت خاصی متمایل می سازد، از نام ساختگی برای شرکت مذکور استفاده شد (بلداد، لار و هگنر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). چگونگی انتخاب برند مشهور و نامشهور نیز مطابق با پژوهش سیامکس و کورزبارد (۱۹۹۴) صورت گرفت و مشهور بودن یا نبودن شرکت، در متن سناریو به صراحت اعلام شد. برای هر سناریو، تعداد ۷ شرکت کننده، ثبات نتایج را تضمین می کند (واسیلیکوپولو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)، پژوهش حاضر برای هر سناریو تعداد ۳۰ شرکت کننده در نظر گرفت که این تعداد نمونه از کفایت و قدرت پیش بینی کنندگی زیادی برخوردار است (وان ورهیس و مورگان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). به منظور مقایسه دقیق گروه ها، به طور مساوی، ۳۰ پرسشنامه برای هر گروه در نظر گرفته شد و در مجموع ۲۴۰ پرسشنامه توزیع شد.

برای اجرای طرح آزمایشی، نخست از پاسخ دهندگان سؤال شد آیا به طور کلی از محصولات لبنی استفاده می کنند و سپس پرسشنامه ها در اختیار مصرف کنندگان لابیات قرار گرفت. هر یک از پاسخ دهندگان، در یکی از گروه های ۸ گانه قرار گرفتند و به صورت داوطلبانه در انجام پرسشنامه مشارکت کردند. به هر یک از پاسخ دهندگان توضیح داده شد ابتدا محتوای سناریو را تجسم کنند و سپس بر اساس تجسم خود، به سؤالات پرسشنامه پاسخ دهند. در نهایت ۲۴۰ پرسشنامه سالم، جمع آوری و تجزیه و تحلیل شد.

<sup>1</sup> Beldad, Laar & Hegner

<sup>2</sup> Vassilikopoulou et al.

<sup>3</sup> Van Voorhis & Morgan

## ۴-۲- اندازه‌گیری

در بخش سؤالات عمومی پرسشنامه، از مصرف‌کنندگان درباره جنسیت، سن، تحصیلات، میزان مصرف روزانه لبنیات و برندهای لبنیاتی که استفاده می‌کنند، پرسیده شد که نتایج در جدول ۲ توضیح داده شده است. در بخش تخصصی از آنها خواسته شد مطابق با برداشت خود از سناریو، به سؤالات تخصصی مرتبط با متغیرهای پژوهش (قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی) پاسخ دهند. برای سنجش قصد خرید، ۴ سؤال مطابق با پرسشنامه تیلور و تاد<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) شامل «میزان قطعیت خرید محصول شرکت توسط مصرف‌کننده»، «حتمی بودن خرید محصولات شرکت توسط مصرف‌کننده»، «علاقه زیاد مصرف‌کننده به خرید محصول شرکت» و «احتمال خرید محصول شرکت توسط مصرف‌کننده» تنظیم شد و تبلیغات توصیه‌ای منفی مطابق با ۳ سؤال پرسشنامه گری گویره و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، با موارد «بدگویی کردن مصرف‌کننده درباره شرکت»، «بدنام کردن محصول شرکت توسط مصرف‌کننده نزد دوستانش»، و «توصیه نخریدن محصول شرکت توسط مصرف‌کننده به دوستانش» ارزیابی شد. از طیف هفت‌گزینه‌ای لیکرت

(۱: بسیار کم، ۷: بسیار زیاد) برای پاسخ‌دهی به سؤالات استفاده شد.

نوع بحران (شکست محصول)، نوع محصول (کالای لبنی)، علت وقوع بحران (تخلف شرکت) و شرکت‌کنندگان در پیمایش (افراد) که به‌طور کلی لبنیات مصرف می‌کنند) کنترل شدند.

برای تعیین روایی سازه، بار عاملی شاخص‌ها بررسی شد. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه، محاسبه و مقدار مناسب آن برابر و یا بیشتر از ۰/۴ است (هوللند<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده، تمامی شاخص‌ها دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۴ هستند و روایی سازه تأیید شده است. همچنین، متغیرهای پژوهش با مطالعه مبانی نظری، از پژوهش‌های پیشین استخراج شده‌اند. به کارگیری سؤالات استاندارد و بهره‌گیری از نظرات استادان و خبرگان، نشان‌دهنده روایی محتوای پرسشنامه است. برای آزمون پایایی ابزار، آلفای کرونباخ محاسبه شد که در جدول ۴ نشان داده شده است. تمامی سازه‌های پژوهش از پایایی مناسبی (بالای ۰/۷) برخوردارند.

<sup>1</sup> Taylor & Todd

<sup>2</sup> Gregoire et al

<sup>3</sup> Hulland

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی

اطلاعات جمعیت شناختی (به درصد)

جنسیت	تحصیلات	سن	برندهای استفاده شده	مصرف روزانه لبنیات
زن	زیر دیپلم	زیر ۳۰ سال	کاله	کمتر از ۲۰۰ گرم
مرد	دیپلم	بین ۳۰ تا ۳۵ سال	پگاه	بین ۲۰۰ تا ۵۰۰ گرم
	فوق دیپلم	بین ۳۵ تا ۴۰ سال	میهن	بیشتر از ۵۰۰ گرم
	لیسانس	بین ۴۰ تا ۴۵ سال	دامداران	
	فوق لیسانس	بالای ۴۵ سال	سایر برندها	
	دکتر			

جدول ۳. بار عاملی شاخصها

استراتژی پاسخگویی انکار		استراتژی پاسخگویی فراخوان اجباری		استراتژی پاسخگویی فراخوان ارادی		استراتژی پاسخگویی تلاش فوق العاده	
سازه	کد سنجه	بار عاملی	کد سنجه	بار عاملی	کد سنجه	بار عاملی	کد سنجه
تبلیغات توصیه‌ای منفی	WOM1	۰/۷۵	WOM1	۰/۶۶	WOM1	۰/۵۷	WOM1
	WOM2	۰/۸۱	WOM2	۰/۶۹	WOM2	۰/۷۱	WOM2
	WOM3	۰/۸۷	WOM3	۰/۹۳	WOM3	۰/۸۶	WOM3
	WOM4	۰/۷۹	WOM4	۰/۹۰	WOM4	۰/۹۴	WOM4
قصد خرید	PUINT1	۰/۹۰	PUINT1	۰/۹۳	PUINT1	۰/۸۸	PUINT1
	PUINT2	۰/۹۲	PUINT2	۰/۹۴	PUINT2	۰/۹۴	PUINT2
	PUINT3	۰/۹۱	PUINT3	۰/۹۰	PUINT3	۰/۸۶	PUINT3
	PUINT4	۰/۸۰	PUINT4	۰/۷۴	PUINT4	۰/۹۲	PUINT4
شرکت مشهور				شرکت نامشهور			
سازه	کد سنجه	بار عاملی	کد سنجه	بار عاملی	کد سنجه	بار عاملی	کد سنجه
تبلیغات توصیه‌ای منفی	WOM1	۰/۷۴	WOM1	۰/۵۲	WOM1	۰/۷۳	WOM1
	WOM2	۰/۷۷	WOM2	۰/۸۱	WOM2	۰/۹۶	WOM2
	WOM3	۰/۸۵	WOM3	۰/۸۱	WOM3	۰/۹۴	WOM3
	WOM4	۰/۸۹	WOM4	۰/۹۵	WOM4	۰/۹۴	WOM4
قصد خرید	PUINT1	۰/۸۱	PUINT1	۰/۹۵	PUINT1	۰/۹۴	PUINT1
	PUINT2	۰/۹۴	PUINT2	۰/۹۴	PUINT2	۰/۹۴	PUINT2
	PUINT3	۰/۸۵	PUINT3	۰/۹۴	PUINT3	۰/۹۴	PUINT3
	PUINT4	۰/۹۱	PUINT4	۰/۹۱	PUINT4	۰/۹۱	PUINT4

جدول ۴. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

عنوان متغیر	تعداد سؤالات	تعداد نمونه	آلفای کرونباخ
تبلیغات توصیه‌ای منفی	۴	۲۴۰	۰/۸۲
قصد خرید	۴	۲۴۰	۰/۹۳

## ۵- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) استفاده شد.

تحلیل فرضیه‌های ۱ و ۲: با توجه به جدول ۵، مقادیر سطح معناداری در هر یک از «استراتژی‌های پاسخگویی» برای هردو متغیر «قصد خرید» و «تبلیغات توصیه‌ای منفی» کمتر از ۰/۰۵ بوده که این امر حاکی از تأیید نشدن فرض صفر و وجود تفاوت معنادار در این متغیرهاست. بنابراین فرضیه‌های اصلی ۱ و ۲ پذیرفته می‌شوند. به عبارت دیگر، استراتژی‌های پاسخگویی شرکت در شرایط بحرانی محصول، تأثیر متفاوتی بر هر کدام از عوامل قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی دارند. مقایسه دوتایی هر یک از استراتژی‌های پاسخگویی چهارگانه برای بررسی وجود یا نبود تفاوت در هر یک از قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کننده در جدول ۶ گزارش شده است. در رابطه با قصد خرید، میانگین آن در حالت‌های دوتایی «انکار-فراخوان اجباری»، «انکار-فراخوان ارادی» و «فراخوان اجباری-فراخوان ارادی» تفاوت معناداری را نشان نمی‌دهند (مقادیر P-Value بیشتر از ۰/۰۵). از این رو، به ترتیب فرضیات (۱-۱)، (۱-۲) و (۳-۱) تأیید نشد؛ اما مقادیر P-Value در استراتژی‌های پاسخگویی دوتایی؛ «انکار-تلاش فوق‌العاده»، «فراخوان

اجباری-تلاش فوق‌العاده» و «فراخوان ارادی-تلاش فوق‌العاده» کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین تفاوت قصد خرید در این حالت‌های دوگانه معنادار است. بنابراین به ترتیب فرضیات (۱-۱)، (۱-۲) و (۳-۱) تأیید شد. درباره تبلیغات توصیه‌ای منفی، میانگین این عامل در حالت‌های دوتایی «انکار-فراخوان اجباری»، «انکار-فراخوان ارادی» و «فراخوان اجباری-فراخوان ارادی» تفاوت معناداری را نشان نمی‌دهند (مقادیر P-Value بیشتر از ۰/۰۵). از این رو، فرضیات (۱-۲)، (۲-۲) و (۳-۲) تأیید نشد؛ اما مقادیر P-Value در استراتژی‌های پاسخگویی دوتایی، «انکار-تلاش فوق‌العاده»، «فراخوان اجباری-تلاش فوق‌العاده» و «فراخوان ارادی-تلاش فوق‌العاده» کمتر از ۰/۰۵ است. به عبارت دیگر تفاوت میانگین تبلیغات توصیه‌ای منفی در این حالت‌های دوگانه معنادار است. بنابراین به ترتیب فرضیات (۲-۲)، (۲-۳) و (۳-۲) تأیید شد.

تحلیل فرضیه‌های ۳ و ۴: مقادیر سطح معناداری در هر یک از «شهرت شرکت» برای هردو متغیر «قصد خرید» و «تبلیغات توصیه‌ای منفی» بیشتر از ۰/۰۵ بوده که این امر حاکی از تأیید فرض صفر و نبود تفاوت معنادار در این متغیرهاست. بنابراین فرضیه‌های ۳ و ۴ رد می‌شوند. به عبارت دیگر شهرت شرکت نتوانسته است در قصد خرید مصرف‌کنندگان و همچنین برقراری

تبلیغات توصیه‌ای منفی آنها تفاوت ایجاد کند.

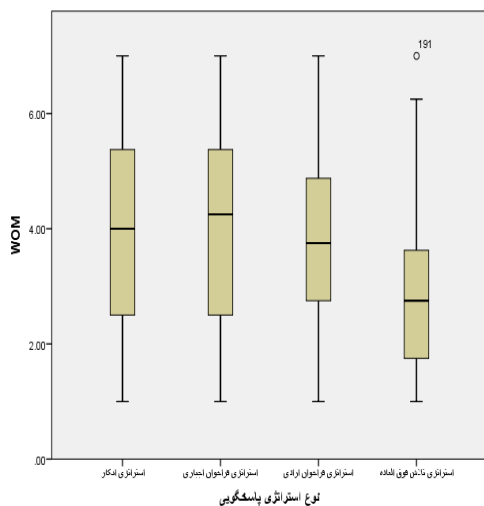
جدول ۵. نتایج ANOVA- ضرایب F و مقدار P متغیرهای پژوهش

ارادی-تلاش		اجباری-تلاش		اجباری-ارادی		انکار-تلاش		انکار-ارادی		انکار-اجباری		حالت
PUI	WO M	PUI	WO M	PUI	WO M	PUI	WO M	PUI	WO M	PUI	WO M	سازه
۳۱/۹۰	۸/۷۹	۲۲/۹۷	۱۶/۰۲	۰/۵۰	۱/۵۰	۵۱/۲۶	۱۷/۶۹	۲/۰۹	۱/۵۸	۳/۶۳	۰/۰۵	آماره F
۰/۰۰	۰/۰۱	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۶۰	۰/۲۳	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۱۵	۰/۲۱	۰/۰۶	۰/۸۳	مقدار P

جدول ۶. مقایسه دوتایی راهبردهای پاسخگویی چهارگانه

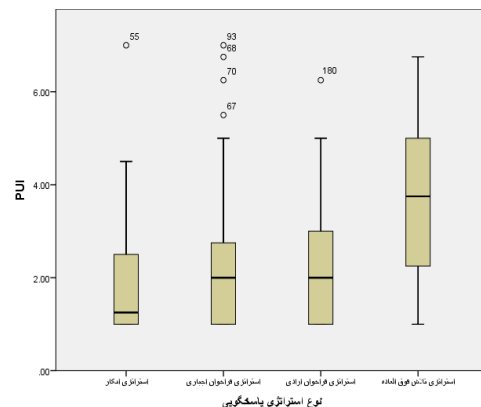
با توجه به در نظر گرفتن تأثیر «شهرت شرکت»		با توجه به در نظر گرفتن تأثیر «استراتژی‌های پاسخگویی»		حالت
PUI	WOM منفی	PUI	WOM	سازه
۱/۶۰	۰/۲۴	۱۸/۳۳	۶/۵۲	آماره F
۰/۲۱	۰/۶۲	۰/۰۰	۰/۰۰	مقدار P

تفاوت معناداری دارد و تلاش فوق‌العاده برترین و مناسب‌ترین استراتژی از نظر داشتن بیشترین میانگین قصد خرید مصرف‌کنندگان نسبت به استراتژی‌های دیگر است.



نمودار ۲. تغییرات میانگین در حالت «استراتژی پاسخگویی» و «تبلیغات توصیه‌ای منفی»  
 نمودار ۲ نشان می‌دهد با توجه به شرایط بحرانی آزمون، قصد مصرف‌کنندگان برای برقراری تبلیغات توصیه‌ای منفی در سه حالت استراتژی انکار، فراخوان اجباری و فراخوان ارادی تفاوت معناداری با یکدیگر

نمودار تغییرات میانگین برای هریک از متغیرهای «تبلیغات توصیه‌ای منفی» و «قصد خرید» در حالت‌های «استراتژی‌های پاسخگویی» و «شهرت شرکت» نمایش داده شده است.



نمودار ۱. تغییرات میانگین در حالت «استراتژی پاسخگویی» و «قصد خرید»

همان‌طور که نمودار ۱ نشان می‌دهد با توجه به شرایط بحرانی آزمون، میانگین قصد خرید مصرف‌کنندگان در سه حالت استراتژی انکار، فراخوان اجباری و فراخوان ارادی تقریباً به یک اندازه است و تفاوت معناداری را نشان نمی‌دهد. میانگین قصد خرید در حالت استراتژی تلاش فوق‌العاده با دیگر حالت‌ها

«تبلیغات توصیه‌ای منفی»

نمودار ۴ نشان می‌دهد با توجه به شرایط بحرانی آزمون، مصرف‌کنندگان در دو حالت شرکت مشهور و نامشهور، به یک اندازه در تبلیغات توصیه‌ای منفی شرکت می‌کنند.

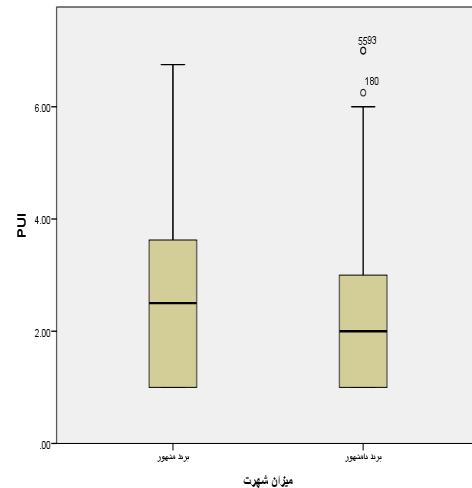
## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۶-۱- نتیجه‌گیری

از آنجاکه پس از وقوع بحران، واکنش‌های منفی مصرف‌کنندگان مانند تبلیغات توصیه‌ای منفی و نخریدن محصولات شرکت، بزرگ‌ترین تهدید برای شرکت‌ها به حساب می‌آیند (گراپی و رومانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵)، از این رو پژوهش حاضر در فضای راهبردهای پاسخگویی مختلف شرکت و شهرت پیشین شرکت، این دو واکنش را مقایسه کرده است. به‌طور کلی، در سطح‌بندی استراتژی‌های پاسخگویی، به ترتیب استراتژی انکار در کمترین سطح پاسخگویی؛ فراخوان اجباری در سطح بهتر و بالاتری نسبت به انکار؛ فراخوان ارادی محصول با نشان دادن نگرانی شرکت و توجه آن به مسائلی چون منافع و سلامت مصرف‌کنندگان در سطح پاسخگویی بالاتری نسبت به استراتژی فراخوان اجباری و درنهایت، تلاش فوق‌العاده شرکت در بالاترین سطح پاسخگویی قرار می‌گیرد (یان، ۲۰۱۲).

یافته‌های پژوهش درباره دو فرضیه ۱ و ۲ نشان داد قصد خرید مصرف‌کنندگان و میزان تبلیغات توصیه‌ای آنها ضمن به کارگیری استراتژی‌های دوتایی (انکار و فراخوان اجباری)، (انکار و فراخوان ارادی) و (فراخوان اجباری و فراخوان ارادی)، یکسان و مشابه بوده‌اند. به این معنا که در هر سه حالت هنگامی که ۱- شرکت

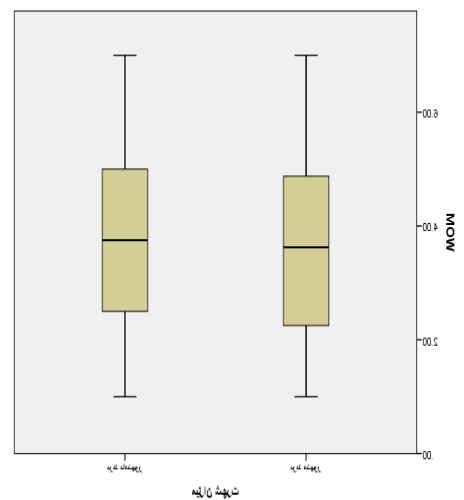
ندارد. تنها میانگین تبلیغات توصیه‌ای منفی در حالت استراتژی تلاش فوق‌العاده با دیگر حالت‌ها تفاوت معناداری دارد و تلاش فوق‌العاده برترین و مناسب‌ترین استراتژی از نظر داشتن کمترین میانگین تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان نسبت به استراتژی‌های دیگر است.



نمودار ۳. تغییرات میانگین در حالت «شهرت

شرکت» و «قصد خرید»

نمودار ۳ نشان می‌دهد میانگین قصد خرید مصرف‌کنندگان در دو حالت شرکت مشهور و شرکت نامشهور (ناشناخته)، تفاوت معناداری ندارد. به عبارت دیگر شهرت شرکت برای ایجاد تفاوت در قصد خرید مصرف‌کنندگان، پس از وقوع بحران موفق نبوده است.



نمودار ۴. تغییرات میانگین در حالت «شهرت شرکت» و

<sup>1</sup> Grappi & Romani

محصول و راه‌اندازی کمپین حمایت از سلامت مصرف‌کننده، با افزایش قصد خرید و کاهش تبلیغات توصیه‌ای منفی، پیشرفت زیادی در کاهش پاسخ‌های منفی مصرف‌کنندگان ظاهر شد.

همچنین، مطابق با پژوهش سیامکس و کورزبارد (۱۹۹۴)، در بحران‌های شکست محصول، در اکثر مواقع شرکت‌ها باید یکی از استراتژی‌های مطلوب فراخوان ارادی و یا تلاش فوق‌العاده را برگزینند (سیامکس و کورزبارد، ۱۹۹۴). در پژوهش حاضر، فراخوان ارادی در متأثر ساختن قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی، همتای دو استراتژی تدافعی انکار و فراخوان اجباری بود. این موضوع نشان می‌دهد فراخوانی که شرکت داوطلبانه انجام می‌دهد برای مصرف‌کنندگان راضی‌کننده و کافی نبوده است و میزان مسئولیت‌پذیری شرکت در این شرایط مانند انکار و فراخوان اجباری ادراک شده است.

با توجه به برتری بیش از حد تلاش فوق‌العاده از فراخوان ارادی که در پژوهش حاضر یافت شد، می‌توان توضیح داد اقدامات مبنی بر سوء عمل شرکتی، نقض آگاهانه قوانین و قراردادن مصرف‌کننده در معرض خطر، سطح بالایی از عصبانیت را برای مصرف‌کننده ایجاد می‌کند و یک استراتژی با سطح بالایی از تطابق را طلب می‌کند که می‌تواند شامل عذرخواهی کامل، پذیرش مسئولیت کامل و انواع اقدامات جبرانی برای کمک به قربانیان باشد (کومبز و هولادای، ۲۰۰۷). بنابراین این شرایط می‌تواند دال بر انجام اقدامات بیشتر شرکت (به کارگیری تلاش فوق‌العاده) باشد؛ بنابراین پژوهش حاضر، با اثبات پیشرفت زیاد افزایش قصد خرید و کاهش تبلیغات توصیه‌ای منفی ضمن به کارگیری استراتژی تلاش فوق‌العاده هنگام استفاده آگاهانه از پالم در محصولات

متخلف، وجود مشکل را انکار کرد، ۲- دولت، شرکت متخلف را وادار به انجام فراخوان کرد و ۳- حالتی که شرکت متخلف به صورت داوطلبانه فراخوان را انجام داد، مصرف‌کنندگان به یک اندازه قصد خرید خود را نشان می‌دهند و به یک اندازه در تبلیغات توصیه‌ای منفی شرکت کردند. بنابراین به ترتیب، فرضیات (۱-۱)، (۱-۲)، (۲-۱)، (۳-۱) مربوط به قصد خرید و به همین صورت فرضیات (۱-۲)، (۲-۲) و (۳-۲) مربوط به تبلیغات توصیه‌ای منفی تأیید نشدند. در مقابل، هریک از نیات رفتاری قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی در حالت‌های دوگانه (انکار و تلاش)، (فراخوان اجباری و تلاش) و (فراخوان ارادی و تلاش) دارای تفاوت معناداری بوده‌اند. بنابراین به ترتیب، فرضیات (۱-۴)، (۱-۵)، (۱-۶) درباره قصد خرید و همچنین فرضیات (۲-۴)، (۲-۵) و (۲-۶) درباره تبلیغات توصیه‌ای منفی تأیید شد. قصد خرید مصرف‌کنندگان در سطح بسیار بالایی هنگام به کارگیری استراتژی تلاش فوق‌العاده نسبت به سه استراتژی دیگر (انکار، فراخوان اجباری و فراخوان ارادی) بوده است؛ همچنین در همین شرایط، میزان مشارکت مصرف‌کنندگان در تبلیغات توصیه‌ای منفی در سطح بسیار کمتری قرار گرفته است.

مطابق با پژوهش سیامکس و کورزبارد (۱۹۹۴)، هراندازه استراتژی‌ها در پیوستار به سمت تطابق بیشتر (تلاش فوق‌العاده) بروند، نیات رفتاری مصرف‌کنندگان بهبود می‌یابند (سیامکس و کورزبارد، ۱۹۹۴)؛ زیرا یک شرکت با به کارگیری استراتژی تلاش فوق‌العاده، نشان می‌دهد مسئولیت کامل بحران را پذیرفته است و بهترین تلاش خود را در این راستا انجام می‌دهد (یان، ۲۰۱۲) هم‌راستا با آنها، پژوهش حاضر نشان داد با انتخاب تلاش فوق‌العاده و انجام عذرخواهی رسمی، فراخوان محصولات لبنی و اقدامات جبرانی مانند عرضه رایگان



برند نامشهور در تبلیغات توصیه‌ای منفی شرکت می‌کنند یا قصد خرید را کاهش می‌دهند به‌همان اندازه نیز دربارهٔ برند مشهور تصمیم می‌گیرند. برخی از پژوهش‌های پیشین ثابت کرده‌اند شکست یک برند مشهور، انتظارات مصرف‌کنندگان را نقض کرده است؛ بنابراین مصرف‌کنندگان احساس می‌کنند بدانها خیانت شده است و احساس ناامیدی می‌کنند. بنابراین، شهرت همیشه نقش محافظ را ندارد (کورکوفینگز و آنگک، ۲۰۱۱).

به‌طور خلاصه پژوهش پیش رو اهمیت و ارزش پذیرش کامل مسئولیت و اقدامات جبرانی را متذکر شده است. با آنکه تفاوت تلاش فوق‌العاده و فراخوان ارادی، تنها در اقدامات بیشتری است که شرکت در تلاش فوق‌العاده به‌منظور جبران خسارت انجام می‌دهد، اما نشان داده شد همین اقدامات در متأثر ساختن قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان نقش تعیین‌کننده دارند. همچنین، قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان با توجه به وجود شهرت شرکت تغییری نکرد و شهرت، نقش محافظ را هنگام تخلف آگاهانهٔ شرکت لیبی نداشته است.

## ۶-۲- پیشنهادهای مدیریتی

زمانی که در بحران تخلف شرکت لیبی، قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان هنگام به‌کارگیری هرسه راهبرد انکار، فراخوان اجباری و فراخوان ارادی تفاوتی با یکدیگر نداشتند، می‌توان گفت هرسه استراتژی، سیگنال‌های منفی دربارهٔ مسئولیت‌پذیری شرکت به مصرف‌کنندگان انتقال داده‌اند. در مقایسه با این سه استراتژی، با به‌کارگیری استراتژی تلاش فوق‌العاده، پیشرفت زیاد و معناداری در قصد خرید و کاهش چشمگیری در تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان ایجاد شد. می‌توان گفت با انتخاب تلاش فوق‌العاده، مصرف‌کنندگان به این باور

لیبی، هم‌راستا با پژوهش کومبز و هولادای (۲۰۰۷) است. از طرفی، در انتخاب میان دو استراتژی فراخوان ارادی و تلاش فوق‌العاده، لوفر و کومبز (۲۰۰۶) پیشنهاد می‌کنند هنگام وجود هریک از موارد غالب بودن خانم‌ها و وجود مصرف‌کنندگان از کشوری با رتبهٔ بالا در پرهیز از عدم اطمینان، اسنادهای قوی از قصور شرکت ایجاد شود (مصرف‌کنندگان به‌شدت شرکت را مقصر بحران می‌دانند) و مدیران باید از میان استراتژی فراخوان ارادی و تلاش فوق‌العاده، تلاش‌های فوق‌العاده را به‌کار گیرند. جامعهٔ ایران با احراز رتبهٔ ۱۵۹ پرهیز، عدم اطمینان بالایی برخوردار است. هم‌چنین با توجه به غالب بودن خانم‌ها در پژوهش حاضر (۶۸/۸ درصد جامعهٔ آماری)، نتیجهٔ پژوهش حاضر با پژوهش لوفر و کومبز (۲۰۰۶) هم‌راستا است.

نتیجهٔ فرضیهٔ ۳ و ۴ حاکی از آن بود پس از وقوع بحران، شهرت پیشین شرکت در قصد خرید مصرف‌کنندگان و تبلیغات توصیه‌ای منفی آنها تفاوتی ایجاد نکرد. بنابراین به ترتیب، فرضیات ۳ و ۴ تأیید نشدند. نتیجهٔ پژوهش با پژوهش‌هایی چون (سیامکس و کورزبارد ۱۹۹۴؛ کومبز و هولادای، ۲۰۰۶) که شهرت پیشین شرکت را در مقایسه با شرکت ناشناخته به‌مثابه سپر تأیید کرده بودند، هم‌راستا نیست. در توضیح این یافته می‌توان گفت ممکن است مصرف‌کنندگان به نفس عمل شرکت اهمیت بیشتری داده‌اند تا این موضوع که این سوء عمل از کدام شرکت سرزده است. به‌علاوه، مردم ممکن است به نوع بحران و محصولات درگیر به‌ویژه لیبیات که تأثیر مستقیمی بر سلامتی آنها دارند، حساس بوده و انتظار دریافت محصول آسیب‌زا از هر دو شرکت مشهور یا نامشهور نداشته باشند. بنابراین آنها به‌اندازه‌ای که دربارهٔ

<sup>1</sup> <https://www.hofstede-insights.com/country/iran/>

ایجاد کنند. پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها یک برنامه یا طرح فراخوان داشته باشند و در آن مواردی چون خط‌مشی‌های فراخوان، شرح وظایف تیم مدیریت فراخوان، راهنمایی درباره چگونگی بررسی رویدادهای محصول، تصمیم‌گیری درباره ضرورت فراخوان و منابع لازم برای اجرای فراخوان را مشخص کنند. مراحل اجرایی یک فراخوان شامل یک اعلان یا اطلاع‌رسانی عمومی گسترده برای جمع‌آوری محصول از سطح عرضه است. اطلاع‌رسانی رویداد فراخوان به نهادهای مقرراتی، زنجیره تأمین و مصرف‌کنندگان، از جمله اقداماتی است که شرکت‌ها باید انجام دهند. برای عودت محصول، باید یک مرکز فراخوان با وسایل ارتباطی مناسب با مصرف‌کنندگان برای تمامی موقعیت‌های جغرافیایی عرضه محصول، ایجاد شود. علاوه بر ارتباطات مستقیم با مصرف‌کنندگان، اطلاعیه فراخوان می‌تواند به روزنامه، آگهی تبلیغاتی، رسانه‌های اجتماعی یا وبلاگ‌ها، سایت‌های اینترنتی، خبرنامه‌های الکترونیکی یا چاپی، نامه‌های الکترونیکی، مجلات تخصصی، رادیو و تلویزیون آگهی شود. شرکت‌ها باید مواردی چون راه تماس مصرف‌کنندگان با شرکت، توصیف واضح محصول معیوب، تصویر محصول، محل و زمانی که محصول معیوب فروخته و توزیع شده است، شرحی از مشکل محصول و خطر آن برای مصرف‌کننده، توضیحی روشن از اقدامات فوری مصرف‌کننده (مانند توقف استفاده از محصول)، اقدامات بعدی آنها (مانند مراجعه به محل خرید برای بازپرداخت یا جایگزینی) و اطلاعات مربوط به شماره‌های زنجیره محصول و کدهای مربوطه را در اطلاعیه فراخوان درج کنند (سازمان ملی استاندارد ایران، ۱۳۹۲). ضمن آنکه با انتخاب استراتژی تلاش فوق‌العاده، علاوه بر انجام آنچه بیان شد، شرکت باید مسئولانه اقداماتی برای جبران خسارت به قربانیان

رسیده‌اند که شرکت متخلف، حداکثر تلاش خود را برای جبران و پذیرش مسئولیت کامل رویداد انجام می‌دهد. از این رو استراتژی تلاش فوق‌العاده به شرکت‌های لبنی توصیه می‌شود.

شرکت‌ها باید در نظر داشته باشند استراتژی تلاش فوق‌العاده بسیار پرهزینه است، اما چشم‌پوشی از آن، تبعات کاهش خرید محصولات و شدت یافتن تبلیغات توصیه‌ای منفی علیه شرکت را به همراه دارد که به نوبه خود سبب کاهش سهم بازار، سهم فروش و به خطر افتادن بقای شرکت می‌شود و این موضوع می‌تواند پرهزینه‌تر باشد و قابل جبران نیز نباشد؛ به‌ویژه در شرایطی که تبلیغات توصیه‌ای منفی، تهدید بسیار بزرگی برای شرکت به حساب می‌آیند. مطابق با پژوهش کومبز و هولادای (۲۰۰۷)، می‌توان اطلاعات مربوط به شکست محصول را به صورت آنلاین در دسترس نگه داشت (کومبز و هولادای، ۲۰۰۷).

بهتر است شرکت‌ها اطلاعات آموزشی و اطلاعات تطبیقی برای مصرف‌کنندگان ایجاد کنند. شرکت پس از وقوع شکست محصول، می‌تواند با فراهم کردن اطلاعات آموزشی، به مصرف‌کنندگان اعلام دارد چگونه باید از خودشان در برابر بحران محافظت کنند و اطلاعات تطبیقی، نوعی کمک به قربانیان است تا به لحاظ روانی، بر بحران وارده غلبه کنند و شامل اظهار نگرانی شرکت یا همدردی، اطلاعات پایه درباره رویداد و هرگونه اقدامات جبرانی برای جلوگیری از تکرار بحران است (کومبز و هولادای، ۲۰۱۰: ۴۱-۴۰). بنابراین ایجاد برنامه‌های قابل اجرا و دستورالعمل‌هایی درباره چگونگی کمک به قربانیان و همدردی با آنها ضروری است.

بهتر است شرکت‌ها برای اجرای فراخوان و تصمیمات مهم مربوط به آن، «تیم مدیریت فراخوان»

تحقیق مقطعی به حساب می‌آید. به سایر محققان پیشنهاد می‌شود که این تحقیق را به صورت طولی انجام دهند.

- در این تحقیق نام برند مشهور و غیرمشهور مشخص نبوده است، به سایر محققان پیشنهاد می‌شود که با کسب اجازه از صاحبان برند، نام برند را به کار بگیرند.  
- در این پژوهش ملیت برند مشخص نیست، پیشنهاد می‌شود که برندهای ملی و خارجی در تحقیقات بعدی مقایسه شوند.

## ۸- منابع و مراجع

۱. پیدا و پنهان پالم. (۱ آذر، ۱۳۹۵). روزنامه شهروند. برگرفته از <https://www.isna.ir/news/9>
۲. سازمان ملی استاندارد ایران: فراخوان محصول از مصرف‌کننده-خطوط راهنما برای تأمین‌کنندگان. سامانه فرماندهی حادثه، ۱۳۹۲.
3. Alsop, R. J. (2006). *The 18 immutable laws of corporate reputation: Creating, protecting and repairing your most valuable asset*. Kogan Page Publishers.
4. Balaji, M. S., Khong, K. W., & Chong, A. Y. L. (2016). Determinants of negative word-of-mouth communication using social networking sites. *Information & Management*, 53(4), 528-540.
5. Beldad, A. D., van Laar, E., & Hegner, S. M. (2018). Should the shady steal thunder? The effects of crisis communication timing, pre-crisis reputation valence, and crisis type on post-crisis organizational trust and purchase intention. *Journal of contingencies and crisis management*, 26(1), 150-163.
6. 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*

انجام دهند. این اقدامات می‌تواند ارائه نمونه‌های رایگان محصول، کالابریک‌هایی برای تعویض محصول، کالابریک‌های تخفیفی برای محصولات دیگر شرکت، کمک‌های نقدی به قربانیان و هر اقدامی باشد که مسئولانه به منظور سلامت و رفاه مصرف‌کننده صورت می‌گیرد.

بهتر است شرکت‌ها جلوه‌های برجسته و مثبت برند خود را که در گذشته پیامدهای مثبتی برای مصرف‌کننده و شرکت، به همراه داشته است، از طریق روابط عمومی و تبلیغات به عموم مصرف‌کنندگان نشان دهند این گونه می‌توانند به بازسازی تصویر ذهنی مصرف‌کنندگان که تحت تأثیر شکست محصول قرار گرفته است، کمک کنند و این اقدام در بلندمدت نیز ممکن است پیامد مناسبی به همراه داشته باشد. مشابه این اقدام را شرکت تویوتا پس از مواجهه با شکست محصول خود انجام داده است (جوهار، بریک و اینویلر، ۲۰۱۰).

شرکت‌ها بهتر است بدانند شهرت پیشین در همه شرایط نمی‌تواند محافظ شرکت از پاسخ‌های منفی مصرف‌کنندگان باشد. بنابراین اتکای صرف به شهرت پیشین شرکت ممکن است پیامدهای مثبتی برای شرکت دربر نداشته باشد. در پژوهش حاضر، با فرض تخلف آگاهانه در وقوع شکست محصولات لبنی، شهرت شرکت تغییری در قصد خرید و تبلیغات توصیه‌ای منفی مصرف‌کنندگان ایجاد نکرد. ضمن آنکه بسیار مهم است برای بررسی نقش شهرت، مجموعه‌ای از عوامل و عناصر بحرانی در نظر گرفته شود (ژو، ۲۰۱۵).

## ۷- محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهش‌های

بعدی:

- این تحقیق در سال ۱۳۹۷ انجام شده است و یک

<sup>1</sup> Johar, Birk & Einwiller

- reputations. FT Press.
16. Grappi, S., & Romani, S. (2015). Company post-crisis communication strategies and the psychological mechanism underlying consumer reactions. *Journal of Public Relations Research*, 27(1), 22-45.
  17. Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2008). Customer betrayal and retaliation: When your best customers become your worst enemies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 247-261.
  18. 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.
  19. Helm, S., & Tolsdorf, J. (2013). How does corporate reputation affect customer loyalty in a corporate crisis? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(3), 144-152.
  20. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
  21. Johar, G. V., Birk, M. M., & Einwiller, S. A. (2010). How to save your brand in the face of crisis. *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 57.
  22. Jones, G. H., Jones, B. H., & Little, P. (2000). Reputation as reservoir: Buffering against loss in times of economic crisis. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 21-29.
  23. Karl Grebe, S. (2013). Things can get worse: How mismanagement of a crisis response strategy can cause a secondary or double crisis: The example of the AWB corporate scandal. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), 70-86.
  24. Kaul, A., & Desai, A. (2017). Building Reputational Bridges Over Crises *Research*, 53(2), 143-160.
  7. Chang, H. H., Tsai, Y. C., Wong, K. H., Wang, J. W., & Cho, F. J. (2015). The effects of response strategies and severity of failure on consumer attribution with regard to negative word-of-mouth. *Decision Support Systems*, 71, 48-61.
  8. 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.
  9. 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.
  10. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1-6
  11. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Eds.). (2011). *The handbook of crisis communication* (Vol. 22). John Wiley & Sons.
  12. Coombs, W. T. (2007) Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33, 135-139.
  13. Decker, W. H. (2012). A firm's image following alleged wrongdoing: Effects of the firm's prior reputation and response to the allegation. *Corporate Reputation Review*, 15(1), 20-34.
  14. Fennis, B. M., & Stroebe, W. (2014). Softening the blow: Company self-disclosure of negative information lessens damaging effects on consumer judgment and decision making. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 109-120.
  15. Fombrun, C. J., Van Riel, C. B., & Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning*

- Blasco, M. (2012). Why do restaurant customers engage in negative word-of-mouth? *Esic Market Economic and Business Journal*, 43(2), 259-280.
34. Ping, Q., Ishaq, M., & Li, C. (2015). Product harm crisis, attribution of blame and decision making: An insight from the past. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(5), 35-44.
35. Rhee, M., & Haunschild, P. R. (2006). The liability of good reputation: A study of product recalls in the US automobile industry. *Organization Science*, 17(1), 101-117.
36. Shim, K., & Yang, S. U. (2016). The effect of bad reputation: The occurrence of crisis, corporate social responsibility, and perceptions of hypocrisy and attitudes toward a company. *Public Relations Review*, 42(1), 68-78.
37. Siomkos, G. J., & Kurzbard, G. (1994). The hidden crisis in product-harm crisis management. *European Journal of Marketing*, 28(2), 30-41.
38. Souiden, N., & Pons, F. (2009). Product recall crisis management: The impact on manufacturer's image, consumer loyalty and purchase intention. *Journal of Product & Brand Management*, 18(2), 106-114.
39. Spears, N., & Singh, S. N. (2004). Measuring attitude toward the brand and purchase intentions. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 26(2), 53.
40. Taylor, S., & Todd, P. (1995). Decomposition and crossover effects in the theory of planned behavior: A study of consumer adoption intentions. *International Journal of Research in Marketing*, 12(2), 137-156.
41. Timothy Coombs, W., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123-137.
- Situations. In *The English Paradigm in India* (pp. 265-284). Palgrave Macmillan, Singapore.
25. Korkofingas, C., & Ang, L. (2011). Product recall, brand equity, and future choice. *Journal of Marketing Management*, 27(9-10), 959-975.
26. Laczniak, R. N., DeCarlo, T. E., & Ramaswami, S. N. (2001). Consumers' responses to negative word-of-mouth communication: An attribution theory perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 11(1), 57-73.
27. 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.
28. Lee, B. K. (2005). Hong Kong consumers' evaluation in an airline crash: A path model analysis. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 363-391.
29. Lee, Y. L., & Song, S. (2010). An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1073-1080.
30. 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*, 6(2), 89-96.
31. Li, T. (2015). *Food product-harm crisis response strategy across consumer's brand commitment* (Doctoral dissertation, Master Thesis. Wageningen University. Retrieved from <http://edepot.wur.nl/336976>).
32. Magno, F., Cassia, F., & Ugolini, M. (2017). Impact of voluntary product recalls on utilitarian and hedonic attitudes: Is it the same for all brands? *Australian Journal of Management*, 42(1), 161-174.
33. Moliner-Velazquez, B., & Fuentes

42. Timothy Coombs, W., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication management, 11*(4), 300-312.
43. VanVoorhis, C. W., & Morgan, B. L. (2007). Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology, 3*(2), 43-50.
44. 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.
45. Wei, J., Ouyang, Z., & Chen, H. (2017). Well known or well liked? The effects of corporate reputation on firm value at the onset of a corporate crisis. *Strategic Management Journal, 38*(10), 2103-2120.
46. Xu, H. (2015). *Is Brand Equity an Asset or a Liability in Brand Harm Crisis? Buffering and Amplifying Effects and Contingent Conditions*. Master Thesis, Brock University, Ontario.
47. Yan, J. (2011). *Fonterra in the San Lu milk scandal-a case study of a New Zealand company in a product-harm crisis* (Doctoral dissertation, Lincoln University).
48. Zheng, B., Liu, H., & Davison, R. M. (2018). Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media. *Public Relations Review, 44*(1), 56-64.