

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Lê Thị Nhung** - Nhân tố tác động tới chỉ số Z-SCORE phản ánh rủi ro phá sản của các doanh nghiệp vật liệu xây dựng niêm yết Việt Nam. **Mã số: 176.1DEco.11** 3  
*Factors Affecting Z-Score Indicator Reflecting the Risk of Bankruptcy of Vietnam Listed Building Material Enterprises*
- 2. Nguyễn Thế Kiên** - Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định mua của người tiêu dùng với thương hiệu nông sản đặc sản tỉnh Cao Bằng. **Mã số: 176.1BMkt.11** 12  
*Factors Affecting the Purchase Intention of Consumers with Cao Bang Province Special Agriculture Province*
- 3. Trần Phan Đoàn Khánh, Võ Thị Ngọc Thúy và Phạm Minh Đạt** - Đổi mới, lợi thế cạnh tranh và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp vừa và nhỏ. **Mã số: 176.1Badm.11** 25  
*Innovation, Competitive Advantage and SMEs' Performance*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Lê Thị Thu Mai, Trần Ánh Tuyết và Nguyễn Ngọc Duy** - Ảnh hưởng của cách ứng phó với khủng hoảng thương hiệu đến thái độ của khách hàng. **Mã số: 176.2BMkt.21** 40  
*The Influence of Methods of Responding to Brand Crisis on Customers' Attitudes*
- 5. Nguyễn Thị Nguyên Hồng** - Phát triển du lịch xanh tại các cơ sở lưu trú ở Việt Nam. **Mã số: 176.2TRMg.21** 51  
*Development of Green Tourism in Accommodation in Vietnam*
- 6. Nguyễn Thị Huyền và Hoàng Thị Ba** - Nghiên cứu tác động của cảm nhận tính chân thực tới ý định quay trở lại điểm đến của du khách. **Mã số: 176.2TRMg.21** 62  
*The Effects of Perceived Authenticity on Behavioural Re-Intentions of Tourist*

- 7. Quách Dương Tử, Phạm Thái Bảo và Lưu Trần An** - Khác biệt tiền lương giữa lao động làm thêm giờ và không làm thêm giờ ở Việt Nam. **Mã số: 176.GEMg.21** 72  
*Overtime and non-overtime pay difference in Vietnam*
- 8. Bùi Thành Khoa** - Quy mô doanh nghiệp ảnh hưởng như thế nào đến lòng tin, thái độ và ý định mua hàng trực tuyến của khách hàng Việt Nam? **Mã số: 176.2BMkt.21** 81  
*How Does Firm Size Impact Online Trust, Attitude Toward Online Business, and Online Purchase Intention of Vietnam Customers?*

### **Ý KIẾN TRAO ĐỔI**

---

- 9. Nguyễn Thị Mai, Trần Mai Phương, Nguyễn Lê Như Ý và Huỳnh Hiền Hải** - Các yếu tố tác động đến khả năng phục hồi sau thiên tai của hộ gia đình nông thôn Việt Nam. **Mã số: 176.3mEco.31** 93  
*The Factors Impact to Resilience After Natural Disasters of Rural Households in Vietnam*
- 10. Lê Việt Hà** - Phân tích hiệu quả triển khai phần mềm chuyển đổi số tại các trường đại học Việt Nam. **Mã số: 176.3OMIs.31** 106  
*Analyzing the Effectiveness of Digital Transformation Software Implementation at Vietnamese Universities*

# **ẢNH HƯỞNG CỦA CÁCH ỨNG PHÓ VỚI KHỦNG HOẢNG THƯƠNG HIỆU ĐẾN THÁI ĐỘ CỦA KHÁCH HÀNG**

**Lê Thị Thu Mai**

**Đại học Kinh tế Quốc dân**

**Email: maile@neu.edu.vn**

**Trần Ánh Tuyết**

**Đại học Kinh tế Quốc dân**

**Email: 11208361@st.neu.edu.vn**

**Nguyễn Ngọc Duy**

**Đại học Kinh tế Quốc dân**

**Email: 11201027@st.neu.edu.vn**

*Ngày nhận: 16/02/2023*

*Ngày nhận lại: 10/03/2023*

*Ngày duyệt đăng: 14/03/2023*

*Bài nghiên cứu nhằm tìm hiểu ảnh hưởng của cách ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp tới thái độ của người tiêu dùng đối với thương hiệu trong ngành hàng đồ uống và thực phẩm tại thị trường Việt Nam. Nhóm tác giả đã hệ thống hoá các lý thuyết liên quan đến khủng hoảng thương hiệu và đề xuất mô hình nghiên cứu gồm biến độc lập là chiến lược thích ứng và chiến lược phòng thủ khi ứng phó với khủng hoảng và biến phụ thuộc là thái độ của người tiêu dùng đối với thương hiệu sau khi doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng. Qua thực hiện khảo sát người tiêu dùng, nhóm tác giả thu về 246 phiếu khảo sát hợp lệ và tiến hành xử lý, thực hiện phân tích với phần mềm SPSS 20.0. Kết quả nghiên cứu cho thấy trong ngành đồ uống và thực phẩm, doanh nghiệp sử dụng càng nhiều chiến lược thích ứng (AC) thì thái độ của khách hàng đối với thương hiệu càng tích cực, trong khi doanh nghiệp sử dụng càng nhiều chiến lược phòng thủ (DF) thì thái độ của khách hàng càng trở nên tiêu cực. Từ kết quả này, nhóm tác giả đề xuất một số đề xuất cho doanh nghiệp trong ngành về các chiến lược ứng phó với khủng hoảng thương hiệu.*

*Từ khóa: khủng hoảng thương hiệu, ứng phó với khủng hoảng, chiến lược thích ứng, chiến lược phòng thủ, thái độ đối với thương hiệu.*

*JEL Classifications: M1, M30, M31.*

## **1. Đặt vấn đề**

Thương hiệu đã thâm nhập vào hầu hết mọi khía cạnh cuộc sống của chúng ta: kinh tế, xã hội, văn hóa, thể thao hay thậm chí tôn giáo (Maurya & Mishra, 2012). Xây dựng thương hiệu là quá trình tạo ra sức mạnh cho thương hiệu của doanh nghiệp, giúp khách hàng tiềm năng có những ấn tượng sâu sắc và quen thuộc với thương hiệu của doanh nghiệp. Nếu chẳng may thương hiệu gặp các sự cố, tin tức tiêu cực về thương hiệu sẽ bị lan truyền rộng rãi. Khi đó, thương hiệu sẽ nhận về nhiều chỉ trích, và có thể gặp nhiều rủi ro không mong muốn, trong

đó có rủi ro thương hiệu. Rủi ro thương hiệu là sự mất mát hoặc thiệt hại về giá trị do sự thay đổi nhận thức của khách hàng về doanh nghiệp (Lantabrand, 2005). Những rủi ro đó có thể bắt nguồn từ một cuộc khủng hoảng hoặc một sự cố liên quan tới sản phẩm, dịch vụ hoặc thậm chí các vấn đề thuộc ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp.

Khủng hoảng thương hiệu được định nghĩa là một hiện tượng được cấu thành bởi các nhân tố xung đột lẫn nhau và các đối tượng bị ảnh hưởng từ những xung đột đó (Kahn và cộng sự, 2013). Khủng hoảng thương hiệu xảy ra khi có một hoặc

một chuỗi các tiêu cực ảnh hưởng tới sức khỏe thương hiệu (Coombs, 2015) và hiệu quả kinh doanh (Zou & Li, 2016) của thương hiệu. Có thể nói, khủng hoảng thương hiệu có ảnh hưởng tới sự ổn định cũng như sự sống còn của doanh nghiệp (Rea và cộng sự, 2014). Một khi khủng hoảng thương hiệu được phát tán trên các kênh truyền thông, doanh nghiệp sẽ gặp phải tình trạng khủng hoảng truyền thông thương hiệu.

Coombs (2007) phân loại khủng hoảng thương hiệu dựa trên mức độ trách nhiệm của doanh nghiệp đối với khủng hoảng. Theo đó, khủng hoảng thương hiệu được chia thành ba nhóm, bao gồm: (1) nhóm nạn nhân, (2) nhóm tai nạn, (3) nhóm chủ động. Ở nhóm thứ nhất, doanh nghiệp đóng vai trò là nạn nhân trong các sự kiện như thiên tai khiến sản phẩm bị hư hỏng, hoặc doanh nghiệp bị lan truyền tin đồn sai sự thật (Jin và cộng sự, 2014). Đối với nhóm thứ hai, doanh nghiệp có những hành động vô tình gây ra khủng hoảng (Coombs, 2007). Nhóm khủng hoảng thương hiệu thứ ba xảy ra dưới dạng “có ý”, khi doanh nghiệp chủ động nhận thức được việc đặt con người hoặc sản phẩm của mình vào tình thế nguy hiểm hoặc đi ngược lại pháp luật và hủy hoại uy tín thương hiệu (Coombs & Holladay, 2014).

Khi xảy ra khủng hoảng thương hiệu, các doanh nghiệp cần có chiến lược ứng phó với khủng hoảng. Chiến lược ứng phó với khủng hoảng được xác định là “hoạt động tức thì, làm sáng tỏ và định hình những gì đã xảy ra, ai chịu trách nhiệm và những gì đã được thực hiện để giải quyết các cuộc khủng hoảng” (Coombs, 2007). Chiến lược ứng phó với khủng hoảng được chia thành hai nhóm: (1) chiến lược phòng thủ và (2) chiến lược thích ứng (Halima và cộng sự, 2021). Trong chiến lược phòng thủ, doanh nghiệp tuyên bố không có khủng hoảng hoặc vấn đề nào xảy ra, trốn tránh trách nhiệm hoặc đổ lỗi cho người khiếu nại hoặc những người khác. Trong chiến lược thích ứng, doanh nghiệp ghi nhận và chấp nhận trách nhiệm và hoặc thực hiện hành động sửa chữa như xin lỗi và hoặc bồi thường.

Rất nhiều đề tài nghiên cứu đã khai thác những khía cạnh liên quan đến các chiến lược ứng phó với khủng hoảng thương hiệu. Trước hết, các chiến lược ứng phó trực tuyến với khủng hoảng ảnh hưởng mạnh đến ý định mua hàng trực tuyến của khách và các rào cản mua hàng (Ashfaq và cộng sự, 2019;

Shen và cộng sự, 2020). Trong khi khủng hoảng đang diễn ra, ý định và hành vi mua hàng trực tuyến của người tiêu dùng có thể giảm do người mua mất niềm tin đối với thương hiệu (Bleier & Eisenbeiss, 2015). Trong nghiên cứu của Bowen và cộng sự (2018), nhận thức về chiến lược phản ứng với khủng hoảng phù hợp làm giảm ý định trả thù cũng như né tránh của khách hàng. Tuy vậy, nghiên cứu này mới chỉ dừng lại ở trường hợp doanh nghiệp ô tô tại hai thị trường là Mỹ và Đức thuộc khối các nước phương Tây phát triển chứ chưa nghiên cứu tại các ngành hàng khác hoặc thị trường khác, trong đó có Việt Nam. Ngoài ra, một số nghiên cứu cũng đã bàn về mối liên hệ giữa chiến lược ứng phó với khủng hoảng và thái độ của người tiêu dùng. Ví dụ, nghiên cứu của (Li và cộng sự, 2019) cho thấy lời xin lỗi sau khủng hoảng và danh tiếng của doanh nghiệp đều có tác động tích cực đến thái độ của người dùng đối với doanh nghiệp sau khủng hoảng. Nhìn chung, có rất nhiều nghiên cứu đã đề cập đến mối quan hệ giữa chiến lược ứng phó với khủng hoảng và các yếu tố tâm lý, thái độ, ý định hay hành vi, tuy nhiên mức độ phổ quát chưa toàn diện.

Tóm lại, có thể thấy các nghiên cứu về khủng hoảng, quản trị khủng hoảng hiện chưa bàn nhiều hoặc thậm chí bỏ qua ảnh hưởng của chiến lược ứng phó với khủng hoảng tới thái độ của người tiêu dùng đối với thương hiệu sau khủng hoảng. Trong khi đó, tại Việt Nam, ngành thực phẩm và đồ uống trải qua nhiều khủng hoảng thương hiệu nhất (Do & Nham, 2021). Hiện nay, nhiều doanh nghiệp thực phẩm và đồ uống áp dụng các cách xử lý như giữ im lặng khi gặp khủng hoảng, chiếm 38%, sau đó là phản hồi trên báo chí (chiếm 29%) và cuối cùng là gặp mặt trực tiếp (chiếm 14%) (Buzzmetrics, 2017). Các cách xử lý này tương ứng với hai chiến lược ứng phó với khủng hoảng là chiến lược phòng thủ và chiến lược thích ứng. Nếu không được áp dụng phù hợp, có thể gây nên khủng hoảng truyền thông trên diện rộng, ảnh hưởng đến uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp. Do đó, nhóm tác giả quyết định tìm hiểu cụ thể tác động của hai chiến lược ứng phó với khủng hoảng của các doanh nghiệp tới thái độ của khách hàng đối với thương hiệu sau khủng hoảng trong ngành thực phẩm và đồ uống tại Việt Nam, một nền kinh tế mới mở với nhiều biến động trên thị trường.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Lý thuyết về chiến lược ứng phó với khủng hoảng

Chiến lược ứng phó với khủng hoảng được coi là những cách các thương hiệu giao tiếp và hành động khi khủng hoảng xảy ra (Bundy và cộng sự, 2017; Singh và cộng sự, 2020). Hiện có hai lý thuyết xử lý khủng hoảng cơ bản nhất: lý thuyết phân bổ (Attribution Theory - AT) (Weiner, 1985) và lý thuyết truyền thông khủng hoảng tình huống (Situational Crisis Communication Theory - SCCT) (Coombs, 2007). Thứ nhất, theo lý thuyết AT, các cá nhân có động cơ tìm hiểu nguyên nhân khi sự kiện bất ngờ xảy ra; và khi đánh giá các tác nhân chính và trách nhiệm đối với khủng hoảng sẽ gọi lên những cảm xúc và tình cảm phù hợp đối với các kích thích và sự kiện đó. Thứ hai, lý thuyết SCCT được phát triển và là cơ sở xây dựng các nhóm chiến lược phản ứng khác nhau (Coombs, 2007). Lý thuyết SCCT phân loại bảy chiến lược ứng phó với khủng hoảng như sau: tấn công người tố cáo, từ chối, bào chữa, biện minh, từ chối, hành động khắc phục và nhận lỗi hoàn toàn. Tóm lại, những nghiên cứu về chiến lược ứng phó với khủng hoảng chủ yếu được phân chia theo 2 nhóm chính là phòng thủ và thích ứng.

#### 2.1.1. Chiến lược phòng thủ (DF)

Các chiến lược phòng thủ cho thấy mức độ trách nhiệm của tổ chức thấp (Bowen và cộng sự, 2018). Các tác giả coi phòng thủ là một chiến lược bao gồm các cách thức từ “không bình luận” đến “chấp nhận trách nhiệm tối thiểu”. Theo cách này, các doanh nghiệp sẽ tuyên bố họ không có bất kỳ liên quan nào và không đưa ra bất kỳ phản hồi nào (De Blasio & Veale, 2009; Vafeiadis và cộng sự, 2020).

#### 2.1.2. Chiến lược thích ứng (AC)

Các chiến lược thích ứng là khi doanh nghiệp chủ động thừa nhận và chấp nhận trách nhiệm (Bundy và cộng sự, 2017; Jiménez và cộng sự, 2020) và đưa ra các hành động khắc phục. (Benoit, 1997) chia chiến lược thích ứng thành các dải sau: Từ chối, Trốn tránh trách nhiệm, Giảm bớt sự xúc phạm và Thú nhận, cầu xin sự tha thứ. Sau đó, Jeong (2015) đã tổng hợp và phân chia theo mức độ từ phòng thủ đến thích ứng, trong đó trong chiến lược thích ứng có hai phương thức là: giảm sự phản cảm và khổ nhục kể để cầu xin sự tha thứ.

### 2.2. Mô hình S-O-R

Mô hình S-O-R (Stimulus Organism Response Theory) được phát triển bởi (Mehrabian & Russell, 1974) để giải thích quá trình ra quyết định của người tiêu dùng. Mô hình SOR có thể được dùng để giải thích quá trình mà mọi người chọn thực hiện hành vi tích cực (tiếp cận) hoặc tiêu cực (né tránh) để đáp ứng với một kích thích cụ thể (Jacoby, 2002; Kim & Johnson, 2016). Mô hình S-O-R kết hợp ba thành tố chính: yếu tố kích thích gây ra phản ứng (S), nhận thức và cảm xúc (O) và sự phản ứng (R). Cụ thể hơn, các yếu tố kích thích được định nghĩa là những yếu tố khơi dậy cá nhân, ảnh hưởng đến các trạng thái bên trong của họ. Các yếu tố kích thích (S) tạo ra phản ứng có ý thức và cảm xúc từ người tiêu dùng (O) và phản ứng cảm xúc này kích hoạt phản ứng hành vi tương ứng (R) (Kani và cộng sự, 2017; Manthiou và cộng sự, 2017).

Đối với bối cảnh hành vi người tiêu dùng, các yếu tố kích thích có thể là các biến số marketing và các yếu tố đầu vào khác của môi trường. Các yếu tố này ảnh hưởng đến phản ứng cảm xúc của người tiêu dùng, ví dụ như sự hấp dẫn trực quan, bầu không khí, thông tin, hoặc dịch vụ khách hàng (Bagozzi, 1986). Nhận thức và cảm xúc là trạng thái bên trong của cá nhân đan xen giữa các kích thích và phản ứng hành vi. Kết quả cuối cùng trong mô hình S-O-R là phản ứng hành vi bị ảnh hưởng bởi trạng thái bên trong, có thể được phân loại là tiếp cận hoặc né tránh (Mehrabian & Russell, 1974). Các hành vi tiếp cận bao gồm tất cả các hành động tích cực có thể hướng tới một bối cảnh cụ thể (ví dụ: thông tin liên lạc tích cực, ý định mua, hành vi mua, v.v.), trong khi các hành vi né tránh phản ánh các phản ứng ngược lại như thông tin tiêu cực và không có ý định mua hàng.

Theo mô hình này, nhóm tác giả coi chiến lược ứng phó với khủng hoảng thương hiệu là yếu tố kích thích từ môi trường bên ngoài đối với khách hàng (S). Yếu tố này sẽ ảnh hưởng tới thái độ (nhận thức và cảm xúc) của người tiêu dùng (O). Tuy nhiên, nhóm tác giả không xem xét đến giai đoạn thứ hai của mô hình (từ O đến R) mà chỉ tập trung tìm hiểu các phản ứng về mặt tâm lý, tình cảm của người tiêu dùng.

**2.3. Đề xuất giả thuyết nghiên cứu**

**2.3.1. Chiến lược thích ứng (Accommodative Strategy - AC) và thái độ của người tiêu dùng**

Chiến lược thích ứng là cách thức ứng phó với khủng hoảng của thương hiệu liên quan tới việc các doanh nghiệp chủ động thừa nhận và chấp nhận trách nhiệm để có thể đưa ra các hành động khắc phục (Bundy và cộng sự, 2017; Jiménez và cộng sự, 2020). Những phản ứng đó của doanh nghiệp được coi là những kích thích gây ra phản ứng (S) được truyền tải đến người tiêu dùng thông qua các thông điệp, từ đó hình thành nhận thức và thái độ của họ (O), điều này phù hợp với nửa đầu của mô hình SOR.

Các chiến lược thích ứng với khủng hoảng không chỉ giảm thiểu thiệt hại do khủng hoảng gây ra mà còn giúp duy trì mối quan hệ của khách hàng với doanh nghiệp sau khủng hoảng (Barbarossa và cộng sự, 2016). Coombs (2007) nhận thấy tốc độ phản ứng với khủng hoảng ảnh hưởng đến cách người tiêu dùng đánh giá về thương hiệu. Ví dụ, một lời xin lỗi được đăng trên cộng đồng thảo luận trực tuyến, một hình thức của chiến lược thích ứng, đã được chứng minh có hiệu quả trong việc giảm tác động tiêu cực của khủng hoảng thương hiệu.

Bên cạnh đó, lý thuyết phân bổ AT (Fiske & Taylor, 1991) đã giải thích rằng khi xảy ra khủng hoảng, người tiêu dùng sẽ cố gắng xác định nguyên nhân cơ bản của sự kiện. Từ đó, họ sẽ hình thành những cảm xúc và tình cảm phù hợp đối với các kích thích và sự kiện đó, hay nói cách khác đối với cách ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp. Trong bối cảnh khủng hoảng ngành thực phẩm và đồ uống, khách hàng rất nhạy cảm khi lựa chọn thực phẩm đảm bảo chất lượng và an toàn cho sức khỏe. Việc doanh nghiệp sử dụng chiến lược thích ứng để ứng phó với khủng hoảng thương hiệu sẽ đem lại cảm giác cảm thông, yên tâm hơn cho khách hàng. Điều này có thể làm khách hàng cảm thấy tin tưởng và có thái độ tốt hơn với thương hiệu. Do đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết rằng:

*H1: Trong bối cảnh ngành thực phẩm và đồ uống, chiến lược thích ứng có tác động tích cực đối với thái độ của khách hàng với thương hiệu sau khủng hoảng.*

*Chiến lược phòng thủ (DF) và thái độ của người tiêu dùng*

Chiến lược phòng thủ là cách thức ứng phó khi doanh nghiệp tuyên bố rằng không có khủng hoảng hoặc vấn đề nào xảy ra, trốn tránh trách nhiệm hoặc đổ lỗi cho các bên liên quan (Suwandee và cộng sự, 2021). Tương ứng với mô hình S-O-R, những phản ứng đó của doanh nghiệp cũng được coi là những kích thích gây ra phản ứng (S) thể hiện ở thái độ của khách hàng với thương hiệu (O).

Hiện nay vẫn có nhiều quan điểm trái chiều về tính hiệu quả và ảnh hưởng của chiến lược phòng thủ với thái độ của khách hàng. Kim và cộng sự (2009) cho rằng một chiến lược phòng thủ được cho là có hiệu quả trong việc cải thiện thái độ đối với thương hiệu trong trường hợp doanh nghiệp không liên quan đến khủng hoảng hoặc cuộc khủng hoảng không có tác động nghiêm trọng đối với bên bị ảnh hưởng. Một số nghiên cứu lại cho rằng việc từ chối trách nhiệm chỉ càng làm giảm đi sự yêu thích của khách hàng và ảnh hưởng đến danh tiếng của thương hiệu (Suwandee và cộng sự, 2021; Jin và cộng sự, 2014). Chiến lược phòng thủ cũng được cho là đem lại phản ứng tiêu cực hơn chiến lược thích ứng trong bối cảnh lấy nạn nhân hoặc khách hàng là trung tâm khi đưa ra các quyết định chiến lược (Coombs & Holladay, 2008).

Hơn nữa, trong bối cảnh ngành thực phẩm và đồ uống, việc ứng phó với khủng hoảng lại càng quan trọng. Quyền lực của khách hàng trong việc mua sắm thực phẩm và đồ uống là rất cao. Do vấn đề về sức khỏe ngày càng được coi trọng, nếu doanh nghiệp không giải thích, bồi thường, xin lỗi, thậm chí là im lặng, biện minh, đổ lỗi sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến thái độ, từ đó hình thành hành vi hạn chế mua, tẩy chay với thương hiệu. Trong bối cảnh này, nhóm tác giả đưa ra giải thuyết rằng:

*H2: Trong bối cảnh ngành thực phẩm và đồ uống, chiến lược phòng thủ có tác động tiêu cực đối với thái độ của khách hàng với thương hiệu sau khủng hoảng.*

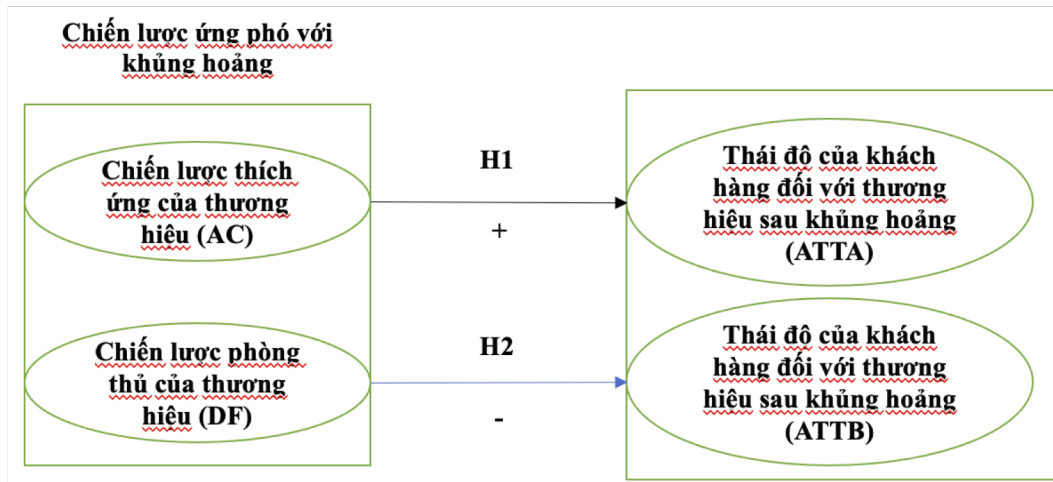
Tổng hợp từ lý thuyết, kế thừa các bài nghiên cứu trong lĩnh vực và các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau (hình 1):

**3. Phương pháp nghiên cứu**

**3.1. Thang đo**

Nghiên cứu sử dụng thang đo kế thừa từ các nghiên cứu trước đó. Tất cả các mục được cho điểm theo thang đo Likert 5 điểm, từ 1 (Rất không đồng





(Nguồn: Tác giả phát triển)

**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu

ý) đến 5 (Rất đồng ý). Cụ thể, các biến chiến lược phòng thủ và chiến lược thích ứng được đo lường theo thang đo của Suwadee và cộng sự (2020); thái độ của người tiêu dùng được đo dựa trên thang đo của Mitchell và Olson (1981); mức độ gắn kết

giữa những người có đặc điểm giống nhau (HOM) được đo trên thang đo của McCroskey và cộng sự (1975) và Mức độ đồng thuận quan điểm (CON) dựa trên thang đo của Gasle (2018). Hệ thống các biến và thang đo được tổng hợp trong bảng 3.1.

**Bảng 3.1:** Hệ thống thang đo chính thức

Biến	Chỉ báo	Nguồn
AC: Chiến lược thích ứng	AC1: Doanh nghiệp xin lỗi vì sự cố	Suwadee và cộng sự (2020)
	AC2: Doanh nghiệp thừa nhận trách nhiệm về vấn đề	
DF: Chiến lược phòng thủ	DF: Doanh nghiệp từ chối giải thích và không chịu trách nhiệm về vấn đề	Suwadee và cộng sự (2020)
ATTA: Thái độ của khách hàng khi doanh nghiệp sử dụng chiến lược thích ứng	Chất lượng tệ - Chất lượng cao	Mitchell và Olson (1981)
	Rất ghét - Rất thích	
	Tiêu cực - Tích cực	
	Không hài lòng - Hài lòng	
ATTB: Thái độ của khách hàng khi doanh nghiệp sử dụng chiến lược phòng thủ	Chất lượng tệ - Chất lượng cao	Mitchell và Olson (1981)
	Rất ghét - Rất thích	
	Xấu - Tốt	
	Không hài lòng - Hài lòng	

(Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả)

**3.2. Thu thập dữ liệu**

Để kiểm định các giả thuyết được đề xuất trong mô hình nghiên cứu, nhóm tác giả tiến hành khảo sát với đại diện người tiêu dùng tại Việt Nam, một thị trường tiêu dùng đang phát triển mạnh và đầy triển vọng (Nguyen, 2019). Khảo sát được thực hiện kết hợp trực tuyến và trực tiếp. Đối tượng khảo sát gồm người tiêu dùng thuộc các hội nhóm khách hàng quan tâm đến sản phẩm thực phẩm và đồ uống. Các phiếu trực tuyến được tạo trên nền tảng Google Forms và gửi đến các hội nhóm trực tuyến của người tiêu dùng các sản phẩm thực phẩm và đồ uống; các phiếu trực tiếp được nhóm tác giả phát tại các điểm bán lẻ như siêu thị, cửa hàng tiện lợi, tạp hóa... tại Hà Nội và một vài tỉnh, thành lân cận (Nam Định, Hải Phòng, Bắc Ninh).

Đối với hai chiến lược ứng phó với khủng hoảng, nhóm tác giả mô tả cách ứng phó khi khủng hoảng xảy ra được thực hiện bởi hai công ty giả định trong ngành thực phẩm và đồ uống, cụ thể như sau:

Bảng hỏi mô tả về cách ứng phó thứ nhất (chiến lược thích ứng) của một công ty giả định khi khủng hoảng xảy ra như sau: *“Công ty Brune là công ty chuyên cung cấp các sản phẩm nước giải khát có gas trên thị trường. Một ngày nọ, một khách hàng đã phát hiện ra vật thể lạ trong sản phẩm và lan truyền thông tin này trên mạng xã hội. Ngay lập tức, thông tin này trở thành chủ đề nóng được bàn tán rất nhiều trên mạng xã hội trong thời gian đó. Sau khi nhận được phản hồi từ khách hàng, Brune đã xin lỗi, đưa ra lời giải thích và chịu mọi trách nhiệm liên quan đến công việc.”* Sau khi được mô tả về cách ứng phó của công ty giả định khi khủng hoảng xảy ra, người tham gia khảo sát được hỏi nêu mức độ đồng ý của họ với 2 cách mô tả chiến lược xử lý khủng hoảng mà công ty đã áp dụng: *Doanh nghiệp xin lỗi vì sự cố* và *Doanh nghiệp thừa nhận trách nhiệm*. Mức độ đồng ý được đánh giá theo thang đo Likert 5 điểm, từ 1 (Rất không đồng ý) đến 5 (Rất đồng ý) theo thang đo của Suwantee và cộng sự (2021).

Bảng hỏi mô tả về cách ứng phó thứ hai (chiến lược phòng thủ) của một công ty giả định khi khủng hoảng xảy ra như sau: *“Công ty Akie là công ty chuyên cung cấp các sản phẩm thực phẩm chế biến sẵn trên thị trường. Một ngày, có một khách hàng phát hiện ra có sự thổi hỏng trong một sản phẩm và lan truyền thông tin này lên mạng xã hội. Ngay lập tức, thông tin trở thành chủ đề nóng được bàn tán*

*rất nhiều trên mạng xã hội trong thời gian đó. Tuy nhiên đã 1 tuần kể từ khi vụ việc xảy ra, Akie vẫn không có động tĩnh về việc đưa ra một lời giải thích. Thậm chí nhân hàng còn khẳng định đó là do lỗi của khâu đóng gói (thuê ngoài của một công ty khác) chứ không phải lỗi của mình.”* Sau khi được mô tả về cách ứng phó của công ty giả định khi khủng hoảng xảy ra, người tham gia khảo sát được hỏi nêu mức độ đồng ý của họ với cách mô tả chiến lược xử lý khủng hoảng mà công ty đã áp dụng: *Doanh nghiệp từ chối giải thích và không chịu trách nhiệm*. Mức độ đồng ý của người tham gia khảo sát với cách mô tả chiến lược ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp được đánh giá theo thang đo Likert 5 điểm, từ 1 (Rất không đồng ý) đến 5 (Rất đồng ý) dựa theo thang đo của Suwantee và cộng sự (2021).

Sau khi đưa ra nhận định về các chiến lược, người tham gia khảo sát được hỏi về thái độ đối với từng thương hiệu sau khi thương hiệu ứng phó với khủng hoảng. Thang đo về thái độ với thương hiệu được sử dụng theo nghiên cứu của Mitchell & Olson (1981) và được chọn theo mức điểm từ 1 đến 5: Chất lượng tệ (1) - Chất lượng cao (5), Rất ghét (1) - rất thích (5), Tiêu cực (1) - Tích cực (5), Không hài lòng (1) - Hài lòng (5).

**4. Kết quả nghiên cứu**

Nhóm tác giả thu về được 246 phiếu khảo sát hợp lệ, trong đó có 109 nam (chiếm 44,3%) và 137 nữ (55,7%). Chủ yếu người trả lời thuộc độ tuổi từ 18-35 (183 người, chiếm 74,4%), còn lại là 63 người từ 36-50 tuổi (chiếm 25,6%). Hầu hết người tham gia trả lời câu hỏi khảo sát là sinh viên (136 người, chiếm 55,3%), tiếp theo là nhân viên văn phòng và viên chức (54 người, 22%), còn lại là kinh doanh buôn bán hoặc làm nghề tự do (56 người, chiếm 22,7%).

**4.1. Kiểm định thang đo trong trường hợp phản ứng thích ứng**

Tất cả dữ liệu thu về được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0. Khi phân tích độ tin cậy của thang đo qua hệ số Cronbach’s Alpha với các biến độc lập và phụ thuộc, các biến đều có hệ số Cronbach’s Alpha lớn hơn 0,6 nên đạt yêu cầu độ tin cậy để tiến hành phân tích nhân tố (EFA). Phân tích nhân tố khám phá lần lượt với biến độc lập và phụ thuộc trong trường hợp phản ứng thích ứng cho ra kết quả như sau. Về biến độc lập, hệ số KMO = 0,794, sig. của kiểm định Bartlett = 0,000 < 0,05 đã đảm bảo điều



kiện để phân tích nhân tố là phù hợp. Tổng phương sai trích là 85,902% > 50%, như vậy, 1 nhân tố được trích giải thích được 85,902% biến thiên dữ liệu của 2 biến quan sát tham gia EFA. Về biến phụ thuộc, hệ số KMO= 0,798, sig. của kiểm định Bartlett = 0,000 < 0,05 đã đảm bảo điều kiện để phân tích nhân tố là phù hợp. Tổng phương sai trích là 64,922%; nhân tố này giải thích được 64,922% biến thiên dữ liệu của 4 biến quan sát tham gia EFA. Kết quả phân tích phương sai ANOVA cho thấy kiểm định F có mức ý nghĩa với Sig = 0,000 (< 0,05) có nghĩa mô hình hồi quy tuyến tính đưa ra là phù hợp với dữ liệu thực tế thu thập được và các biến đưa vào đều có ý nghĩa trong thống kê, với mức ý nghĩa 5%. Sau đó, các biến tiếp tục được phân tích hồi quy tuyến tính để tìm hiểu mức độ ảnh hưởng của biến độc lập đến biến phụ thuộc, kết quả cho thấy sig kiểm định t nhỏ hơn 0,05 và hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta và chưa chuẩn hóa B mang giá trị dương.

sig > 0,05, tức là không có sự kiểm soát của các biến này tới kết quả của mô hình.

**4.2. Kiểm định thang đo trong trường hợp phản ứng phòng thủ**

Trong tự, với trường hợp phản ứng phòng thủ, các biến có hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,6 nên đạt yêu cầu độ tin cậy để tiến hành phân tích nhân tố (EFA). Sau đó, tiếp tục phân tích nhân tố khám phá EFA trong trường hợp phản ứng phòng thủ. Tuy nhiên do biến độc lập chỉ có 1 quan sát nên nhóm tác giả chỉ tiến hành phân tích nhân tố với biến phụ thuộc. Hệ số KMO= 0,859 > 0,05; sig của kiểm định Bartlett = 0,000 < 0,05 đã đảm bảo điều kiện để phân tích nhân tố là phù hợp. Tổng phương sai trích là 88,828%; nhân tố này giải thích được 88,828% biến thiên dữ liệu của 4 biến quan sát tham gia EFA.

Kết quả kiểm định ANOVA cho thấy kiểm định F có mức ý nghĩa với Sig. = 0,000 (<0,05) có nghĩa

**Bảng 4.1:** Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính trong trường hợp chiến lược thích ứng là biến độc lập, thái độ với thương hiệu là biến phụ thuộc

	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số Beta chuẩn hóa	t	Sig
	B	Độ lệch chuẩn			
Hệ số tự do	-6,918E-017	0,054		0,000	1,000
AC	0,530	0,054	0,530	9,766	0,000

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

**Bảng 4.2:** Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính trong trường hợp chiến lược phòng thủ là biến độc lập, thái độ với thương hiệu là biến phụ thuộc

	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số Beta chuẩn hóa	t	Sig
	B	Độ lệch chuẩn			
Hệ số tự do	1,597	0,185		8,640	0,000
DF	-0,440	0,069	-0,501	-9,054	0,000

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

Từ kết quả trên cho thấy biến AC (chiến lược thích ứng) có sự tác động lên biến ATT (thái độ của người tiêu dùng với doanh nghiệp, tương ứng với chiến lược thích ứng) và sự tác động này là thuận chiều. Doanh nghiệp trong ngành thực phẩm đồ uống sử dụng càng nhiều chiến lược AC thì thái độ của khách hàng càng tích cực. Ngoài ra, khi kiểm định ảnh hưởng của các biến kiểm soát như tuổi và giới tính tới biến phụ thuộc, kết quả cho thấy hệ số

mô hình hồi quy tuyến tính đưa ra là phù hợp với dữ liệu thực tế thu thập được và các biến đưa vào đều có ý nghĩa trong thống kê, với mức ý nghĩa 5%. Sau đó, các biến tiếp tục được phân tích hồi quy tuyến tính để tìm hiểu mức độ ảnh hưởng của biến độc lập đến biến phụ thuộc, kết quả cho thấy sig kiểm định t nhỏ hơn 0,05 và hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta và chưa chuẩn hóa B mang giá trị âm.

Như vậy, biến DF (chiến lược phòng thủ) có tác động lên biến ATTB (thái độ của người tiêu dùng đối với doanh nghiệp, tương ứng với chiến lược phòng thủ) và sự tác động này là ngược chiều. Doanh nghiệp trong ngành thực phẩm đồ uống sử dụng càng nhiều chiến lược DF thì thái độ của khách hàng càng trở nên tiêu cực. Bên cạnh đó, kết quả kiểm định ảnh hưởng của các biến kiểm soát như tuổi và giới tính tới biến phụ thuộc cho thấy hệ số  $\text{sig} > 0,05$ , tức là không có sự kiểm soát của các biến này tới kết quả của mô hình.

## **5. Thảo luận và kiến nghị**

### **5.1. Thảo luận**

Kết quả thu được cho thấy doanh nghiệp trong ngành thực phẩm đồ uống sử dụng càng nhiều chiến lược thích ứng thì thái độ của khách hàng đối với thương hiệu càng tích cực. Ngược lại, thái độ của khách hàng càng tích cực nếu doanh nghiệp trong ngành thực phẩm đồ uống sử dụng càng ít chiến lược phòng thủ. Kết quả này tương đồng với kết quả nghiên cứu của (Li và cộng sự, 2019) khi cho thấy lời xin lỗi và nhận lỗi sau khủng hoảng đều có tác động tích cực đến thái độ của người dùng đối với doanh nghiệp sau khủng hoảng.

### **5.2. Đóng góp lý thuyết và thực tiễn**

*Thứ nhất*, nghiên cứu này nhấn mạnh tác động của các chiến lược ứng phó với khủng hoảng thương hiệu đến thái độ của người tiêu dùng đối với thương hiệu khi chứng kiến cách doanh nghiệp phản ứng với khủng hoảng thương hiệu. Kết quả của nghiên cứu khá mới so với các nghiên cứu khác trong cùng lĩnh vực. Hầu hết các nghiên cứu trước đây mới chỉ tập trung tìm hiểu ảnh hưởng của khủng hoảng đối với ý định mua hoặc hành vi mua của khách hàng (Halima và cộng sự, 2021; Ashfaq và cộng sự, 2019) hoặc ý định né tránh mua của khách hàng (Bowen và cộng sự, 2018).

*Thứ hai*, tại Việt Nam, chưa có nghiên cứu học thuật sâu nào được công bố về chiến lược phản ứng với khủng hoảng thương hiệu, đặc biệt trong ngành thực phẩm và đồ uống nói riêng, mà chủ yếu là các đề tài về khủng hoảng thương hiệu nói chung. Trong khi đó, doanh nghiệp Việt Nam đã và đang khá thụ

động trong việc tương tác và giải quyết khủng hoảng thương hiệu. Vì vậy, nghiên cứu này là một đóng góp quan trọng cho lý thuyết xử lý khủng hoảng thương hiệu và hành vi người tiêu dùng trong khủng hoảng thương hiệu.

Dựa trên kết quả nghiên cứu, các tác giả đề xuất chiến lược ứng phó với khủng hoảng của các doanh nghiệp trong ngành thực phẩm và đồ uống ở Việt Nam.

*Thứ nhất*, các doanh nghiệp trong ngành thực phẩm và đồ uống nên ngày càng chú ý đến các chiến lược thích ứng, liên quan tới việc xin lỗi, giải thích nguyên nhân, chịu trách nhiệm hay bồi thường thiệt hại. Đối với các cuộc khủng hoảng trong ngành thực phẩm và đồ uống, những hành động này sẽ được mã hóa thành thông điệp không những giúp giảm tính nghiêm trọng của vấn đề mà còn giảm thái độ tiêu cực của khách hàng đối với thương hiệu, có thể gia tăng ý định và hành vi mua của khách hàng.

*Thứ hai*, các doanh nghiệp trong ngành thực phẩm và đồ uống cần cần nhắc nhở cẩn thận khi sử dụng các phương thức như biện minh, từ chối giải thích, tấn công người tố cáo. Mặc dù một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng một chiến lược phòng thủ được cho là có hiệu quả trong việc cải thiện thái độ đối với thương hiệu trong trường hợp cuộc khủng hoảng không có tác động nghiêm trọng đối với bên bị ảnh hưởng (Jin và cộng sự, 2014; Suwadee và cộng sự, 2021) nhưng trong bối cảnh ngành thực phẩm và đồ uống, chiến lược này được coi là có ảnh hưởng xấu tới thái độ của khách hàng. Không phải lúc nào chiến lược phòng thủ cũng không phù hợp, nhưng nếu mục tiêu của doanh nghiệp là xây dựng thái độ thiện cảm của khách hàng thì chiến lược này được coi là không hiệu quả và mang lại ảnh hưởng tiêu cực.

Để giải quyết khủng hoảng thương hiệu, nhóm tác giả kiến nghị các doanh nghiệp sẽ có 4 giai đoạn để xử lý khủng hoảng thương hiệu, bao gồm: Chuẩn bị, Đánh giá và lựa chọn phương thức xử lý, Xử lý khủng hoảng, Phục hồi sau khủng hoảng. Từng giai đoạn cần được tiến hành một cách mạch lạc, dưới sự kiểm soát của hệ thống lắng nghe và theo dõi người tiêu dùng trên mạng xã hội (social listening) và lên kế hoạch cho các biện pháp điều chỉnh phù hợp.

### 5.3. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu đã bước đầu chỉ ra ảnh hưởng của các chiến lược ứng phó với khủng hoảng tới thái độ của khách hàng trong ngành thực phẩm và đồ uống, tuy nhiên vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế và mở ra hướng tiếp theo. *Một là*, không gian nghiên cứu chỉ tập trung tại Hà Nội và một số tỉnh thành lân cận. Vì vậy, các nghiên cứu trong tương lai cần mở rộng phạm vi về mặt địa lý để đem lại tính khái quát cao hơn. *Hai là*, mặc dù có nhiều cách phân loại chiến lược ứng phó với khủng hoảng khác nhau nhưng nhóm tác giả chỉ lựa chọn hai chiến lược điển hình là chiến lược thích ứng và chiến lược phòng thủ. Trong tương lai, các tác giả quan tâm có thể lựa chọn các chiến lược ứng phó khác làm trọng tâm nghiên cứu.

Tóm lại, nghiên cứu của nhóm tác giả đã đóng góp một phần vào hệ thống lý luận khoa học về chiến lược ứng phó với khủng hoảng thương hiệu, từ đó giúp các doanh nghiệp đưa ra các chiến lược ứng phó với khủng hoảng phù hợp, đặc biệt trong ngành thực phẩm và đồ uống tại Việt Nam. ♦

#### Tài liệu tham khảo:

1. Ashfaq, M., Yun, J., Waheed, A., Khan, M. S., & Farrukh, M. (2019). Customers' Expectation, Satisfaction, and Repurchase Intention of Used Products Online: Empirical Evidence From China. *SAGE Open*, 9(2). <https://doi.org/10.1177/2158244019846212>
2. Bagozzi, R. P. (1986). Aspect of Consumer Behavioural Theory in the Context of Graphic Design. *British Journal of Social Psychology*, 25(2), 95-107.
3. Barbarossa, C., De Pelsmacker, P., Moons, I., & Marcatti, A. (2016). The influence of country-of-origin stereotypes on consumer responses to food safety scandals: The case of the horsemeat adulteration. *Food Quality and Preference*, 53, 71-83. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2016.05.015>
4. Benoit, W. L. (1997). (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
5. Bleier, A., & Eisenbeiss, M. (2015). The Importance of Trust for Personalized Online Advertising. *Journal of Retailing*, 91(3), 390-409. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.001>
6. Bowen, M., Freidank, J., Wannow, S., & Cavallone, M. (2018). Effect of Perceived Crisis Response on Consumers' Behavioral Intentions During a Company Scandal - An Intercultural Perspective. *Journal of International Management*, 24(3), 222-237. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.001>
7. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. In *Journal of Management* (Vol. 43, Issue 6). <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
8. Buzzmetrics. (2017). *Các ngành hàng khủng hoảng truyền thông gì trong năm 2016? (P.2)*. <https://www.buzzmetrics.com/insight/cac-nganh-hang-khung-hoang-ve-truyen-thong-trong-nam-2016>
9. Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
10. Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141-148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>
11. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252-257. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.04.001>
12. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40-57. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2013-0015>

13. De Blasio, A., & Veale, R. (2009). Why say sorry? Influencing consumer perceptions post organizational crises. *Australasian Marketing Journal*, 17(2), 75-83. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2009.05.007>
14. Do, B. N., & Nham, T. P. (2021). Brand crisis response strategies: A typologies continuum. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 146–158. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.12586>
15. Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. McGraw-Hill Book Company.
16. Halima, M. H., Li, Y., Ghani, U., Kiani, A., & Cynthia, A. (2021). Impact of Online Crisis Response Strategies on Online Purchase Intention: The Roles of Online Brand Attitude and Brand Perceived Usefulness. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/21582440211003872>
17. Jacoby, J. (2002). Stimulus-organism-response reconsidered: An evolutionary step in modeling (consumer) behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 12(1), 51–57. <https://doi.org/10.1207/153276602753338081>
18. Jeong, J. Y. (2015). Enhancing organizational survivability in a crisis: Perceived organizational crisis responsibility, stance, and strategy. *Sustainability (Switzerland)*, 7(9), 11532–11545. <https://doi.org/10.3390/su70911532>
19. Jiménez, R., Redondo, B., Molina, R., Martínez-Domingo, M. Á., Hernández-Andrés, J., & Vera, J. (2020). Short-term effects of text-background color combinations on the dynamics of the accommodative response. *Vision Research*, 166 (November 2019), 33-42. <https://doi.org/10.1016/j.visres.2019.11.006>
20. Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94. <https://doi.org/10.1177/0093650211423918>
21. Kahn, W. A., Barton, M. A., & Fellows, S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, 38 (3), 377-396. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0363>
22. Kani, Y., Aziz, Y. A., Sambasivan, M., & Bojei, J. (2017). Antecedents and outcomes of destination image of Malaysia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32(September), 89-98. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.05.001>
23. Kim, A. J., & Johnson, K. K. P. (2016). Power of consumers using social media: Examining the influences of brand-related user-generated content on Facebook. *Computers in Human Behavior*, 58, 98-108. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.12.047>
24. Kim, S., Avery, E. J., & Lariscy, R. W. (2009). Are crisis communicators practicing what we preach?: An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 35(4), 446-448. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.08.002>
25. Lantabrand. (2005). *Rủi ro thương hiệu - tránh làm sao đây?*
26. Li, Y., Yang, K., Chen, J., Gupta, S., & Ning, F. (2019). Can an apology change after-crisis user attitude? The role of social media in online crisis management. *Information Technology and People*, 32(4), 802-827. <https://doi.org/10.1108/ITP-03-2017-0103>
27. Manthiou, A., Ayadi, K., Lee, S. (Ally), Chiang, L., & Tang, L. (Rebecca). (2017). Exploring the roles of self-concept and future memory at consumer events: the application of an extended Mehrabian–Russell model. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 34(4), 531-543. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1208786>
28. Maurya, U. K., & Mishra, P. (2012). What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 122-134. <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/1322>
29. Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). The basic emotional impact of environments. *Perceptual and Motor Skills*, 38(1), 283-301. <https://doi.org/10.2466/pms.1974.38.1.283>

30. Mitchell, A. A., & Olson, J. C. (1981). Are Product Attribute Beliefs the Only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitude? *Journal of Marketing Research*, 18(3), 318. <https://doi.org/10.2307/3150973>.

31. Rea, B., Wang, Y. J., & Stoner, J. (2014). When a brand caught fire: The role of brand equity in product-harm crisis. *Journal of Product and Brand Management*, 23(7), 532-542. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2014-0477>.

32. Shen, W., Gu, H., Ball, L. J., Yuan, Y., Yu, C., Shi, R., & Huang, T. (2020). The impact of advertising creativity, warning-based appeals and green dispositions on the attentional effectiveness of environmental advertisements. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 271). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122618>.

33. Singh, J., Crisafulli, B., & Quamina, L. T. (2020). 'Corporate image at stake': The impact of crises and response strategies on consumer perceptions of corporate brand alliances. *Journal of Business Research*, 117(January), 839-849. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.014>.

34. Suwandee, S., Lertwannawit, A., Racela, O. C., & Boonchoo, P. (2021). Do we follow the crowd on social media? Experimental evidence on consumer attitudes in the contexts of NeWOM and firm crisis response. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(1), 162-184. <https://doi.org/10.1108/APJML-06-2019-0349>.

35. Thi Tuyet Mai, N. (2019). An investigation into the relationship between materialism and green purchase behavior in Vietnam and Taiwan. *Journal of Economics and Development*, 21(2), 247-258. <https://doi.org/10.1108/jed-10-2019-0044>.

36. Vafeiadis, M., Bortree, D. S., Buckley, C., Diddi, P., & Xiao, A. (2020). Refuting fake news on social media: nonprofits, crisis response strategies and issue involvement. *Journal of Product and Brand Management*, 29(2), 209-222. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2018-2146>.

37. Weiner, B. (1985). "Spontaneous" causal

thinking. *Psychological Bulletin*, 97(1), 74-84. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.97.1.74>.

38. Zou, P., & Li, G. (2016). How emerging market investors' value competitors' customer equity: Brand crisis spillover in China. *Journal of Business Research*, 69(9), 3765-3771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.068>.

### Summary

This study aims at investigating the influence of two response strategies to brand crisis on consumers' attitudes towards the brand in the food and beverage industry in the Vietnamese context. The authors have reviewed theories related to brand crisis and proposed a research framework consisting of accommodative strategy and defensive strategy as independent variables, and consumers' attitudes towards the brand as the dependent variable. Using a quantitative research method, the authors collected 246 valid responses from consumers. These were analyzed with SPSS 20.0 software. Research results show that in the beverage and food industry, the more accommodative strategies a business uses (AC), the more positive attitude towards the brand, while the more defensive strategies (DF) a business uses, the more negative attitudes customers have towards the brand. From these results, the authors have proposed recommendations for enterprises in the food and beverage industry regarding strategies to respond to brand crisis.