

OTDK-dolgozat

2023.

Budapesti Gazdasági Egyetem

Külkereskedelmi Kar



**HATÉKONYABB AZ A KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ, AMI KÖZÖSSÉGI
MÉDIA FELÜLETÉN TÖRTÉNIK, MINT AMI BÁRMELY MÁS
FELÜLETEN?**

**IS CRISIS COMMUNICATION ON SOCIAL MEDIA MORE
EFFECTIVE THAN ANY OTHER SURFACE?**

Bollók Laura

Konzulens: Dr. Zelena András

Kézirat lezárásának dátuma: 2022.november.07.

Tartalomjegyzék

Tartalom

Bevezetés:.....	1
Alapfogalmak:	2
Abercrombie & Fitch	4
A vállalat.....	4
A válság	5
A kríziskommunikáció.....	6
H&M.....	8
A vállalat.....	8
A válság	9
A kríziskommunikáció.....	9
Tommy Hilfiger.....	11
A vállalat.....	11
A válság	12
A kríziskommunikáció.....	13
Nike	17
A vállalat.....	17
A válság	17
A kríziskommunikáció.....	18
Calvin Klein	20
A vállalat.....	20
A válság	21
A kríziskommunikáció.....	22
SHEIN.....	24
A vállalat.....	24
A válság	25
A kríziskommunikáció.....	25
Összefoglalás:.....	27

Bevezetés:

Ezen OTDK-dolgozatomban olyan különböző ruhamárkák kríziskommunikációját fogom bemutatni, mint az Abercrombie & Fitch, H&M, Tommy Hilfiger, Nike, Calvin Klein és SHEIN. A dolgozatomban elején tisztázom az olyan alapfogalmakat, melyeknek ismerete szükséges a továbbiakban leírtak megértéséhez. Ezen fogalmak tisztázásához pedig a W. Timothy Coombs és Sherry J. Holladay -The Handbook of Crisis Communication 2010, Cornelissen, J.P. (2014), Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. London: Sage, fourth edition és Kathleen Fearn-Banks- Crisis Communications A Casebook Approach Third Edition 2009 és Lucinda Austin és Yan Jin- Social Media and Crisis Communication 2018 műveket veszem alapul. Mindegyik ruhamárkának először a háttérére térek ki és pár alapinformációt osztok meg arról, hogy mit képvisel az adott márka, milyen képet igyekeznek kialakítani magukról. Ezt követően rátérek magára a problémára, ami a krízist okozta az adott márka életében. Kitérek az előzményekre, az okokra és arra, hogy hogyan reagált rájuk a nyilvánosság. Ezek után mutatom be a vállalatok által használt kríziskommunikációs stratégiákat, amiket kielemezek és megállapítom, hogy mennyire volt hatékony, esetleg mit csinálhattak volna másképpen. A dolgozatomban végén ennek az 5 márkának az esettanulmánya alapján következtetéseket vonok le, összegzem a leírtakat és válaszolok a dolgozatomban elején feltett kérdésre miszerint „Hatékonyabb az a kríziskommunikáció, ami közösségi média felületén történik, mint ami bármely más felületen?”

Hatékonyabb az a kríziskommunikáció, ami közösségi média felületén történik, mint ami bármely más felületen?

Különböző ruhamárkák kríziskommunikációja

2022-ben rengeteg ruházati márka van jelen a piacon, amit már csak az is bizonyít, hogy akár egy bevásárló központban is több száz üzlet (például Árkád Budapest több mint 200 üzlet) vár minket, az online vásárlási felületeken pedig (például: About You) több mint 2000 ruhamárka közül válogathatunk. Vannak sportos, elegáns, vagy éppen extravagáns márkák is, de egy valami biztosan közös az összesben. Ez pedig nem más, mint hogy bármikor, bármelyiket érheti valamilyen krízis. Legyen szó hibás marketingről, hibás termékről, egy negatív pletykáról, vagy csak szimplán egy félre értett üzenetről. Erre megoldás lehet a kríziskommunikáció, amely, ha jól van kivitelezve, segíthet a cég/márka felépülésében és abban, hogy ne sérüljön a hírneve. A kríziskommunikáció közlési csatornájának pedig a vállalatok ma már a közösségi média felületét is választhatják. De vajon hatékonyabb-e az a kríziskommunikáció, amit egy közösségi média felületén közölnek, mint amit bármely más médium felületén?

Alapfogalmak:

W. Timothy Coombs és Sherry J. Holladay független kríziskutatók és a „The Handbook of crisis communication” azaz a Kríziskommunikáció kézikönyvének szerzői úgy fogalmazzák meg a krízis fogalmát, mint egy olyan előre nem látható eseményt, amely veszélyezteti az érdekelt felek egészségügyi, biztonsági, környezetvédelmi és gazdasági kérdésekkel kapcsolatos fontos elvárásait, és befolyásolhatja a szervezet teljesítményét, és negatív következményekkel járhat. (Coombs és Holladay, 2010).

Egyértelmű tehát, hogy egy válság -mint ahogy azt a szó negatív jelentése is érzékelteti-, nagyon rossz hatással tud lenni egy vállalatra, -és ezt Coombs is erősen hangsúlyozza- melyet csakis megfelelő válság (krízis) kommunikációval lehet orvosolni. A fogalomból azt is meg tudhatjuk, hogy ezek a válságok általában váratlanul érik a cégeket, azaz nem tudnak előre felkészülni és védekezni. Kizárólag csak az után tudnak cselekedni, hogy már megtörtént a baj, ezért nagyon fontos, hogy milyen krízis kommunikációs módszert választanak a probléma kezelésére. Igaz, vannak megelőzési stratégiák is, de ha már mégis megtörtént a „baj”, akkor csak a megfelelő kríziskommunikáció segíthet.

Joep Cornelissen, a vállalati kommunikáció és menedzsment professzora a Rotterdami Erasmus Egyetemen és többek között a „Corporate Communication: A Guide to Theory and

Practice” azaz a Vállalati kommunikáció: Útmutató az elmélethez és a gyakorlathoz szerzője. Művében a szervezeti válságot úgy fogalmazza meg, mint „a szervezet döntésével és működésével kapcsolatos nyilvános aggodalmat; amelyek tartalmazhatnak, vagy nem tartalmaznak ellentmondást a vélemények között” (Cornelissen, 2014). Cornelissen arra is kitér, hogy rendkívül fontos, hogy a szervezet nagyon gyorsan, lehetőleg azonnal reagáljon. Tehát nem mindegy, hogy a válság után mennyi idővel válaszol egy cég a krízisre és minél gyorsabban reagál, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy pozitív kivitele lesz a cégre nézve (Cornelissen, 2014). A mai modern világban pedig már nagyon egyszerűen megoldható ez a gyors információ közlés az internet és az internet által kialakult felületek segítségével. Hiszen szinte a legtöbb ismert márka rendelkezik a saját weboldalukon kívül, Facebook, Instagram, és még Twitter fiókkal is, melyek felületeinek segítségével könnyedén és gyorsan tud kommunikálni az emberekkel.

Zörgő Noémi a BBTE kommunikáció szakának egyetemi adjunktusa, a Korunk című folyóirat 2010 szeptemberében megjelent cikkében azt írja, hogy „A szakemberek szerint krízis esetén az első és legfontosabb lépés a találgatások és valótlan állítások elkerülését megelőző hivatalos nyilatkozatok mihamarabbi közzététele és ezt követően az érintettek folyamatos és megfelelő szintű tájékoztatása a média révén. „ (Zörgő, 2010)

Kathleen Fearn-Banks válságkommunikáció kutató és többek között a Crisis Communications: A case Book Approach azaz a Válságkommunikáció: esetkönyv megközelítés című könyv szerzője, művében kitér az úgy nevezett Apológia (apology angol szóból, melynek jelentése bocsánatkérés) teóriára/elméletre, mely szerint, ha egy céget valami féle kár/krízis éri, akkor az adott cég imázs védelmi reakcióját szervezeti védőbeszédnek kell tekinteni. „Amikor egy szervezetet vétséggel vádolnak meg, a nyilvánossággal szembeni reakcióját gyakran bocsánatkérésnek nevezik. Feltételezhető, hogy ez egy erőfeszítés a hírnév és az imázs védelmére. De ez nem feltétlenül bocsánatkérés. A szervezet erőfeszítései kommunikációs diskurzuson keresztül tagadhatják, magyarázhatják vagy bocsánatot kérhetnek a cselekvésért.” Ez a védőbeszéd pedig többféle stratégián is alapulhat.

Az egyik stratégia a tagadás, melynek keretein belül az érintett cég tagadja, hogy hibáztak volna, sőt azt állítják, hogy az őket támadó vádak csupán rágalmozások, alaptalan vádaskodások. Ennél a stratégiánál 2 féle eszközt tudnak alkalmazni. Az egyik az újra definiálás, aminek az a célja, hogy elhitessék az emberekkel, hogy azért nem vonhatók felelősségre, mert egy előre nem látható külső tényező okozta a problémát, „nem állt szándékában” elkövetni a vétséget. A másik eszköz pedig az úgy nevezett leválasztás

(dissociation), amely azt takarja, hogy ha bár úgy tűnik, hogy a szervezet (cég) hibázott, valójában egy olyan személy hibázott, aki a szervezeti felelősségvállalástól független.

A második stratégia a bocsánatkérés és teljes szintű felelősségvállalás. Ilyenkor a szervezet (cég) bevallja, hogy hibáztak, őszintén bocsánatot kérnek, megbánást mutatnak és vállalják a felelősséget tetteikért.

A harmadik stratégia a magyarázás. Ennek keretein belül, a szervezet (cég) megmagyarázza, hogy mi az oka annak, ha például változások történtek egyes termékeknel.

Coombs szituációs krízis kommunikáció teóriája az SCCT (Situational crisis communication theory) kicsit más szemszögből közelíti meg a krízis kommunikációt. Eszerint a válság kommunikációnak az a lényege, hogy hogyan és kire pozicionáljuk a felelősséget a befogadó szemszögéből. Első lépésben meg kell állapítani, hogy a 3 kategória közül: áldozat, a baleset és a szándékos események közül melyikként tekint a nyilvánosság a válságba került szervezetről. Az áldozat kategóriánál a szervezet nem tehet arról, ami történt, ő csak az elszenvedője az eseményeknek, ennek következtében pedig a felelősség szintje is alacsony. A baleset kategóriában minimális a szervezet felelőssége, hiszen a krízis kiváltó oka egy véletlen baleset. Azonban a szándékos kategóriában a befogadók, a nyilvánosság, úgy ítéli meg, hogy a szervezet szándékosan váltotta ki az eseményeket, ekkor magas szintű lesz a felelősség, amit a szervezetnek tulajdonítanak és ezzel együtt a szervezet hírneve is magas szinten veszélyben van. (Coombs 2010)

„A 21. század tanúja volt a különféle közösségi médiák (pl. Twitter, Pinterest és Facebook) gyors elterjedésének, amelyeket úgy határoznak meg, mint „internetes alkalmazások csoportja, amelyek a Web 2.0 ideológiai és technológiai alapjaira épülnek, és lehetővé teszik a felhasználók által generált tartalom (UGC) létrehozását és cseréjét” (Kaplan és Haenlein, 2010, 61. o.). „Írja Austin és Jin az általuk szerkesztett Social Media and Crisis Communication (2018) című művükben. arra is felhívják a figyelmet, hogy: „A közösségi médiát a vállalat hírnevéhez vezető közvetlen útként lehet használni, mivel helyettesíti a hagyományos médiakapuörökön keresztüli közvetett utat. A közösségi média pusztán a vállalati magatartás kritizálása nem garantálja, hogy a többi érdekelt fél meglátja, törődik vele, vagy hozzájárul a változásra való felhíváshoz, amely a vállalati reformban csúcsosodik ki (Coombs és Holladay, 2010)” (Austin & Jin 2018 p. 27)

Abercrombie & Fitch

A vállalat

Az Abercrombie & Fitch (A&F) egy 1892-ben alapított amerikai ruhamárka cég. Az 1990-es években vette át Mike Jeffries, aki a tinédzsereket célozta meg. Később a cég bővült a Hollister, valamint a Gilly Hicks ruhamárkákkal is (Bloomberg, Rupp, 2014). Az A&F ma már igyekszik egy nagyon pozitív és elfogadó képet kialakítani magáról, melynek érdekében a hivatalos weboldalukon is ilyen és ehhez hasonló üzenetekkel találjuk szembe magunkat, mint például: „Itt ünnepeljük a sokszínűséget a kamera előtt és mögött, és átszójuk márkánk szövetébe, és mindazba, amiért kiállunk.” De ez a pozitív attitűd nem mindig volt jelen a márkátörténelmében.

Jelenleg a cég vezérigazgatója Fran Horowitz, törekszik arra, hogy az Abercrombie & Fitch visszaszerezze hírnevét és egy teljesen ellentétes imázst alakítson ki a márkáról, mint elődje: Mike Jeffries. Ugyanis Jeffries más módon érte el, hogy a márkát magas ismertségre tegyen szert.

A cég Jeffries irányítása alatt inkább azért volt népszerű, mert státuszsztimbólumnak számított A&F ruhákat hordani vagy akár üzleteiben dolgozni is. A 2019-ben megjelent Southeast Case Research Journal 16. kötetének 1. számában a szerzők, Perrier M. 2013-as Abercrombie & Fitch - Equity kutatására hivatkozva azt írják, hogy „Az A&F erős márkaimázsának alapja a provokatív kommunikáció és egy olyan különleges bolti élmény szerzése volt miszerint, aki ott vásárol, az megfelel az A&F által hirdetett „menő” életmódnak. (Perrier, 2013).” (Matuschek et al. 2019 p. 42) Jeffries olyan marketing technikákat használt, mint például: A&F parfümökkel illatosított üzletek, hangos zene az üzletekben, híres modellek alkalmazása, erősen szexuális töltetű reklámok.

A válság

2006 januárjában a Salon Magazinnak adott interjú során Jeffries szó szerint azt nyilatkozta, hogy: „Minden iskolában vannak menő és népszerű gyerekek, és vannak a nem menő gyerekek. Őszintén, mi a menő gyerekek után megyünk. A vonzó, teljesen amerikai gyerekek után megyünk, akik jó megjelenéssel és sok barátal rendelkeznek. Sok ember nem tartozik [a ruháinkba], és nem is tartozhatnak. Kirekesztők vagyunk? Teljesen. Azok a cégek, akik bajban vannak, mindenkit megpróbálnak megcélozni: fiatalokat, időseket, kövéreket, soványakat. De aztán teljesen vanília lesz. Nem idegenítesz el senkit, de nem is izgatsz fel senkit sem.” Arra a kérdésre pedig, hogy mi áll az A&F sikere mögött, ezt válaszolta: „[A szexuális vonzalom] szinte minden. Ezért alkalmazunk vonzó embereket az üzleteinkbe. Mert a jó megjelenésű

emberek vonzzák a többi jó megjelenésű embert, és mi, menő, jó megjelenésű embereknek akarunk hirdetni. Nem hirdetünk senki másnak, aki ettől eltérő. [...]” (Mike Jeffries, Salon magazine 2006) 2013-ban megjelent egy cikk azzal a címmel, hogy „Az Abercrombie & Fitch nem hajlandó ruhákat gyártani a teltebb nőknek”, melyben idéztek a 2006-os interjúból, így a kijelentéseket felkapta a média. (Lutz, Insider 2013). Az olvasókban azonban 2013-ra már megváltoztak a szépségideálról kialakított eszmék, ahogy egy 2013-as Forbes cikkben - „Hogyan rombolhat le egy vezérigazgató egy márkát egy interjúban: Abercrombie & Fitch vs. Dove” - Temin (2013) is írja: „Napjaink korszellem a nők önbecsülésének előmozdítása azáltal, hogy elmondjuk nekik, hogy kívül-belül szépek.” (Temin 2013). Így ekkor már a nyilvánosság is ennek megfelelően viszonyult a 2006-os interjúban leírtakhoz. Hírességek is nyilvánosan felszólították az embereket az A&F bojkottálására és olyan YouTube-videók kezdtek megjelenni, ahol az emberek a hajléktalanoknak adományozzák az A&F ruháikat, amik milliós nézettségnek örvendnek. Ez a mozgalom pedig olyan nagyra nőtte ki magát, hogy Twitteren és Facebookon elindult egy úgy nevezett „Fitch the Homeless” program is. (Matuschek et al. 2019)

A kríziskommunikáció

Az interjú megjelenése tehát felháborodást keltett az emberek között, melyet Jeffries bocsánatkérő kríziskommunikációs stratégiával igyekezett leereagálni a cég Facebook oldalán: „Szeretnék néhány megjegyzésemmel foglalkozni, amelyek egy 2006-os interjúból keringtek ki. Bár úgy gondolom, hogy ezeket a 7 éves, feltámasztott idézeteket kiragadták a szöveggörnyezetből, őszintén sajnálom, hogy a szóválasztásomat úgy értelmezték, hogy az sértő volt. Az A&F egy törekvő márka, amely a legtöbb speciális ruházati márkához hasonlóan, marketingjét az ügyfelek egy meghatározott szegmensére célozza. Azonban mi törődünk a tágabb közösségekkel, amelyekben tevékenykedünk és erősen elkötelezettek vagyunk a sokszínűség és a befogadás mellett” (Jeffries 2013). A bejegyzés alatt ilyen hozzászólások olvashatóak: „Mi volt kiragadva a szöveggörnyezetből? Ha pedig mégis, akkor miért nem árultok XL-es ruhákat nőknek? Nem mondhatok csakúgy valamit, ha közben máshogy gondolod”, „Persze elég sok időbe telt, hogy az ügyvédek elő álljanak valamivel. Nem teljesen értem, hogy itt mi volt kiragadva a szöveggörnyezetből amúgy...”, „Sajnálom A&F úgy tűnik nem veszem be a bocsánatkéréseket”. Tehát a hozzászólások alapján azonban nem mondható sikeresnek ez a „bocsánatkérés.” Temin, cikkjében így ír Mike bocsánat kéréséről: „Jellemző,

hogy túl kevés és túl későn. Az a bocsánatkérés, amely nem bocsánatkérés, feldühít. Nem vállal felelősséget a bocsánatkérést kiváltó intézkedésért. Mert néha, egy válsághelyzetben, eljön az ideje, hogy azt mondd, valóban sajnálod. Valójában ez lehet minden, amire szükség van. De ha nem teszi meg, a közvélemény vérszomja tovább nőhet.” (Temin 2013) „A hagyományos médiához hasonlóan a közösségi médiában megjelenő negatív megjegyzések károsíthatják a vállalati hírnevet (McCorkindale és DiStaso, 2013).” (Austin & Jin ed. 2018 p. 27)

2013 májusában a híres színésznő, Jennifer Lawrence vendég volt a Conan talkshowban, ahol, arról számolt be, hogy őt is felkérte egyszer modellnek az Abercrombie & Fitch egy labdarúgás tematikájú fotózásra, ám ezek a képek sohasem láttak napvilágot, mert a többi modellel ellentétben, Jennifer izzadt, kipirosodott a bőre és az orrlyuka is kitágult volt a képeken, mivel ő tényleg igyekezett focizni a fotózáson. Egy másik 2013-ban megjelent cikkben, melynek címe: „Abercrombie & Fitch új esélyért könyörög a kövér gyerekektől” Nicks azt írta, hogy: „a részvényárfolyamával és a szabadesésben lévő bolti eladásokkal az alázatos Abercrombie & Fitch úgy döntött, hogy engedjen a molett ruhák hordásával szembeni vitatott álláspontján”. (Nicks 2013).

A cég 2013-ban összesen 77%-os profitszenvedést szenvedett el. Ezen eseménysorozatok következtében Mike Jeffries végül 2014-ben bejelentette a lemondást, mely után a részvények jelentősen nőni kezdtek. Lemondása után Arthur Martinez lett az ügyvezető elnök és első feladata volt, hogy eldöntse, ki legyen véglegesen a vezérigazgató. „Az igazgatótanács létrehozta az elnök irodáját, amelyben Martinez, valamint Jonathan Ramsden operatív igazgató, Christos Angelides, az Abercrombie márka elnöke és a Hollister márka elnöke, Fran Horowitz is helyet kapott. Ez a csapat irányította a vállalat stratégiáját és napi működését az új vezérigazgató kinevezéséig” (Rupp 2014), aki végül Fran Horowitz lett. Azon a különleges marketing stratégián is változtattak, ami eddig az A&F alap bolti élményeihez tartozott. „Az átalakítás részeként a Hollister üzletei erősebben világítanak, és a cég lehalkította a zenét. Ezen kívül 25 %-kal csökkentette az állványok közé fröcskölt illatanyagot. Az Abercrombie márkánál eltűntek az ablakok jellegzetes rolói. A láncok reklámozásában mindenütt megtalálható félmeztelen modelleket manökenekre és az üzlet ruházatára fókuszáló képekre cserélték.” (Rupp, 2014).

Tehát ha 2006-ban nem is, de később 2013-ban, amikor szükséges volt Jeffries gyorsan reagált az újra felröppent megosztó kijelentéseire és az azokkal kapcsolatos hírekre, ezzel eleget téve Cornelissen elméletének miszerint rendkívül fontos, hogy a szervezet nagyon gyorsan, lehetőleg azonnal reagáljon. Azonban Kathleen Fearn-Banks 3 stratégiája (tagadás, bocsánatkérés, magyarázás) közül, hiába sorolható Jeffries kríziskommunikációja a

bocsánatkérés típusba, mégsem mondható igazi bűnmegebánást mutató, felelősségteljes, és őszinte bocsánatkérésnek. Jeffries csak azt sajnálja, hogy az emberek úgy értelmezték a mondanivalóját, hogy az egyeseknek sértő volt: „őszintén sajnálom, hogy a szóválasztásomat úgy értelmezték, hogy az sértő volt”, tehát tulajdonképpen nem is azt sajnálja, hogy embereket bántott meg, hanem hogy félre értették őt. Habár a „A vonzó, teljesen amerikai gyerekek után megyünk, akik jó megjelenéssel és sok baráttal rendelkeznek. Sok ember nem tartozik [a ruháinkba], és nem is tartozhatnak. Kirekesztők vagyunk? Teljesen.” és „Mert a jó megjelenésű emberek vonzzák a többi jó megjelenésű embert, és mi, menő, jó megjelenésű embereknek akarunk hirdetni. Nem hirdetünk senki másnak, aki ettől eltérő. [...]” kijelentések meglehetősen egyértelműnek és félreérthetetlennek hangzanak. Sokkal pozitívabb lett volna az emberek és a média nyilvánosság szemében, ha őszintén leírja, hogy bocsánatot kér, vállalja a felelősséget és felajánl egy szép gesztust, amivel bizonyítja, hogy jóvá akarja tenni múltbeli hibáit. Ahogy Coombs szituációs krízis kommunikáció teóriáját az SCCT-t is alátámasztja, hiszen aszerint a válság kommunikációnak az a lényege, hogy hogyan és kire pozícionáljuk a felelősséget a befogadó szemszögéből és ebben az esetben, Jeffries kevésbé hatásosnak mondható kríziskommunikációjának oka az is, hogy a befogadók a „bocsánatkérése” után a szándékos kategóriába teheték Jeffries megnyilvánulásait. Abban az esetben pedig, hogy ha a nyilvánosság, úgy ítéli meg, hogy a szervezet szándékosan váltotta ki az eseményeket, tehát nem ő az áldozat, akivel valamilyen baleset folytán önhibán kívül történtek szerencsétlen eseménysorozatok, akkor magas szintű lesz a felelősség, amit a szervezetnek tulajdonítanak és ezzel együtt a szervezet hírneve is magas szinten veszélyben van. (Coombs 2010)

H&M

A vállalat

Erling Persson 1947-ben alapította a H&M-et, mely egy svéd eredetű elsősorban ruházati cég, ami kezdetben kifejezetten csak nőknek akart megfizethető ruhákat értékesíteni. Az első üzlet a „Hennes” nevet kapta, ami annyit jelent, hogy „neki” női személyes névmás a svéd nyelvben. (Giertz-Mårtenson, 2012) Majd 1968-ban Hennes & Mauritz-ra változtatták a cég nevét, mivel felvásárolták a Mauritz Widforss vadász és horgász felszerelés üzletet (Książka 2016). Innen lerövidült egyszerűen csak H&M-re és elkezdtek Európában is terjeszkedni. Mára pedig a H&M hivatalos honlapja szerint 4200 üzlete van 76 országban, valamint nem csak női, de férfi és gyermekruhákat is árulnak és egy H&M Home részleggel is bővültek. (H&M weboldal)

Fő üzenetük, mint ahogy azt a honlapon is hangsúlyozzák, a fenntarthatóság és hogy mindenki számára elérhetővé tegyék a divatot. Azonban arra is kitérnek, hogy „Ahogyan haladunk a jövő felé és fejlődünk, mindig tanulunk majd a sikereinkből és a hibáinkból is.” És habár ez az idézet is olvasható a honlapjukon: „Nincs sokszínűség befogadás nélkül. Éppen ezért az első helyen a befogadás áll a H&M-nél. Ez egy döntés, amellyel tudatosan egy befogadó kultúrát teremtünk, mely ünnepli a számtalan különböző háttérrel rendelkező ember sokszínűségét.”

A válság

2018-ban mégis történt egy megosztó eset a cég történelmében, talán ez is az oka ezeknek az idézeteknek a megjelenítésének a weboldalon.

A krízis kiváltó oka egy gyermek pulóver volt, pontosabban a pulóveren álló szöveg és a pulóvert reklámozó kisgyerek bőrszínének összekötése. Ugyanis a pulóveren „A legmenőbb majom a dzsungelben” felirat állt, és a gyermek, akivel reklámozták egy sötét bőrű kisfiú volt. Ennek következtében pedig a H&M-et rasszizmussal vádolták, mivel egy sötét bőrű gyermeket egy majommal hasonlítottak össze (Stack, 2018). Annak ellenére, hogy a pulóver csak az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban jelent meg, a közösségi média hamar felkapta az ügyet (Stack, 2018). A hirdetés miatt legalább hat dél-afrikai H&M üzletet is célba vettek tüntetők, akik feldúlták az üzleteket, amelyekről videófelvevételek is készültek és a Youtube-on is megtalálhatóak (Flanagan 2018). A videó felvételeken jól látszik, hogy a tüntetők először csak felvonulnak és énekelnek, később pedig már az üzleteket rongálják. A The Weeknd, ismert, etióp felmenővel rendelkező zenész is megszakította a kapcsolatot a H&M-mel (Smith, 2018). A zenész azt írta Twitter oldalára, hogy „Ma reggel döbbenet és zavartan ébredtem fel erre a képre. Nagyon meg vagyok sértődve, és nem fogok többé a @hm-mel dolgozni...” Az interneten sokak arra is rávilágítottak, hogy ezzel a pulóverrel egyidőben kijött egy másik pulóver is „Mangrove Dzsungel Hivatalos Túlélési szakértő Junior Idegenvezető” felirattal, amit már egy fehér bőrű kisfiúval reklámoztak.

A kríziskommunikáció

Ezek következtében pedig a H&M kénytelen volt tenni valamit, ezért bocsánatot kértek és eltávolították a hirdetést. (Bartirromo, 2018) A H&M gyorsan intézkedett, hiszen a viszály

nyilvánosságra kerülése után pár nappal bocsánatot kért. „Őszintén elnézést kérünk, amiért megsértettük az embereket ezzel a kapucnis felsőre nyomtatott képpel. A képet eltávolították az összes online csatornáról, és a terméket nem fogják árusítani az Egyesült Államokban” – írta a H&M a Fox News birtokába jutott közleményében. „Hiszünk a sokszínűségben és a befogadásban minden tevékenységünkben, és ennek megfelelően felülvizsgáljuk belső szabályzatunkat, hogy elkerüljük a jövőbeni problémákat.” (Bartirromo 2018)

Bjerre, ebben a témában tett 2018-as kutatásában azt tapasztalta, hogy „a H&M hírneve nem sérült jelentős mértékben, annak ellenére, hogy a kérdőívben résztvevők tisztában voltak a „Coolest Monkey in the Jungle” esettel.” (Bjerre 2018) Azonban a résztvevők 17,09%-a negatív attitűdöt mutatott a H&M-mel szemben. Valamint, hogy annak ellenére, hogy a közösségi média tartalomelemzése viszonylag nagymértékű negatív attitűdöt mutatott a „Legmenőbb majom a dzsungelben” kapcsán, a kérdőívben résztvevők többsége továbbra is pozitívan viszonyul a H&M-hez. (Bjerre 2018)

Ennek okát magyarázhatja meg Boulstridge & Carrigan elmélete, miszerint azok, akik a H&M-ben vásárolnak, azoknak fontosabb a H&M által kínált ár-érték arány, mint a márka felelősségvállalása egy ilyen ügyben, tehát ez a helyzet nem befolyásolja őket abban, hogy a H&M-ben ezután is vásároljanak. (Bjerre 2018)

A H&M kríziskommunikációja, azért is volt sikeresnek mondható, mert, ahogy azt Cornelissen is leírta, rendkívül fontos, hogy a szervezet nagyon gyorsan, lehetőleg azonnal reagáljon és minél gyorsabban reagál, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy pozitív kivitele lesz a cégre nézve, márpedig a H&M pár nap elteltével már reagált is. Ezen kívül Kathleen Fearn-Banks 3 stratégiája közül a bocsánatkérő stratégiába sorolható a H&M kommunikációja, ahol ellentétben az Abercrombie & Fitch-el, vállalták a felelősséget, őszintén elnézést kértek, bűnbánást mutattak és még a problémát is megoldották és csírájában elfojtották azzal, hogy törölték a terméket és a gyártását is megszüntették. Coombs szituációs krízis kommunikáció teóriája az SCCT (Situational crisis communication theory) szerint pedig erre az esetre inkább balesetként tekint a nyilvánosság, mivel a H&M nem akart szándékosan megbántani senkit, csupán egy baleset, ami rosszul sült el, ebben az esetben pedig minimális a szervezet felelőssége, hiszen a krízis kiváltó oka egy véletlen baleset. Habár az mindenképpen érdekesnek mondható, hogy a H&M csapatából senki nem gondolt arra, hogy talán nem a legjobb üzenetet fogja közvetíteni, ha egy „A legmenőbb majom a dzsungelben” feliratú pulóvert egy sötét bőrű kisfiúval reklámoznak.

Összességében az állapítható meg, hogy a válság hatására a többség nem változtatott a H&M-emel kapcsolatos attitűdjén, vagy ha mégis, az nem befolyásolta őket az eddigi H&M-

mel kapcsolatos vásárlási szokásaikban. Tehát a H&M hírneve nem károsodott jelentősen. Azonban a negatív nyilvánosság vélhetően nagy mennyiségű erőforrásba került a vállalatnak. (Bjerre, 2018)

Tommy Hilfiger

A vállalat

A Tommy Hilfiger ruhamárkát 1985-ben indította el maga Tommy Hilfiger, akire a hivatalos honlapjukon úgy hivatkoznak, hogy „a klasszikus amerikai cool stílus úttörőjeként vált világszerte ismertté.” Igaz, 1985-ben még csak egy férfiruha kollekcióval indult. A honlapjukon azt is feltüntetik, hogy Hilfiger divatkarrierje már 1969-ben elkezdődött, amikor még csak középiskolás volt. Ekkor nyitotta meg ugyanis legelső üzletét a People’s Place-t, Elmirában. „Minden héten elkelt minden. Ez volt Elmira, New York 1969-ben. Mi importáltuk az ellenkultúrát, és mindenki akart belőle. A város legmenőbb boltját akartuk üzemeltetni.” -írja Hilfiger 2016-ban az American Dreamer-ben. Hilfiger a 2016-ban megjelent American Dreamer című életművében bemutatja gyermekkorát, kudarcait és azt is, hogy milyen út vezetett a márka sikeréhez. Azóta pedig a honlapjuk szerint „2020-ban több mint 6,9 milliárd dolláros globális kiskereskedelmi eladásra nőtt, és valódi életmód-márkaként számos kollekciót ölel fel, beleértve a Tommy Hilfiger kollekciót, a TOMMY JEANS-t, a férfi és női sportruházatot, a gyerekruházatot, valamint a testruházatot is beleértve, lábbelik, kiegészítők, órák, ékszerek és illatanyagok.” Tehát ezen adatok alapján jogosan állíthatjuk, hogy a Tommy Hilfiger egy nagyon sikeres világmárkává nőtte ki magát. A weboldalon az az információ is megtalálható, hogy „2010-ben a PVH Corp. megvásárolta a Tommy Hilfiger csoportot, amely ma 100 országra kiterjedő kiterjedt disztribúciós hálózattal és több mint 2000 TOMMY HILFIGER kiskereskedelmi üzlettel büszkélkedhet öt kontinensen, beleértve a legnagyobb globális üzletét a tommy.com címen.”, ami szintén alátámasztja a márka világhírnevét.

Hilfigernek egyébként szívügye a jótekonyság is. „A TommyCares globális szervezetén keresztül a Tommy Hilfiger cég számos nemzetközi kezdeményezést és jótekonysági szervezetet támogat, köztük a Save the Children-t és a World Wildlife Fundot. Hilfiger jelenleg a Next for Autism igazgatótanácsának tagja. A Tommy Hilfiger Fashion Frontier Challenge és a People’s Place Program révén a márka előre lépéseket tesz ambiciózus víziójában, hogy olyan divatot hozzon létre, amely semmit sem pazarol, és mindent szívesen lát.” (Tommy Hilfiger weboldal)

A márka sikerességét díjak is igazolják, mint például a 2012-ben kapott CFDA tekintélyes Geoffrey Beene életműdíj és a brit GQ Az év tervezési legendája díj is az övé lett 2020-ban. Tommy Hilfiger küldetése, hogy „olyan divatot alkosson, amely „Semmit sem veszít el, és mindent szívesen lát”. Ma a világ az eddigi legnagyobb kihívások némelyikével néz szembe – az éghajlatváltozástól és az erőforrások szűkösségétől az egyenlőtlenségig és az előítéletekig. Egyetlen divatmárka nem tudja mindezt megváltoztatni, de a partnerség és az együttműködés erejével mindent megteszünk annak érdekében, hogy a divat körkörös és befogadóbb jövőjét hozzuk létre. Ez a mi időnk. Itt az ideje, hogy lehetővé tegyük.” (Tommy Hilfiger weboldal)

A válság

Ezeknek a Tommy Hilfiger által hirdetett pozitív és elfogadó eszmék ellenére, 1996 őszén mégis felrobbant az interneten egy pletyka, amely szerint Tommy Hilfiger becsmérő megjegyzéseket tett az afro-amerikaiakról és az ázsiaiakról.

A pletyka egyik változat szerint a tervező az The Oprah Winfrey Show-ban szerepelt, és ott azt mondta: "Ha tudtam volna, hogy feketék és ázsiaiak hordják majd a ruháimat, soha nem terveztem volna." Egy másik pletyka verzió szerint a tervező a CNN Style című műsorában volt Elsa Klensch-lel, és ott kijelentette, hogy egyes emberek (ázsiaiak) egyszerűen nem néznek ki jól [az én] designer ruháimban". A pletyka valódi forrása sosem derült ki, csupán annyi, hogy e-mail formájában kapták meg az emberek. A téma címsora így szólt: "FWD: Tommy Hilfiger gyűlöl minket..."

Az üzent pedig így szólt: "Láttad a legutóbbi Oprah Winfrey-műsort, amelyben Tommy Hilfiger volt a vendég? Oprah megkérdezte Hilfigert, hogy igazak-e a színes bőrű emberekről szóló állítólagos kijelentései – azzal vádolták, hogy olyan dolgokat mondott, mint: "Ha tudtam volna, hogy afro-amerikaiak, spanyolok és ázsiaiak megveszik a ruháimat, nem csináltam volna ilyen szépeket. "és "Bárcsak ne vásárolnák meg ezek az emberek a ruháimat - felsőbb osztályú fehéreknek készültek." Mit mondott, amikor Oprah megkérdezte tőle, hogy mondta-e ezeket a dolgokat? Oprah azonnal megkérte Hilfigert, hogy hagyja el a műsorát. Most pedig adjuk meg Hilfigernek, amit kér – ne vegyük meg a ruháit. Bojkottáld! Kérlek, add tovább ezt az üzenetet." (R.McNeil et al. 2001)

Azonban egyik sem igaz, hiszen Tommy Hilfiger soha nem szerepelt egyik említett tévéműsorban sem. R. McNeil, E. Johnson és Y. Johnson szerint ironikus, hogy „Tommy

Hilfiger jelenléte a városi ruházati piacon kizárólag annak a merész döntésének köszönhető, hogy afro-amerikai rapművészeket használt fel új ruházati vonalának elindításához (Agins 1999)”. Hilfiger hiába tagadta erőteljesen a sajtóban és a Tommy Hilfiger weboldalán megjelent pletykákat, azok továbbra is jelen voltak. Sőt, ahogy a pletyka elterjedt, különösen az afro-amerikai közössége bojkottálni kezdte a Tommy Hilfiger ruháit. (R.McNeil et al. 2001)

„A Tommy Hilfiger pletyka ereje és kitartása azt sugallja, hogy ez a városi legenda befolyásolhatja a márka értékesítését egy központi piacon, az afroamerikai X generáció-ben. Mivel a fontos afro-amerikai magazinok azt mondják olvasóiknak, hogy ne költsék fogyasztói dollárjaikat olyan vállalkozásokra, amelyek nem értékelik vagy tisztelik az afroamerikai fogyasztókat (Graves 1998), az ilyen pletykák hatása óriási lehet.” (R.McNeil et al. 2001)

R. McNeil, E. Johnson és Y. Johnson, Lafferty és Goldsmith-re hivatkozva azt mondják, hogy kutatások szerint fontos tényező a vásárlási szokásoknál, hogy a fogyasztók mennyire vélik hitelesnek az adott gyártót/céget. Tehát ha az adott vállalatról pozitív kép él a fogyasztó fejében akkor pozitívan fog a vállalathoz is viszonyulni. Ugyanez így működik akkor is, ha a fogyasztó negatív véleménnyel van egy vállalatról akkor az annak megfelelően negatívan fog állni a vállalathoz és ez befolyásolhatja a vásárlási döntéshozatalban. (R.McNeil et al. 2001)

R. McNeil, E. Johnson és Y. Johnson felhívják a figyelmet Marcus 1999-es „My biggest mistake” írományára is, melyben Marcus arról számolt be, hogy „a szóbeszéd a demográfiai információk mellett szerves szerepet játszik a divatiparban történő döntések meghozatalakor. Lényegében a divatkeresletet a helyi externáliák és a szájról szájra történő kommunikáció egyidejű jelenléte generálhatja (Corneo és Olivier 1999).” (R.McNeil et al. 2001)

Tehát ez alapján kijelenthető, hogy egy vállalatról szóló pletyka megjelenése és elterjedése befolyásolja a fogyasztók döntéshozatalát negatív vagy akár pozitív irányba, de befolyásolják. Egy negatív pletyka esetében pedig a vállalat arra kényszerül, hogy védekezzen alaptalan, kitalált vádak ellen, mint ahogy a Tommy Hilfiger is erre kényszerült. Igaz, nem a Hilfiger az első és valószínűleg az utolsó sem, akivel ez megtörténik. R. McNeil, E. Johnson és Y. Johnson, Turner 1992-es „Ambivalent patrons: The role of rumor and contemporary legends in African-American consumer decisions” című cikkére hivatkoznak, melyben Turner sok olyan céget ír le, amelyeket pletykák vagy városi legendák befolyásoltak.

A kríziskommunikáció

A pletykák elosztatása érdekében a Hilfiger PR-csapata az üzenőfalakon kezdett válaszolni a pletykákra: "Zavartan értesültünk arról, hogy egy csúnya pletyka kering a cégünkéről" - írták. "Mivel megértjük, hogy hamis információk címzettje voltál, tisztázni akartuk a rekordot. A tények egyszerűek és megdönthetetlenek. Tommy Hilfiger nem tett állítólagos nem megfelelő faji megjegyzéseket. Soha nem szerepelt az Oprah Winfrey show-ban, bár a pletyka kifejezetten azt állítja, hogy negatív megjegyzéseket tett azon a fórumon, és hogy Ms. Winfrey felkérte, hogy távozzon. A műsor producere megerősítette, hogy Tommy soha nem volt vendég. Hasonló pletykák keringtek más televíziós műsorokban állítólagos megjegyzésekről is. Mindegyik teljesen hamis. Tommy Hilfiger soha nem szerepelt a Larry King Live-ban vagy a CNN "Style with Elsa Klensch" című műsorában, annak ellenére, hogy folyamatosan félretájékoztatják az ellenkezőjét. Függetlenül attól, hogy ezek a pletykák félreértés vagy szándékos rosszindulat részei, semmi tényalapjuk nincs. Tommy Hilfiger azt szeretné, ha ruháit bármilyen háttérű ember élvezné, és kollekcióit az egyének legszélesebb keresztmetszetét szem előtt tartva állítják össze. Ennek erősítésére minden etnikai háttérű modellt felvonultat divatbemutatóiban és hirdetéseiben. Tommy Hilfiger és az egész vállalat rendkívül örül annak, hogy a márkát olyan lelkesen fogadták a különböző etnikai háttérű egyének világszerte." (A. Banks 2019)

Alec Banks a Highsnobiety-ben -ami egy globális divat és életmód médiamárka, amely digitális első publikációs megközelítést alkalmaz, többszörös jelenléttel- írt cikkében a Psychology Today-re hivatkozva azt írja, hogy „a pletyka terjedésének 8,5 törvénye van. Úgy tűnik, hogy a Tommy Hilfiger-helyzetre két alapelv érvényesül: az egyik: "minél többször hallasz egy pletykát, annál többet fogod megvenni – még akkor is, ha azt hallod, hogy hamis." És kettő: „A ragadós pletykák egyszerűek és konkrétak” – olyan könnyen átadható téves információkra mutatva, mint például: „Hét évbe telik, amíg a lenyelt gumi áthalad a testen, „csak az agyunk 10 százalékát használjuk. A Kínai Nagy Fal látható az űrből”, és „az emberek évente nyolc pókot nyelnek le álmukban”. Ezek az apróságok mind egyszerűek és specifikusak, élénk részletekkel, amelyek az elmében maradnak. Ugyanez mondható el Tommy Hilfigerről is, akit kiküldtek az Oprah Winfrey Show forgatásáról. Ez valami egyszerűen és könnyen átadható dolog.” (A. Banks 2019)

Végül az Anti-Defamation League úgy döntött, hogy vizsgálatot indít. Hilfigernek közvetlenül címzett levelükben azt írták: "Az ADL a választópolgárok és a közösség többi tagjának kérésére kivizsgálta az ügyet. Alapos vizsgálatot követően arra a következtetésre jutottunk, hogy az Önről és cégéről keringő rosszindulatú pletykák alaptalanok és nincs tényalapja." (Banks 2019)

Banks még azt is megemlíti, amikor 2012-ben Hilfiger a Fern Mallis 92Y Fashion Icons sorozatának kiemelt vendégeként beszélt a pénzügyi következményekről. "Hosszú ideig fájt, nem üzleti szempontból, mert üzletünk ez idő alatt megduplázódott" - mondta Hilfiger. "Egymilliárd dollárról 2 milliárd dollárra nőtt ezalatt az idő alatt. De fájt itt [a szívére tette a kezét]. Valóban elhitette velem, hogy valaki rám szállt. Valójában soha nem találtuk meg a forrást, de reméljük, hogy valamikor az emberek rájönnek majd, hogy ez csak egy csúnya pletyka volt. Néhány ember még mindig elhiszi." (Banks 2019)

R. McNeil, E. Johnson és Y. Johnson kutatásukban, azt vizsgálták, hogy az afro-amerikai X generáció körében van-e összefüggés a pletyka és a Tommy Hilfiger ruházat megvásárlására vonatkozó döntés között. A kitöltők átlag életkora 21 volt, életkoruk 18 és 41 év között volt. 60%-a (173) nő, 40%-a férfi (117). A diákok 95%-a afro-amerikai volt (279). A fennmaradó 5% ázsiai, fehér és őshonos afrikai volt.

A kutatásban résztvevő diákok 88 %-a hallotta a pletykát, a legtöbben azt nyilatkozták, hogy „Tommy azt mondta, hogy nem feketéknek készítette a ruháit” vagy valamilyen hasonló változatot. Érdekes, hogy a kutatásban 18 diák azt állítja, hogy ő saját maga hallotta Tommy Hilfiger szájából a kijelentését. 65 %-uk azt vallotta, hogy hisz a pletykának, míg 40 %-uk hallotta úgy, hogy nem nyilatkozott ilyet Hilfiger. A megkérdezettek 65 %-a hitte el a pletykát. A hallgatók 51 %-a számolt be arról, hogy ennek eredményeként nem vásárol többet a Tommy Hilfigertől. Valamint még azoknak is, akik elismerték, hogy a pletyka nem igaz, 34 %-a úgy döntött, hogy nem vásárol Tommy Hilfiger terméket a továbbiakban. R. McNeil, E. Johnson és Y. Johnson arra jutottak tehát, hogy „a pletyka bizonyos fokú hitelességet szerzett a tanulmányban megkérdezett afro-amerikai diákok körében. A diákok több mint 88%-a tudott a pletykáról. Ennél is fontosabb, hogy sokan elismerik, hogy tudatosan úgy döntöttek, hogy ennek eredményeként nem vásárolnak Tommy „felszerelést”. Ezeknek a megállapításoknak az egyik következménye, hogy a pletyka maradandó ereje végül károsíthatja a Tommy Hilfiger márka értékesítését egy alapvető célpiacon.” (R. McNeil et al. 2001)

A Tommy Hilfiger kríziskommunikációként rendszeresen frissített sajtóközleményeket tett a „rosszindulatú pletykáról”. R. McNeil, E. Johnson és Y. Johnson felhívják a figyelmet arra a tényre is, hogy „Tommy Hilfiger több afro-amerikai modellt is használt reklámjaiban, és a cég olyan promóciós eseményeket szponzorált, amelyek valószínűleg fiatal afro-amerikaiakat vonzanak. Ezek az erőfeszítések pedig részben a pletyka erejét ellensúlyozó stratégiaként foghatók fel.” (R. McNeil et al. 2001)

„Habár a városi ruházati piac növekedésével az afro-amerikai Xerek már nem a Tommy Hilfiger legnagyobb fogyasztói. A fogyasztók minden eddiginél nagyobb szerepet játszanak a

kiskereskedelembe, különösen a divat- és ruházati cikkekbe. A pletykák ellenére Tommy Hilfiger továbbra is sikeres és népszerű. Ez azonban nem kis erőfeszítésbe került. A Tommy Hilfiger bebizonyította, hogy a városi legendákat nem szabad figyelmen kívül hagyni.

Ezeknek a potenciálisan káros pletykáknak a kezelése minden marketingterv fontos része. Az integrált marketing megközelítés révén a Tommy Hilfiger továbbra is stratégiaileg és hatékonyan kezeli ezt a helyzetet.” (R. McNeil et al. 2001)

A pletykák végleges eloszlatásában erős szerepet játszott az is, amikor Oprah 2007-ben tényleg meghívta Tommy Hilfigert a műsorába, a műsor történelmében először, ahol tisztázták, hogy Tommy még sosem szerepelt ebben a műsorban, így a pletyka sem igaz. A teljes műsor megtalálható Youtube-on is, ahol ilyen hozzászólásokkal találkozhatunk a videó alatt: „Emlékszem, amikor ez a pletyka a középiskolásomat MINDENKI kidobta a Tommy Hilfiger ruháit. Ha rajtakaptak, hogy te viseled, társasági pária lettél. Imádtam a márkáját. Jómagam soha többé nem vettem meg a cuccait. Szörnyű lenne rájönni, hogy sosem volt valódi, és egy szép márkát semmisítettek meg.” „Szeretem Oprah-t. Én is hallottam ezt a pletykát, és mindig elhittem egészen ma estig, amikor megnéztem ezt a videót. Szóval nagyon jó, hogy végre tisztázták ezt!” „25 évvel később derül ki, hogy ez a pletyka nem igaz...” „Annyira bosszantó és szomorú látni, ahogy az emberek a mai napig esküdnek, hogy látták ezt az embert Oprah showban rasszista dolgokat mondani. Nem történt meg.”

Tommy Hilfiger nagyon jól tette, hogy gyorsan reagált, hiszen Cornelissen is hangsúlyozza, a gyors reagálás fontosságát (Cornelissen (2014)). Valamint azt is nagyon jól tette, hogy rendszeresen frissített sajtóközleményeket tett a rosszindulatú pletykáról, mint ahogy erre Zörgő Noémi is felhívja a figyelmet: „krízis esetén az első és legfontosabb lépés a találgatások és valótlan állítások elkerülését megelőző hivatalos nyilatkozatok mihamarabbi közzététele és ezt követően az érintettek folyamatos és megfelelő szintű tájékoztatása a média révén.” Hilfiger esete azért is tanulságos példa, mert itt Hilfiger tényleg nem saját hibából került ebbe, helyzetbe, ő (is) az elszenvedője volt az eseményeknek. A probléma az volt, hogy ennek ellenére a nyilvánosság nem áldozatként tekintett Hilfigerre, hanem rasszistaként, aki magának köszönheti, ami történik vele, hisz ő maga jelentette ki, hogy nem szeretné, hogy fehér gazdagokon kívül bárki más hordja a ruháit, pedig ezt csak egy kör email támasztotta alá semmi más. Ennek köszönhetően pedig a szervezet hírneve is magas szinten veszélyben volt, hiszen a befogadók a szándékos kategóriába helyezték el ezt a krízist, mert, úgy ítélték meg, hogy a szervezet szándékosan váltotta ki az eseményeket, ekkor pedig magas szintű a felelősség, amit a szervezetnek tulajdonítanak (Coombs 2010). Ezért Hilfiger védőbeszéde Kathleen Fearn-Banks 3 kategóriája közül, a tagadásba tartozott, hiszen neki valóban tagadnia kellett a hamis

pletykákat/vádakat. Ezáltal azt a Banks által is leírt eszközt is alkalmazta, amit úgy hívnak, hogy: leválasztást (dissociation), amely azt takarja, hogy ha bár úgy tűnik, hogy a szervezet (cég) hibázott, valójában egy olyan személy hibázott, aki a szervezeti felelősségvállalástól független.

Nike

A vállalat

„A NIKE, Inc. a Nike, a Jordan és a Converse márkákból álló csapat” olvasható a Nike hivatalos weboldalán. Azt is fontosnak tartják feltüntetni a weboldalukon, hogy a NIKE vezető pozícióinak 43%-át nők töltik be, hogy 78%-ban megújuló energiát használnak a tulajdonban lévő vagy üzemeltetett létesítmények, ami 2020-ban még csak 48% volt, valamint, hogy 97,7 millió dollárt fektetett be a NIKE, Inc. 2021-es pénzügyi évébe, hogy pozitív hatást gyakoroljon a közösségekre szerte a világon.

A NIKE, Inc. elnök-vezérigazgatója jelenleg John Donahoe 2020 óta, de 2014 óta dolgozik az igazgatótanácsban. A weboldalon feltüntettek alapján „Ő a felelős a NIKE globális üzleti portfóliójának folyamatos növekedéséért, amely magában foglalja a Nike, Jordan és Converse márkákat. Korábban a ServiceNow és az eBay Inc. elnök-vezérigazgatója volt, és továbbra is a PayPal igazgatótanácsának elnöke. Pályafutása során közel két évtizeden át a Bain & Company-nál dolgozott, majd 1999-ben a cég elnök-vezérigazgatója lett. John egykori kosárlabdázó és élethosszig tartó sportrajongóként MBA-fokozatot szerzett a Stanford Graduate School of Business-ben, majd közgazdász diplomát szerzett a Dartmouth College-ban.”

Jeff Johnson volt a Nike első alkalmazottja, aki 1966-ban megnyitotta a cég első téglá és habarcs üzletét a kaliforniai Santa Monicában. Ekkor még Blue Ribbon Sports volt az üzlet neve és Japánból importálta az Onitsuka cipőket. Johnson 1971-ben javasolta a „Nike” nevet, amelyet a győzelem szárnyas görög istennője inspirált. Két évvel később a Nike munkatársa, Geoff Hollister tereptúrára indult egy élénk narancssárga furgonban, és Nike cipőket árult a csomagtartóból, és bemutatta a futókat a Nike-nak az Egyesült Államokban. Ezért lett a Nike ikonikus színe a narancssárga. (Nike weboldal)

A válság

Azonban a Nike hírnevét egy kis törés érte, amikor a Duke sztárjátékosa, Zion Williamson a felrobbanó Nike tornacipője miatt kirándult térdrel a földre esett 2019-ben a kosárlabda mérkőzése közben. Kenneth Cortsen, aki úgy fogalmaz a „The ‘reputational effects’ on Nike as a result of the ‘exploding sneaker’ of Zion Williamson” című cikkjében, hogy „Az incidens hangsúlyozta a modern élsport kontextuális kereteit egy olyan valóság ábrázolásában, ahol a narratívák túlmutatnak a játéktereken, és ahol a pénz befolyása megnőtt. Következésképpen a szurkolók, a média, a szponzorok és más érdekelt felek ereje egy érdekes csomópontot hoz létre, amely rendkívül dinamikus, és ahol vékony a határvonal a siker vagy a kudarc között, hasonlóan a játéktéren zajló játékhoz. „(Cortsen 2019) Williamson a Nike PG 2.5 PE cipőjét viselte, ami az esetnek köszönhetően középpontba került. (A.J. Perez 2019)

Zion Williamson első éve volt a Duke-nál, amikor egyik kosármérkőzésén, amikor 36 másodperc után megszerezte a labdát, megfordult, és a Nike cipője felrobbant, majd ezután lezuhant a padlóra és a térdét markolászta. A csapat orvosa enyhe rándulást állapított meg nála. Williamson a sérülése után már nem tért vissza a játékba. (D. Watkins 2019) Kérdéses, hogy mi lehetett az oka a cipő szétrobbanásának. Perez azt írja: „A 6 láb magas, 284 kilós Williamsont, Charles Barkley-vel hasonlították össze, egy másik nagy emberrel, akinek volt finomsága és kontrollja. De az évek során rengeteg ilyen méretű játékos volt, akinek a cipője sértetlen maradt.” Perez, azt is kiemeli, hogy „A cipőgyártó cégeknél bevett gyakorlat, hogy ott vannak a nagyobb rendezvényeken, ahol a cipőket átvizsgálják. A cégek gyakran lecserélik a cipőmodelleket. A Williamson által használt modell - a PG az Oklahoma City Thunder Paul George rövidítése -110 dollárba kerül.” Tehát nem lehet arra fogni a történeteket, hogy „túl nagy” volt a játékos a cipőhöz.

A kríziskommunikáció

A Nike annyit reagált az esetre, hogy „Nyilvánvalóan aggódunk, és mielőbbi gyógyulást kívánunk Sionnak” – mondta a Nike az USA TODAY Sportsnak és más médiumoknak adott nyilatkozatában nem sokkal az eset után. „Termékeink minősége és teljesítménye rendkívül fontos. Bár ez elszigetelt eset, dolgozunk a probléma azonosításán.” (Perez 2019)

Darren Rovell, aki sportfogadások és emléktárgyak üzletének jegygyűjtője, sport business reporter az ActionNetworkHQ-nál és a DrinkKickStand alapítója, azt írta twitter oldalára, hogy „A legtöbb Nike-szerződés mentesíti az iskola felelősségét. De annak ellenére, hogy a

játékosoknak a megállapodás értelmében cipőt kell viselniük, azok technikailag nem részei a szerződésnek, így nem mondanak le jogukról, hogy sérülésért pereljének.”

A felrobbant cipő gyors és erőteljes hatást gyakorolt a Nike hírnevére, hiszen a piaci értéke azonnal drasztikusan csökkeni kezdett a tőzsdén, mivel a nyilvánosság a Nike-t tartja felelősnek a cipő felrobbanásáért és Williamson sérüléséért is. Cortsen megemlíti a Harvard Business School professzorát, Stephen A. Greysert, aki a márkaépítés és a sportüzletág elismert szakértője, és aki rámutat arra, hogy „vannak olyan fontos dimenziók a Nike-n belül, amelyeket ez az incidens veszélyeztet. E dimenziók kidolgozásakor Greyser professzor hozzáteszi, hogy „az eseménynek nagyon nagy volt a láthatósága a közönség mérete és a sztárjátékosok, például Zion Williamson vitalitása alapján. Sok újra játszás és láthatóság volt más platformokon (például digitális platformokon), de a Nike erős múltja az idő múlásával némi reputációs puffert/tározót jelent.” (Cortsen 2019) Cortsen még azt is hozzáteszi, hogy: „a Nike-nak fel kell mérnie, mi okozta ezt az esetet.” Ismét Greyser professzorra hivatkozva pedig hangsúlyozza, hogy „A Nike-nak úgy kell felderítenie, mintha a kutatási és fejlesztési fázisban lenne, és ki kell derítenie, mi okozta ezt az incidenst. A Nike-nak azt is ki kell találnia, hogy ez orvosolható-e. Intenzív fogyasztói és felhasználói kutatásba is tanácsos lenne bekapcsolódni az analóg tapasztalatok azonosítása érdekében. Azt is javaslom, hogy a Nike állítsa le a cipőmodell használatát, különösen az élsportolók számára, amíg megoldást keresnek.” (Cortsen 2019)

Colin Drury a The Independent-nek írt cikkjében megemlíti, hogy a Nike „1,1 milliárd dollárt (844 millió fontot) dobott le tőzsdei értékéről a történelem egyik legdrágább ruházati kudarca után. A cég értéke 1,7 százalékkal zuhant csütörtökön, mivel többszörösen is a Nike-t okolták a feltörekvő kosárlabdaszár, Zion Williamson térdrándulásáért, amit milliók láttak élőben, a tévében.” (Drury 2019)

Tehát habár a Nike nagyon jól tette, hogy gyorsan, (12 órán belül) reagált, mint ahogy arra Cornelissen is felhívja a figyelmet *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* művében, miszerint minél gyorsabban reagál a szervezet, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy pozitív kivitele lesz a kríziskommunikációnak, mégis nagyot estek a Nike részvényei az eset után. Ennek oka pedig az, amire Coombs is felhívja a figyelmet: a szituációs krízis kommunikáció teóriája, azaz az SCCT, miszerint az a fontos, hogy hogyan és kire pozícionáljuk a felelősséget a befogadó szemszögéből. Márpedig jelen esetben, mint azt több forrás is hangsúlyozza, a nyilvánosság a Nike-t okolja a cipő felrobbanásáért. Abban az esetben pedig, ha Coombs elmélete szerinti szándékos kategóriába sorolják a szervezet hibáját a befogadók, a nyilvánosság, úgy ítéli meg, hogy a szervezet szándékosan váltotta ki az eseményeket, és akkor magas szintű lesz a felelősség, amit a szervezetnek tulajdonítanak és

ezzel együtt a szervezet hírneve is magas szinten veszélyben van. (Coombs 2010) Habár gyorsan reagáltak, maga a védőbeszéd nem feltétlen mondható bocsánatkérésnek, inkább a Kathleen Fearn-Banks által is leírt, magyarázó kategóriába tartozik, hiszen bocsánatot nem kérnek és a felelősséget se vállalják, csupán annyit mondanak, hogy „aggódunk, és mielőbbi gyógyulást kívánunk”, valamint, hogy „dolgozunk a probléma azonosításán.” Shep Hyken mégis azt írja a „Nike: A Real-Time Lesson In Crisis Management” című cikkjében, hogy: „A probléma elismerése az első lépés a válság kezelésében. A Nike-nak tudatnia kell a világgal, hogyan kezeli a helyzetet; a világnak tudnia kell, hogy mi történt, és mi a megoldás, hogy ne ismétlődhessen meg. A Nike nem hibáztatott másokat. Tudják a magyarázat fontosságát, ezért aktívan dolgoznak a magyarázaton. A Nike, kevesebb, mint 12 órával az incidens után, éppen ezt teszi. Nem ülnek tétlenül, abban a reményben, hogy ez az eset majd elül. Tudják a probléma nagyságát és azt, hogy mi forog kockán, ami több mint a sportolókkal kötött szerződések. Mégpedig a márkájuk hírneve, amiről tudják, hogy az a minden.” (Hyken 2019)

Calvin Klein

A vállalat

A Calvin Klein-t 1968-ban alapította Calvin Klein és az üzleti partnere Barry Schwartz. Majd 2003-ban megvásárolta őket a PVH Rt. a világ egyik legnagyobb ruházati vállalata csaknem 9 milliárd dollár éves bevétellel. A PVH Rt. birtokolja a Calvin Klein-on kívül a Tommy Hilfiger-t, a Van Heusen-t, az ARROW-t, a Warner's-t és az Olga márkákat, valamint a digitális központú True&Co. intim márkát, és különféle árukat forgalmaz ezekkel és más, nemzeti és nemzetközileg ismert, birtokolt és engedéllyel rendelkező márkákkal. „A Calvin Klein termékek globális kiskereskedelmi értékesítése 2017-ben meghaladta a 9 milliárd dollárt, és több mint 110 országban forgalmazták őket, valamint több mint 10 000 munkatársat foglalkoztat világszerte” -olvasható a Calvin Klein hivatalos weboldalán. A weboldalukon úgy hivatkoznak a Calvin Klein-ra mint „egy globális életstílus márka, amely a merész, progresszív ideálokat és a csábító, gyakran minimális esztétikát példázza.” Női ruháik fenntartható forrásból származó anyagokból készülnek, valamint női farmerjaik „kézművességet tükröznek” a weboldalukon feltüntet információk alapján. A férfi kollekció fül alatt viszont nem tüntetik fel, hogy mi készül fenntartható forrásból, vagy, hogy mi kézzel készített. A férfi kollekció fül alatt az olvasható, hogy „Ideje elvetni a szabályokat, elfogadni a visszafogott minimalizmust, és minden évszakban állj ki erősen a CK férfi ruháiban.” Azonban azt, hogy ne kössenek

kompromisszumot a formalitás tekintetében, és hogy utasítsák el a szabályokat, azt a női és férfi kollekciók alatt egyaránt fontosnak tartják feltüntetni. Valamint azt is kiemelik, hogy arra törekszenek, hogy „izgalomba hozzák és inspirálják közönségüket, miközben provokatív képeket és feltűnő dizájnokat használnak az érzékek meggyújtására.”

A Calvin Klein-ra mindig is jellemző volt az erotikus kisugárzás a reklámokon keresztül és már többször is okozott ez válságot a vállalat történelmében például amikor 1980-ban a 15 éves Brooke Shields-el azt mondtatták egy reklámjukban, hogy „Tudod mi áll közém és a Calvinjeim közé? -Semmi.”. (Tucker 1998) Vagy például amikor az Az 1990-es évek elején Kate Moss szupermodell és Marky Mark rapper, „mindketten minimális ruházattal és maximum sugalmazással jellemezték Klein reklámját a védjegyévé vált fiatalos szexualitással.” -írja Lauren R. Tucker. A „CK one” parfüm bemutatása pedig fiatal városi férfiak és nők szerepeltetésével történt, akik különböző kultúrákból származtak és egyaránt mutattak be azonos nemű és heteroszexuális párokat is. 1995-ben pedig egy olyan farmer kampányt mutattak be, ahol szintén gyermekpornográfiával vádolták a vállalatot, de a Calvin Klein ragaszkodott ahhoz, hogy minden modell, aki szerepelt a kampányban, betöltötte már 18. életévét. (Tucker 1998)

A válság

A legutóbbi eset pedig 2019-ben történt, amikor a Calvin Klein egy reklámjukban Bella Hadid világhírű szuper modellt és „Lil” Miquela robotot szerepeltették, akik csókolóznak a reklámban. Miquela nem valós személy, egy számítógéppel generált képanyagon (CGI) létrehozott virtuális közösségi média influencer, akinek jelenleg 2,9 millió követője van instagramon, sőt instagram profilján még azt is megtudhatjuk, hogy 19 éves. (Drenten & Brooks 2020). Miquela-nak youtube csatornája is van, ahova ezt írta magáról: „Miquela vagyok, egy 19 éves, LA-ban élő robot. A Brudnál a menedzsereim most adtak nekem egy rejtélyes USB-t, amelyen programozott memóriák vannak... ÉS nyugodtan mondhatom, hogy azóta rengeteg kérdés merült fel bennem. Kövess, hogy megtudd, mi történik ezután!”

Youtube csatornájára különböző videókat tölt fel, mint például a saját videoklipjei, kérdésekre válaszoló videók, és köztük a Calvin Klein reklámot is, amelyben Bella Hadiddal szerepelt.

A reklám azért váltott ki felháborodást a médiában, mert sokan úgy gondolták, hogy ez a reklám tökéletes példája a queerbaiting-nek. A queerbaiting „történelmileg kialakult jelenség, amely jelentős mértékben párhuzamba állítja a 19. századi, a homoszexualitás természetéről

szóló jogi-orvosi diskurzus reakcióit, és ennek későbbi büntetését a szodómatörvények végrehajtásával és/vagy (elsősorban) queer férfiak elleni zsarolással. Később, amikor a kódok enyhültek, és a homoszexualitás láthatóvá vált a képernyőn, a film és a tévé az elhallgatásról a büntetés felé mozdult el, és hajlamos volt megölni a meleg karaktereket, vagy más módon nyomorultnak és erkölcsileg kompromittáltnak mutatni be őket.” (Bridges 2018). Joseph Brennan pedig azt írja, hogy „A rajongók 'queerbaiting'-et alkalmaznak, hogy megszólítsák azokat a médiaproducereket és előadókat, akikről úgy gondolják, hogy szándékosan illesztették be a homoerotikus szubtextust, hogy udvaroljanak egy queer követőnek, de sohasem valósítják meg ezt a szubtextust” (Brennan 2018). Azokat az embereket nevezhetjük queer-nek, akik „elsősorban nem normatív vágyakhoz és szexuális gyakorlatokhoz kapcsolódnak” (Love 2014)

A kríziskommunikáció

Ennek hatására A Calvin Klein-nak muszáj volt valamit reagálni és ezt a Calvin Klein hivatalos Twitter oldalán tette meg:

„Itt, a CALVIN KLEIN-nél szívesen fogadjuk közösségünk minden típusú építő jellegű visszajelzését. Látjuk észrevételeiket, és nagyra értékeljük őket. Szeretnénk elmondani gondolatainkat a Bella Hadidot és Lil Miquelát bemutató kampányvideókhöz fűzött megjegyzésekre válaszolva.

Legújabb #MYCALVINS kampányunk koncepciója a véleménynyilvánítás szabadságának előmozdítása identitások széles körében, beleértve a nemi és szexuális identitások széles skáláját. Ezt a kampányt azért hozták létre, hogy megkérdőjelezzék a hagyományos reklámozási normákat és sztereotípiákat. Ebben a videóban a valóság és a képzelet közötti elmosódott határvonalakat vizsgáltuk. Megértjük és elismerjük, hogy ha valaki heteroszexuálisnak vallja magát egy azonos nemű csókban, azt miként lehet queerbaitingnek tekinteni. Az LGBTQ+ jogok képviselőiben nagy hagyományokkal rendelkező vállalként természetesen nem állt szándékunkban félrevezetni az LGBTQ+ közösséget. Őszintén sajnáljuk az általunk okozott sérelmet”

Egy hozzászóló azt írja: „Rengeteg igazi LGBTQ modell van, akit felkérhettetek volna”. Egy másik pedig így fogalmaz: „Az Ön cégében senki nem vetette fel ezzel kapcsolatban aggodalmát?!?! SENKI?!?! Vagy komolyan alkalmatlan és tudatlan embereket alkalmaz, VAGY nem érezték úgy, hogy megszólalhatnak. Szótlan vagyok a süketségtől és a tisztelet hiányától.” Míg mások szerint: „Szerintem nem kellett volna elnézést kérned, mert a hirdetés

gyönyörű volt, és az üzenetet megkapták”, „ÁLLJ! Ez (még?) egy szabad ország, az emberek azt csókolhatják, akivel (vagy azzal) a fenével, akivel akarnak. Meleg vagy nem meleg, mindegy!”, „NEM! NEM! NEM! Ez túl messzire ment. Ahogyan nem kell feketének lenni egy afro rockhoz sem, melegnek sem kell ahhoz, hogy megcsókoljon egy női robotot. Szívből sajnálnám őket, ha így érzel, de ez egy robot”. Tehát nagyon megosztó vélemények alakultak ki az esetről.

Miquela a hirdetést 2019 május 16.-án töltötte fel Youtube csatornájára A Calvin Klein pedig már május 18.-án reagált Twitter oldalán.

A Social Media and Crisis Communication című műben, amit Lucinda Austin és Yan Jin szerkesztett, kiemelik, hogy "A közösségi média használata válság idején növekszik, mivel a felhasználók magas szintű hitelességet tulajdonítanak a közösségi médiának (Austin, Liu és Jin, 2012)." valamint, hogy "A kutatások kimutatták, hogy a közösségi média használata válság idején valóban megnövekszik (Austin et al., 2012), nagyrészt a közösségi média vélt hitelességének és az általa nyújtott explicit hozzáférésnek köszönhetően (Procopio és Procopio, 2007)." (Austin & Jin 2018 p. 68) Tehát nem meglepő, ha egy vállalat a Twitter-t választja a kríziskommunikációjának közvetítő csatornájaként, hiszen egyszerű, sok embert ér el vele és gyorsan, valamint az emberek is megbízható forrásnak tekintik.

Tehát azt nagyon jól tette a Calvin Klein, hogy gyorsan cselekedett, mint ahogy arra Cornelissen is felhívja a figyelmet, hogy mennyire fontos, hogy a szervezet nagyon gyorsan, lehetőleg azonnal reagáljon, valamint, hogy minél gyorsabban reagál, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy pozitív kivitele lesz a vállalatra nézve. A Calvin Klein krízis kommunikációja a Kathleen Fearn-Banks által leírt kategóriák alapján inkább a magyarázás stratégiába tartozik, hiszen a Calvin Klein megpróbálja megmagyarázni, hogy azért tették bele ezt a csókot az egyébként két heteroszexuális közszereplő között, mert kampányuk koncepciója a véleménynyilvánítás szabadságának fontosságát akarja hangsúlyozni, valamint a nemi és szexuális identitások széles skálájának elfogadását. Azt is kiemelik, hogy ennek a kampánynak kifejezetten az volt a célja, hogy „megkérdőjelezzék a hagyományos reklámozási normákat és sztereotípiákat.” Ugyanakkor a twitter közlemény végén bocsánatot is kérnek, azért, ha megsértettek bárkit is ezzel a reklámmal, mert nem ez volt a céljuk, tehát a bocsánatkérő stratégia is megjelenik a Calvin Klein kríziskommunikációjában. Coombs szituációs krízis kommunikáció teóriája az SCCT szerint a válság kommunikációnak az a lényege, hogy hogyan és kire pozícionáljuk a felelősséget a befogadó szemszögéből. Azonban a nyilvánosság valószínűleg nem úgy tekint erre az esetre, hogy véletlen figyelmetlenségből történt, ahogy ezt a bejegyzés alatti hozzászólások is bizonyítják, eszerint pedig a nyilvánosság, úgy ítéli meg,

hogy a szervezet szándékosan váltotta ki az eseményeket, ekkor pedig magas szintű lesz a felelősség, amit a szervezetnek tulajdonítanak és ezzel együtt a szervezet hírneve is magas szinten veszélyben van. (Coombs 2010)

SHEIN

A vállalat

"A SHEIN egy globális divat- és életmódbeli e-kiskereskedő, aki elkötelezett amellett, hogy mindenki számára elérhetővé tegye a divat szépségét. Igény szerinti gyártási technológiát használunk, hogy a beszállítókat agilis ellátási láncunkhoz kapcsoljuk, csökkentve a készletvesztéseket, és lehetővé téve számunkra, hogy különféle megfizethető termékeket szállítsunk ügyfeleinknek szerte a világon."-olvasható a SHEIN hivatalos weboldalán. Azt is fontosnak tartják feltüntetni, hogy közel 10 000 alkalmazottja van világszerte, akiknek az 58%-a nő és több mint 150 országnak elérhetőek. A hivatalos weboldaluk szerint 2012-ben alakult meg a SHEIN és azt vallják, hogy "a divat szépségének mindenki számára elérhetőnek kell lennie, nem csak a kiváltságosoknak." A vásárlók a SHEIN-ről digitális eszközeiken keresztül tudnak rendelni például okostelefonjukról, vagy számítógépükről is akár. "Az egyik legnépszerűbb vásárlási alkalmazás lettünk, és továbbra is leköti az ügyfeleket azáltal, hogy több tartalomfolyamot biztosítunk közvetlenül a SHEIN platformon belül, és a legjobb online vásárlási élményt nyújtjuk."-olvasható a weboldalon.

A SHEIN azt tűzte ki küldetésének, hogy vezető szerepet töltsön be az iparágban. Ennek érdekében pedig a weboldaluk szerint a lehető legmodernebb technológiákat alkalmazzák annak érdekében, hogy a rendelések és a szállítások zökkenőmentesen történjenek. Sőt, saját digitális ellátási láncot építettek ki, amely "zökkenőmentesen és gyorsan szállítja termékeit ügyfeleiknek világszerte"-állítják a weboldalukon. Bemutatkozásukat ezzel zárják: "Saját szoftvert használunk az eladások nyomon követésére, és valós időben kommunikálunk gyárainkkal, kis tételekben történő megrendelésre. Digitális ellátási láncunk az üzleti modellünk magja, és lehetővé teszi számunkra, hogy a trendi stílusok széles skáláját kínáljuk anélkül, hogy túlzott készletpazarlást okoznánk, vagy, hogy az ügyfelek heteket várnának a megrendeléseik teljesítésére." Érdekes, hogy a weboldalon nem tüntetik fel a vezérigazgató nevét és semmi mást sem a vállalat megalakulásáról. Curry azt írja: „Az alapítóról, Chris Xu-ról nem sokat tudni, azon kívül, hogy SEO specialista volt, és a Qingdao Egyetemen végzett.” Valamint különlegesnek számít az is, hogy a SHEIN csak a nemzetközi piacra összpontosít, Kínában nem is értékesít. (Gottfried és L. Scott 2022)

Saját tapasztalatom alapján elmondhatom, hogy eddigi rendeléseim során egyetlen egyszer fordult elő, hogy nem érkezett meg időben a csomagom, ekkor pedig jeleztem is a panaszomat SHEIN felé, akik gyorsan, kedvesen és kulturáltan válaszoltak. Kárpótlásul 30 ajándék pontot írtak jóvá a fiókomra (a pontok gyűjtésével és felhasználásával összegeket vonhatunk le a vásárlásunk végösszegéből 100pont = 1 dollár) valamint újra küldtek a csomagomat, ami utána hibátlanul érkezett meg és nem kellett ráfizetnem sem. A csomag megérkezése után egyébként megérkezett az eredeti rendelésem is, így végül kétszer is megkaptam a rendelésem tartalmát.

A válság

2020-ban azonban a SHEIN-nek válságokkal kellett szembe néznie. Ugyanis ekkor a közösségi média észrevette, hogy "olyan muszlim imaszőnyegekre emlékeztető szőnyeget árult, amelyeken olyan leírások szerepeltek, mint a "rojtszőnyeg". Néhány szőnyegen a Kába, az iszlám egyik legszentebb helye és mecsetjei láthatók."-írja Lewis. Pár nappal később pedig újra szabadkoznia kellett a SHEIN-nek a horogkereszt medálos nyaklánc miatt, amit árusítottak webáruházukban

A kríziskommunikáció

A Shein eltávolította az elemeket két nappal később, és nyilvános bocsánatkérést kért az Instagramján:

"Közösségünk számára – a közelmúltban súlyos hibát követtünk el, amikor imaszőnyeget árultunk dekoratív szőnyegként az oldalunkon. Megértjük, hogy ez nagyon sértő mulasztás volt, és nagyon sajnáljuk", "Mivel tudomásunkra jutott, azonnal eltávolítottuk a termékeket az oldalunkról, és megkértük a kereskedőnket, hogy hagyjon fel a másoknak történő értékesítéssel."

"Egy termékértékelési bizottságot is létrehoztunk különböző kultúrákból és vallásokból származó munkatársakkal, így ilyen hiba nem fordul elő még egyszer" - tette hozzá az oldal. "Globális márkaként megfogadjuk, hogy sokkal jobb munkát végzünk a különböző kultúrák, vallások és hagyományok ismeretében, hogy biztosítsuk sokszínű közösségünk tiszteletét és

megbecsülését. Őszinte bocsánatkérésünket ajánljuk mindazoknak, akiket megbántottunk és megsértettünk, reméljük, kiérdemeljük a megbocsátásokat."

Néhány nappal később újra a központba került a SHEIN, az áruházában megtalálható és megrendelhető horogkereszt medálos nyaklánc miatt. (Lewis 2020)

A SHEIN ennek hatására eltávolította a terméket és instagram oldalán ezt nyilatkozta:

"Óriási hibát követtünk el azzal, hogy olyan terméket adtunk el, amely oly sokan közületek bántó és sértő, és nagyon sajnáljuk. Egyszerűen nincs mentségünk az érzékenységek hiányára."

"A buddhista szimbólum több mint ezer éve a spiritualitást és a jó szerencsét jelképezi, és más mintázata van, mint a náci horogkereszt, amely a gyűlöletet jelenti – de őszintén szólva ez nem számít, mert jobban kellett volna figyelniük a szimbólum, bántó konnotációja oly sok ember számára világszerte, mi pedig nem tettük"

"Az egyetlen dolog, amit tehetünk, az az, hogy bőségesen bocsánatot kérünk és biztosítunk titeket, hogy jelentős belső változtatásokat fogunk bevezetni, hogy ilyen többé ne fordulhasson elő újra"

Hiába a bocsánatkérés, a nyilvánosságot nem igazán győzte meg ezzel a SHEIN, amit az is bizonyít, hogy az instagram bejegyzés alatt ilyen hozzászólások láthatóak, mint: "Nem kellene ennyire lefelé görgetniük, hogy láthassuk a „Sajnáljuk” szót, mert nyilvánvalóan nem sajnáljátok. Gondolkodás nélkül lemásoltatok annyi mást, aztán megpróbáljátok figyelmen kívül hagyni. Szeressük a Sheint, a világ legjobb érzéketlen márkáját!", "Inkább „sajnáljuk, hogy lebuktunk”", "ennél sokkal jobban kéne bocsánatot kérni", "nem érdekel".

A @hereforthea2 nevű felhasználó kirakta oldalára a képet, amelyen jól játszik a nyaklánc és az is, hogy 2,50 dollárért vásárolható meg, míg mások még 4 dollárért látták (Lewis 2020). Az Instagram azóta eltávolította ezt a képet az Instagramról. A népszerű influencer, Nabela Noor az Instagramján azt írta, hogy "annyira undorodok a @sheinofficial pusztá tudatlanságától és más kultúrákkal és vallásokkal szembeni nyilvánvaló tiszteletlenségétől".

"Ma felveszem a kapcsolatot a márka vezetőjével, és felhívom a figyelmét"

„A felháborodás gyorsan elterjedt a Twitteren és az Instagramon, és több ezer felhasználó fejezte ki undorát a céggel szemben. Míg egyesek azzal érveltek, hogy a szimbólum olyan vallásokból származik, mint a buddhizmus és a hinduizmus, a kommentelők többsége helytelenítette, és rámutatott, hogy ma már nagyrészt a nácihoz kötik, akik az 1930-as években fasiszta rendszerük emblémájaként fogadták el az ősi ikont."-írja Lewis.

Hiába állítja Cornelissen, hogy minél gyorsabban reagál a vállalat, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy pozitív kivitele lesz a cégre nézve, a SHEIN esetében ez nem volt

elég. Habár a SHEIN kríziskommunikációja Kathleen Fearn-Banks által leírt bocsánatkérő stratégiát alkalmazta, a nyilvánosság nem érezte hitelesnek. Ennek magyarázata lehet Coombs szituációs krízis kommunikáció teóriája az SCCT, mely szerint az a fontos, hogy hogyan és kire pozícionáljuk a felelősséget a befogadó szemszögéből. Ebben az esetben pedig a SHEIN nem tudta meggyőzni a nyilvánosságot, arról, hogy véletlen baleset, figyelmetlenség okozta a problémát, így a befogadók szerint a SHEIN tudatosan, szándékosan tette, amit tett, így ekkor magas szintű lesz a felelősség, amit a szervezetnek tulajdonítanak és ezzel együtt a szervezet hírneve is magas szinten veszélyben van Coombs szerint. Ugyanakkor az sem mondható, hogy a cég hírnevét jelentős mértékben roncsolta volna az eset, hiszen a bevétele folyamatosan csak növekszik. „A PitchBook Data Inc. szerint a Shein értéke 2020-ban nagyjából 15 milliárd dollár volt.” - írja Gottfried és L. Scott. (Gottfried & L. Scott 2022)

„A 2019-es 5 milliárd dolláros értékelésről 2021-re 47 milliárd dollárra nőtt”, „A Shein 2021-ben 15,7 milliárd dollárt termelt, ami 60 százalékos növekedés a 2020-as 9,8 milliárd dollárhoz képest” -írja Curry (Curry 2022). Sőt Gottfried és L. Scott azt írják, hogy „A Shein értéke a közelmúltban 100 milliárd dollár volt a témában jártas emberek szerint, így a kínai székhelyű ruházati eladó a világ egyik legértékesebb magáncégévé vált.” (Gottfried & L. Scott 2022). Ennek okát magyarázhatja meg Boulstridge & Carrigan elmélete, miszerint azok, akik a H&M-ben vásárolnak, azoknak fontosabb a H&M által kínált ár-érték arány, mint a márka felelősségvállalása egy ilyen ügyben, tehát ez a helyzet nem befolyásolja őket abban, hogy a H&M-ben ezután is vásároljanak. Ez pedig ugyanígy igaz lehet a SHEIN vásárlóira is. (Bjerre 2018)

Összefoglalás:

Az Abercrombie & Fitch a Facebook-ot, mint közösségi média felületet választotta a kríziskommunikációja csatornájának, mégis a nyilvánosság nem fogadta az A&F bocsánatkérését, hiszen nem tartották azt őszintének és a felelősségvállalást sem láttak benne. Ezek hiányában pedig minden más tényező feleslegesnek tűnik. Hiába reagáltak gyorsan és hiába alkalmazták a bocsánatkérő stratégiát, hitelesség hiányában nem fogadta el a nyilvánosság őszinte bocsánatkérésnek.

A H&M nem egy közösségi média felületét választotta a kríziskommunikációjára, hanem közleményt adott ki. Mégis sikeresebbnek mondható, mint az Abercrombie & Fitch kríziskommunikációja, hiszen a H&M vásárlói ezután is szívesen vásárolnak az üzletben. Ennek oka pedig azon kívül, hogy gyorsan reagált a H&M (pár napon belül), az az, hogy a

H&M bocsánatkérése őszinte volt, vállalták a felelősséget és cselekedtek is, a termék eltávolításával. Valamint az is közre játszhat, hogy a H&M vásárlóinak fontosabb a H&M által nyújtott ár-érték arány, mint a „botrányok”, amikbe a vállalat keveredik.

A Tommy Hilfiger az üzenőfalakon keresztül kezdett el folyamatosan válaszolni a pletykákra. Itt azonban hiába reagált gyorsan a vállalat és magyarázták meg, hogy a pletyka nem igaz, mégis nagyon sokan inkább a pletykának hittek, mert annak nagyobb hatása és ereje volt. Sokan még a mai napig is elhiszik a pletykákat, pedig azóta Tommy Hilfiger már tényleg megjelent az Oprah show-ban, ahol tisztázta magát.

A Nike szintén nyilatkozat formájában tette meg a kríziskommunikációját, de nem volt sikeresnek mondható, hiába reagáltak gyorsan és tudatták a nyilvánossággal, hogy tisztában vannak az esettel, sajnálják és dolgoznak rajta, ez a nyilvánosságnak nem volt elég, hiszen a Nike részvényei drasztikusan esni kezdtek az eset hatására. Ennek az lehet az oka, hogy nagyon sokan látták előben és később pedig az interneten is a szétrobbant Nike cipő esetét, amihez a Nike közleménye nem volt elég jóvátétel.

A Calvin Klein a Twittert választotta kríziskommunikációjának csatornájaként, ráadásul 2 nappal az eset után. Ennek ellenére a nyilvánosság megosztóan fogadta a kríziskommunikációt és magát az esetet is. Sokak szerint a Calvin Klein nagyon is jól tudta, hogy amit tesz az queerbaiting, mások szerint pedig semmi gond nem volt a reklámmal. Tehát a Calvin Klein esetében, nem nagyon volt szerepe annak, hogy milyen felületet választanak kríziskommunikációjuk csatornájának, itt maga az eset volt hangsúlyos.

A SHEIN is egy közösségi média felületét választotta a kríziskommunikációjának csatornájaként, még hozzá az Instagramot. Habár bocsánatot kértek és gyorsan reagáltak, a nyilvánosság szerint ez nem volt elég és őszinte sem. Ennek ellenére a SHEIN bevétele évről-évre folyamatosan csak nő, melynek oka az lehet, hogy a SHEIN vásárlóit jobban érdekli a SHEIN által biztosított ár-érték arány, mint a hibák, amiket elkövetnek.

Mint ahogy arra Austin és Jin is felhívják a figyelmet: „A kutatások kimutatták, hogy a közösségi média használata válság idején valóban megnövekszik (Austin et al., 2012), nagyrészt a közösségi média vélt hitelességének és az általa nyújtott explicit hozzáférésnek köszönhetően (Procopio és Procopio, 2007).” (Austin & Jin 2018 p. 27). Tehát a bemutatott válságok és kríziskommunikációk alapján megállapítható, hogy maga a módszer, hogy egy vállalat a közösségi médiát válassza kríziskommunikációs csatornának, az jó stratégia, azonban önmagában nem garantálja a kríziskommunikáció sikerét. Tehát nem feltétlenül hatásosabb az a kríziskommunikáció, ami egy közösségi média felületén történik.

Irodalomjegyzék:

A.J. Perez- Zion Williamson's injury from rare shoe failure puts spotlight on Nike 2019

<https://eu.usatoday.com/story/sports/ncaab/2019/02/20/zion-williamson-nike-shoe-failure/2935941002/>

Aaron Smith- H&M hires diversity manager 2018

<https://money.cnn.com/2018/01/17/news/companies/handm-diversity-manager/>

Abercrombie & Fitch weboldal

<https://www.abercrombie.com/shop/eu>

About You weboldal

https://corporate.aboutyou.de/en/?_ga=2.261520973.1156079075.1667752413-497756323.1667752413&_gac=1.15336066.1667752417.EAiaIQobChMI6bDh7v2Z-wIVFud3Ch3HkgHPEAAAYASAAEgJ4S_D_BwE

Alec Banks-The racism Scandal That Rocked Tommy Hilfiger

<https://www.highsnobiety.com/p/tommy-hilfiger-racism-scandal/>

Annalena Matuschek, Uta Beukmann, Irina Furin, Christina Pistorius és Blaine Lawlor
Southeast Case Research Journal 16. kötet 1. szám 2019

<https://secrj-ojs-shsu.tdl.org/secrj/article/view/52/9>

Árkád Budapest weboldal

<https://www.arkadbudapest.hu/uezletek/>

Ashley Lutz- Abercrombie & Fitch Refuses To Make Clothes For Large Women 2013

<https://www.businessinsider.com/abercrombie-wants-thin-customers-2013-5>

Benoit Denizet-Lewis -Salon Magazin interjú The man behind Abercrombie & Fitch 2006

<https://www.salon.com/2006/01/24/jeffries/>

Colin Drury- Nike stock market value plunges by \$1.1bn after basketball star Zion Williamson's shoe breaks 2019

<https://www.independent.co.uk/news/world/americas/nike-share-price-zion-williamson-shoe-duke-blue-devils-north-california-stock-a8791476.html>

Cornelissen, J.P. (2014), Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. London: Sage, fourth edition

D. Watkins- College basketball players are worth billions to the NCAA. They deserve to be paid 2019

<https://mdsoar.org/bitstream/handle/11603/19802/College%20basketball%20players%20are%20worth%20billions%20to%20the%20NCAA.pdf?sequence=1>

Davia Temin- When is an Apology NOT An Apology? New Lessons From Abercrombie & Fitch 2013

<https://www.forbes.com/sites/daviatemin/2013/05/17/when-is-an-apology-not-an-apology-new-lessons-from-bercrombie-fitch/?sh=43dfacf6031a>

Davia Temin-How A CEO Can Wreck A Brand In One Interview: Lessons From Abercrombie & Fitch Vs. Dove 2013

<https://www.forbes.com/sites/daviatemin/2013/05/13/bercrombie-and-fitch-v-dove-or-how-a-ceo-can-wreck-a-brand-in-1-interview-7-years-ago/?sh=2f45854a73a0>

David Curry- Shein Revenue and Usage Statistics (2022)

<https://www.businessofapps.com/data/shein-statistics/>

Denver Nicks- Abercrombie & Fitch Begg the Fat Kids for Another Chanc 2013

<https://business.time.com/2013/11/06/bercrombie-fitch-begg-the-fat-kids-for-another-chance/>

Elizabeth Bridges- A genealogy of queerbaiting: Legal codes, production codes, 'bury your gays' and 'The 100 mess' 2018

<https://www.ingentaconnect.com/content/intellect/jfs/2018/00000006/00000002/art00002>

H&M weboldal

https://www2.hm.com/hu_hu/index.html

Heather Love- TSQ: Transgender Studies Quarterly, Volume 1, Numbers 1–2. 2014

<https://read.dukeupress.edu/tsq/article-standard/1/1-2/172/91750/Queer>

Ingrid Giertz-Mårtenson- H&M – documenting the story of one of the world's largest fashion retailers 2012

[https://www.researchgate.net/publication/254227225_HM -
documenting the story of one of the world's largest fashion retailers](https://www.researchgate.net/publication/254227225_HM_-_documenting_the_story_of_one_of_the_world's_largest_fashion_retailers)

Jane Flanagan- Protesters trash H&M stores as race row over ‘coolest monkey in the jungle’ featuring black child model continues to escalate 2018

<https://www.dailymail.co.uk/news/article-5265633/H-M-store-trashed-coolest-monkey-jungle-row.html>

Jenna Drenten & Gillian Brooks- Celebrity 2.0: Lil Miquela and the rise of a virtual star system 2020

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14680777.2020.1830927>

Joseph Brennan- Introduction: Queerbaiting 2018

<https://www.ingentaconnect.com/content/intellect/jfs/2018/00000006/00000002/art00001>

Kathleen Fearn-Banks- Crisis Communications A Casebook Approach Third Edition 2009

Kenneth Cortsen- The ‘reputational effects’ on Nike as a result of the ‘exploding sneaker’ of Zion Williamson 2019

<https://kennethcortsen.com/the-reputational-effects-on-nike-as-a-result-of-the-exploding-sneaker-of-zion-williamson/>

Kimberly R. McNeil, Olenda E. Johnson, Ann Y. Johnson- ‘Did you hear what Tommy Hilfiger said?’ Urban legend, urban fashion and African-American generation Xers 2001

Lauren R. Tucker- The Framing of Calvin Klein: A Frame Analysis of Media Discourse about the August 1995 Calvin Klein Jeans Advertising Campaign 1998

Liam Stack-H&M Apologizes for 'Monkey' Image Featuring Black Child 2018

<https://www.nytimes.com/2018/01/08/business/hm-monkey.html>

Lindsey Rupp- Abercrombie CEO Leaves Chain After Overseeing Rise and Fall 2014

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-12-09/abercrombie-fitch-ceo-mike-jeffries-to-step-down-immediately?leadSource=uverify%20wall>

Lucinda Austin és Yan Jin- Social Media and Crisis Communication 2018

Michael Bartiromo- H&M apologizes for 'Coolest Monkey' sweatshirt ad featuring black child 2018

<https://www.foxnews.com/lifestyle/hm-apologizes-for-coolest-monkey-sweatshirt-ad-featuring-black-child>

Miriam Gottfried és Charity L. Scott- Shein Valued at \$100 Billion in Funding Round 2022

<https://www.wsj.com/articles/shein-valued-at-100-billion-in-funding-round-11649126740>

Morten Christian Bjerre- H&M & "Coolest Monkey in the Jungle" 2018

Nike weboldal

<https://www.nike.com/hu/>

Paulina Książka- The CSR Challenges in the Clothing Industry 2016

SHEIN weboldal

<https://eur.shein.com/About-US-a-117.html>

Shep Hyken - „Nike: A Real-Time Lesson In Crisis Management” 2019

<https://www.forbes.com/sites/forbesdigitalcovers/2018/07/12/why-the-rocks-social-media-muscle-made-him-hollywoods-highest-paid-actor/?sh=6e30f4c1136b>

Sophie Lewis-Popular online retailer Shein apologizes for selling swastika necklace after backlash 2020

<https://www.cbsnews.com/news/shein-nazi-symbol-swastika-necklace/>

Tommy Hilfiger weboldal

https://hu.tommy.com/?cmpid=ch:cpc|so:google|ca:tommy%20hilfiger|cr:622748645193|lb:6522594156|ag:82072051167|pi:aud-896385008790:kwd-14917630&gclid=EAIaIQobChMIj8TXuv2Z-wIVes13Ch36_QTQEAAYASAAEgKQqPD_BwE&gclsrc=aw.ds

W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay -The Handbook of Crisis Communication 2010

Zörgő Noémi-Korunk folyóirat 2010