



XXVI Интернационални научни скуп
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегијском менаџменту

21. мај 2021, Суботица, Република Србија

Ксенија Митровић

Факултет техничких наука, Универзитет у
Новом Саду
Нови Сад, Република Србија
ksenijam@uns.ac.rs

Небојша Новаковић

Факултет техничких наука, Универзитет у
Новом Саду
Нови Сад, Република Србија
nesonovakovic@gmail.com

Доц. др Јелена Спајић

Факултет техничких наука, Универзитет у
Новом Саду
Нови Сад, Република Србија
stankovicj@uns.ac.rs

ОДГОВОР БРЕНДОВА НА ПАНДЕМИЈУ КОВИД-19

Апстракт: Да би одржали релевантност у условима нове нормалности, компаније разматрају нове приступе како би ангажовали своје потрошаче. Брендови су пред изазовом брзог реаговања и адаптирања својих активности према очекивањима потрошача. Недоступност брендова услед поремећаја у ланцу снабдевања, али и угрожена лојалност захтевају изналажење нових могућности и активности које ће одржати везу са потрошачима. У раду су приказани одговори брендова и њихово прилагођавање условима изазваним глобалном пандемијом ковид-19, праћени примерима. Одговор брендова најчешће је подразумевао подстицање људи да делују или усвоје стање које одражава обзирност и емпатију, а друштвена одговорност била је у фокусу. Поред успешних, примећене су и кампање које су оцењене као неприхватљиве. Од најранијих одговора који су подразумевали повлачење, акције су се мењале како би се заузела (и одржала) конкурентска основа. Реакција брендова подразумевала је промену тона комуникације, посебне напоре ка изградњи емоционалне везе са потрошачима и јачање друштвеног ангажмана. Рад даје преглед понашања брендова у условима кризе, када се повећава вредност дигиталних искустава.

Кључне речи: Бренд, Ковид-19, Комуникација, Криза

BRAND'S RESPONSES TO THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract: To maintain relevance in the face of the new normality, companies are considering new approaches to engage their consumers. Brands are facing the challenge of reacting quickly and adapting their activities to consumer expectations. The unavailability of brands due to disruptions in the supply chain, but also the endangered loyalty require finding new opportunities and activities that will maintain the connection with consumers. The paper presents the responses of brands and their adaptation to the conditions caused by the global covid-19 pandemic, followed by examples. The brand response most often involved encouraging people to act or adopt a state that reflects consideration and empathy, and social responsibility was the focus. In addition to the successful ones, there were also campaigns that were considered to be unacceptable. From the earliest responses involving withdrawal, activities have changed to gain (and maintain) a competitive basis. The reaction of brands implied a change in the tone of communication, special efforts towards building an emotional connection with consumers and strengthening social engagement. The paper provides an overview of brand behavior in times of crisis, when the value of digital experiences increases.

Key words: Brand, Covid-19, Communication, Crisis

1. УВОД

Пандемија болести ковид-19 користи се као нова маркетиншка стратегија (White, Nieto и Barqera, 2020). Нови сценарио треба посматрати као прилику да се уоче промене понашања потрошача и виртуелно ступи у контакт са њима, на нове начине (Khare и Singh, 2020). Брендови користе податке које имају о својим потрошачима и пажљиво слушају како би препознали нове захтеве и поспешили персонализацију свог бренда. (Salah, Alomari, Khaled и Jray, 2020). Кључ успеха у оваквим ситуацијама огледа се у разумевању шта вредност значи купцима док успостављају нове рутине куповине (Knowles, Ettenson, Lynch и Dollens, 2020).

Потрошачи очекују од брендова да објасне своју већу сврху и како сваки од њих служи општем добру. Доследна стратегија брендирања подстиче познавање, одржава лојалност и показује потрошачима да је њихово поверење заслужено (Harvey, n.d.). Ипак, напори брендирања морају се адаптирати како би се поклапали са тренутним контекстом и окружењем. Са тим променама у маркетиншком окружењу јавља се потреба за развијањем стратешке агилности пре, током, али и након пандемије (He и Harris, 2020). Иако је пресудно размишљање о непосредним, краткорочним потребама за опстанак, подједнако је важно предвидети изгледе за брендове на тржишту нове нормалности (Roggeveen и Sethuraman, 2020).

Друштвени медији постају примарни извор информација, вести, али и примарни алат за промоцију (Palupi и Svalov, 2020). Потрошачи захтевају другачије комуницирање током кризе изазване ковидом-19, као и понашање прилагођено ситуацији. Тако готово две трећине испитаника (65%) *Edelman Trust Barometer* истраживања тврди да ће “начин на који брендови реагују на пандемију имати огроман утицај на вероватноћу да купе њихове производе”. У несигурним временима успех ће остварити они брендови који покажу спремност да свог потрошача ставе на прво место.

Размишљање о постпандемијском свету захтева преиспитивање постојећих визија, мисија и циљева услед промена које се дешавају у вези са њиховим потрошачима, конкурентима и окружењу уопште (He и Harris, 2020). У раду је дат осврт на активности брендова у кризним временима који прати њихово понашање током кризе изазване пандемијом болести корона вируса. Након тога, приказане су најчешће активности и понашање брендова као одговор на сценарио изазван пандемијом. Ови одговори бренда идеално омогућавају дубље значење за потрошаче и на тај начин им омогућавају да се укључе на начине који су контекстуално релевантни (Karpen и Conduit, 2020).

2. БРЕНДОВИ И КРИЗА

Дајући им реалан значај, без негирања, кризе заузимају стратешко место у животу организација (Томић и Милас, 2007), те оне постају елемент развоја кроз неопходну промену и диференцијацију што је основа за стварање будуће конкурентске предности (Luescke, 2005). Елемент стратешког веома је битан у погледу суочавања са кризним ситуацијама. На самом почетку тешко је предвидети последице истих, а акценат се ставља на преживљавање и индивидуално сналажење компанија сходно својим капацитетима. Стога су и стратегије борбе са кризом врло особене и појединачне. Отуда потичу и будуће разлике у позиционирању на тржишту где ће успешнији брендови очувати постојећи однос са својим потрошачима и потенцијално придобити нове. Други ће, међутим, доживети неуспех уколико у новонасталим околностима не одговоре прилагођавањем свог пословања неопходном променом модела и навика у понашању. Поред тога, одговори морају да одражавају и очување вредности у које потрошачи верују, а које у кризама добијају на значају (Ma, 2020).

Ако се уважи неминовност криза као саставног дела друштвено-економског система, јасно је да оне нису трајно стање у коме се може живети. Стога је у кризним условима неопходан кризни менаџмент (Ђукић, 2010). Од њега зависи позиционирање компаније на почетку ширења кризе, али и будући ефекти. Дobar кризни менаџмент гради своју структуру у времену пре кризе, док добро управљање у време исте може да побољша позицију након екстремног искуства, скрати време опоравка и изгради имиџ друштвено одговорног бренда (Salvador, Ikeda и Crescitelli, 2017). Неопходно је уважити и психолошке ефекте који произилазе из кризе и на тим основама конципирати комуникациону стратегију (Cole, 2020). Добра комуникациона стратегија никада не би смела у кризним ситуацијама да стави на прво место свој интерес у односу на интерес потрошача и јавности који су изложени штетним ефектима кризе. За очекивати је да бренд који успешно комуницира са заинтересованом јавношћу и потрошачима у раздобљу стабилног пословног амбијента буде мање осетљив на кризе и конкурентске маркетинг стратегије. Ипак, пренаглашена повезаност са брендом у кризи може да буде и лоша околност, не увек предност, уколико потрошачи процене да су вредности у које су веровали изневерене неадекватним одговором бренда на кризну ситуацију (Ma, 2020).

Пандемија вируса ковид-19 променила је потребе потрошача за производима, њихово понашање и нивое задовољства приликом куповине (Mason, Narcum и Mason, 2021). Током ванредних ситуација потрошачи могу реаговати на непредвиђени начин, а такве реакције могу потенцијално потрајати и након исхитрене промене у понашању. Поновна недоступност одређених брендова и продајних места на дубљи начин ће променити преференције потрошача (Pantano, Pizzi, Scarpi и Dennis, 2020). У резултату, промена се одражава на избор производа у оквиру нове нормалности. Стратегије креиране као одговор на пандемију могу бити добра

дугорочна подлога уколико су у кратком року добро функционисале, с обзиром да ће последице ванредног стања постати део нове нормалности (The CMO Survey, 2020).

3. ОДГОВОРИ БРЕНДОВА НА КОВИД-19

Активности брендова током пандемије имаће утицаја на будуће понашање потрошача у куповини (Edelman Trust Barometer, 2020), стога оне морају да буду пажљиво имплементирани. Тржиште након корона вируса неповратно се променило, те у фокус долазе циљеви који укључују преживљавање, стратешку окретност и друштвену одговорност, усредсређени на друштвену маркетиншку оријентацију (He и Harris, 2020). Најуспешнији брендови препознали су прилику да се позиционирају као партнери у овим критичним временима, а не као проповедници, стручњаци или вође мисли (Khare и Singh, 2020). Истраживање *Covid-19 and the State of Marketing – The CMO Survey* (2020) показује да се већина брендова ослањала на импровизацију у генерисању нове стратегије. Тренутни одговор на кризу изазвану пандемијом огледао се у повлачењу (Aronczyk, 2020). Неки брендови су, водећи се принципом асоцијативности, претпоставили да њихово име не треба да се појављује у близини садржаја који је узнемиријућ на било који начин. Због тога су у употреби филтери за кључне речи које ће оглашаваће држати ван вести које негативно утичу на потрошаче. Упркос великом порасту корисничког промета на веб локацијама са дигиталним вестима, приходи од оглашавања на овим веб локацијама су нагло опали (Interactive Advertising Bureau, 2020).

3.1. ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ

Прва ствар коју су брендови препознали као битну јесте да истакну активности усмерене на заштиту, добробит и финансијску сигурност својих запослених, чак и ако то значи да трпе велике финансијске губитке (Edelman Trust Barometer, 2020). Бројни брендови су управо то и учинили, креирајући различите иницијативе за прикупљање медицинских средстава, хране и донација. Потрошачи су фаворизовали брендове који су подржавали своје запослене и оне који су прилагодили своје објекте како би помогли успоравању ширења вируса. *Coca Cola*, *Nestle*, *McDonald's*, *Hershey's* и *Kellogg's*, примери су иницијатива које су подразумевале финансијску подршку (White, Nieto и Barquera, 2020). Поред новчане помоћи, запажене су и иницијативе брендова *Heinz* (Karpen и Conduit, 2020), *PepsiCo*, *Burger King*, и *KFC* који су обезбедили оброке и донирали храну (White, Nieto и Barquera, 2020). *Ford*, *GE* и *3M* брендови удружили су своје ресурсе и преусмерили производне капацитете како би направили респираторе и вентилаторе за борбу против вируса. Уједно, овакве акције омогућиле су великом броју запослених да се врати на посао (Balis, 2020).

Потрошачи се повезују са брендом, али и за другима, градећи осећај припадности. Многи купци се стога обраћају брендovima који одражавају њихове личне вредности. Иако су егзистенцијални притисци присутни у свакодневном животу, ковид-19 их је појачао и проширио на велики број људи. Акције које повезују и ангажују потрошаче не помажу само током несигурних времена. Комуницирањем својих иницијатива, брендови који су усвојили наведени приступ ступају у интеракцију са потрошачима омогућавајући дубљи осећај смисла и сврхе. У таквим условима ствара се приврженост која се не објашњава економским рационализмом или институционализмом (Karpen и Conduit, 2020). Пандемија је изменила маркетиншке активности: тежи се стварању осећаја заједништва око бренда, кроз дигитална искуства. У фокусу су различите активације и ангажовање потрошача, а не изградња бренда.

3.2. Комуникација

Нови сценарио захтева преиспитивање постојећих комуникационих стратегија и планираних маркетиншких кампања. Резултат тога огледа се у променама у потрошњи на оглашавање, маркетинг, медије, остављајући рекламну индустрију са значајним падом прихода (Khare и Singh, 2020). Услови створени глобалном пандемијом захтевају критичку спремност и одговор који укључује ефикасну комуникацију као основну стратегију (Reddy и Gupta, 2020).

Најпре је мењан тон комуникације, прилагођен кризној ситуацији. Комуницира се опрезно, уз поштовање новостворених норми (Khare и Singh, 2020), прилагођено тренутним потрошачким захтевима (Grilec, Vukusic и Dujic, 2020). Чини се да су многи брендови своју комуникацију усмерили на поруке захвалности здравственим радницима и свима онима који нису у могућности да остану код куће. Комуникација оличава општу атмосферу „сви смо у овоме заједно“ (Khare и Singh, 2020). У истраживању које је спровео *Edelman Trust Barometer* 57% испитаника истакло је да је против оглашавања или прекомерних комуникација које су шаљивог или ведрога тона. Брендови су то препознали, комуницирањем акције, информације или подршке. Рекламне кампање избегавају приказивање људског контакта, те сцене грљења, љубљења или додиривања изостају. *KFC* је, схватајући ризик поруке „*Finger Lickin` Good*“ у време социјалног дистанцирања повукао своју кампању (Harvey, n.d.). Садржај и тон поруке могу дугорочно утицати на имиџ бренда, те се правремена реакција и прилагођавање ситуацији постављају као императив.

Потрошачи су се вратили телевизији и другим традиционалним медијским изворима ради веродостојних информација (Balis, 2020), па је и потрошња на огласе расла за наведени медиј (Khare и Singh, 2020). Обезбеђивање правих информација постаје веома значајно у ери такозване инфодемије, када се јавља преобиле информација. У том случају оставља се сумња о валидности, па се потрошачи усмеравају на партнере, места и мреже које перципирају као тачне, поуздане и приступачне (Reddy и Gupta, 2020). Ипак, аутори Khare и Singh истичу да будућност наговештава креативне и агресивне маркетиншке праксе.

3.3. Самопромоција

Промена у понашању потрошача у оквиру нове нормалности навела је брендове да се обраћају са емпатијом и транспарентношћу. Ипак, они који то раде с циљем комерцијалне експлоатације и самопромоције наишли су на осуду. Постоје примери двосмислених порука које позивају на повезаност, бригу и заједницу, а које су у служби капитализма (Sobande 2020). Sobande истиче да се неки брендови служе стратегијама комуникације које се ослањају на ситуацију изазвану пандемијом и страховима и забринутошћу која постоји код потрошача. Слање имејла са садржајем изражавања емпатије наилази на негодовање када га прати подстицај за куповином на веб страници (Knowles, Ettenson, Lynch и Dollens, 2020). У условима који су и за њих неизвесни, брендови (поново) промовишу своје производе и услуге као вредне (Sobande, 2020), а сам бренд као друштвено одговоран. *McDonald's* је модификовао свој логотип, одвојијвши елементе истог као илустрацију социјалног дистанцирања (Knowles, Ettenson, Lynch и Dollens, 2020). Имплементирана тактика није наишла на одобрење потрошача. Из таквих примера били су приморани да уче да само позиционирање бренда како би својој публици рекли да им је стало није довољно - они то такође морају да покажу (Harvey, n.d.). Односно, стратегија позиционирања треба да прати одговор бренда на овакве кризе. Давање обећања нарочито током несигурних времена мора да покаже спремност на испуњење истих (Balis, 2020). Потрошачи се не устручавају да критикују компаније које не испуњавају своја обећања (Harvey, n.d.) и очекују да брендови покажу да су свесни кризе и њеног утицаја. Наведено је показано и резултатом *Edelman Trust Barometer* истраживања у ком сваки трећи испитаник тврди је да је већ престао да користи бренд који не реагује на кризу адекватно.

3.4. Лојалност

Уколико се по страни остави недоступност бренда на одређеном тржишту, нова нормалност омогућава брендовима да открију разлику између истинске лојалности и навике у куповине (Knowles, Ettenson, Lynch и Dollens, 2020). Услови у којима се свет налази усмерава потрошачеву пажњу ка брендовима којима су лојални, тако да они одлучују да ли је бренд вредан подршке (Harvey, n.d.). Резултати истраживања спроведеног од стране McKinsey & Company (2020) показују да је готово 40% потрошача испробало нове производе или брендове, те да су они прилично вољни за промену понашања када се говори о куповини. Потрошачи су најчешће наводили цену и вредност као разлог за одлучивање о промени куповине одређеног бренда. Друго истраживање спроведено од стране аутора Knowles, Ettenson, Lynch и Dollens, (2020) показује да чак 30% потрошачке корпе чине нови брендови које нису раније куповали. Недостатак залиха омиљеног бренда свакако да највише утиче на ову ситуацију, али и повећана спремност да се проба нешто ново.

3.5. Дигитална трансформација

Последица мање доступности продајних места, у комбинацији са већим здравственим проблемима потрошача, довела је до непосредног пораста потражње за алтернативним каналима дистрибуције (Pantano, Pizzi, Scarpri и Dennis, 2020). Брендови се зато промовишу на платформама за доставу, нудећи посебне понуде и бесконтактне опције за подстицање потрошње (White, Nieto и Barquera, 2020). Пандемија је прекинула глобални ланац снабдевања, а локални ланци нашли су се у ситуацији протезања готово до тачке прелома (He и Harris, 2020). Трговина се суочила са изазовом изношења наглог скока потражње за одређеним производима и брендовима, с обзиром да је избор био ограничен на мањи број производа.

Ковид-19 је убрзао пословне трендове проузрокујући масовни прелазак потрошача на дигиталне канале. Узимајући наведено у обзир, брендови су усмерили своје ресурсе ка изградњи дигиталних интерфејса и трансформисали своје пословне моделе. Отварањем нових маркетиншких могућности проширена је понуда на онлајн канале (The CMO Survey, 2020). Roggeveen и Sethuraman (2020) наводе да ће се потрошачи навикнути на нове начине куповине, те да ће куповина намирица путем интернета са кућном доставом постати уобичајена. McKinsey & Company (2020) истраживање о расположењу потрошача показује да чак две трећине планира да настави да купује преко интернета и након пандемије. Затварањем објеката електронска трговина постаје пресудан канал за продају, али се и комуникација остварује на мрежи. Од брендова се очекује унапређење дигиталног ангажовања и препоручује ослањање на дигитална искуства и повезивање са потрошачима, с обзиром на трајне ефекте које они пружају (Balis, 2020).

3.6. Друштвени медији

Palupi и Svalov (2020) истичу јединствене могућности за развој и проширивање карактеристика, функција и начина коришћења друштвених медија који су настали у оквиру нове нормалности. Комуникација између брендова и потрошача измешта се на друштвене мреже, а борба за сваког (потенцијалног) потрошача спроводи се управо на овом медију (Grilec, Vukusic и Dujic, 2020). Створила се нова димензија: од примарног алата за забаву и испуњавање слободног времена, друштвени медији се користе као главни извор вести и информација, а и као образовни алат (Palupi и Svalov, 2020). У време када је социјално дистанцирање постало уобичајена пракса, друштвени медији нуде начине интеракције без физичког контакта (Mason, Narcum и Mason, 2021). Истраживање спроведено од стране аутора Palupi и Svalov (2020) показало је да половина испитаника (49%) не намерава да се врати медијском понашању пре нове нормалности, те да ће се и даље у великој мери ослањати на друштвене медије у испуњавању својих медијских потреба. Како пандемија ковид-19 условљава ограничени боравак потрошача у објектима, утицај промотивног материјала у истим опада, а друштвени медији постају погодни за изградњу свести о производима и брендovima (Mason, Narcum и Mason, 2021).

4. ЗАКЉУЧАК

Специфичан сценарио у ком се нашао цео свет условио је брендове на посебан напор за одржавање релевантности. Примећени су различити напори - од стварања свести до показивања емпатије. Пандемија је мењала навике медијске потрошње, испоруке и избора места куповине (Khare и Singh, 2020), што је последично довело до преиспитивања бренд стратегија. Најбоља стратегија за неке подразумевала је очување постојећег имиџа, кроз аутентичне акције и испуњавање обећања која су дали у прошлости (Harvey, n.d.) што нису сви брендови успешно имплементирали.

Активности брендова постају нарочито опрезне. Специфичан приступ комуникацији и напор да се не повреди ниједан осећај потрошача долазе у фокус. Већина брендова усвојила је позитиван тоналитет истичући захвалност, мотивисање и подршку кроз своје садржаје (Khare и Singh, 2020), а главна комуникација прешла је на дигиталне платформе. Посебни напори примећени су у изградњи емоционалне везе са потрошачима и јачање друштвеног ангажмана, с обзиром да кризне ситуације попут ове захтевају прилагођен приступ и стављање маркетиншких циљева у друштвено одговорнији оквир. Период нове нормалности биће успешан за оне брендове који су у несигурним временима показали спремност да свог потрошача ставе на прво место.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Aronczyk, M., (2020). Brands and the Pandemic: A Cautionary Tale. *Social Media and Society*, 6 (3).
- Balis, J. (2020). Brand Marketing Through the Coronavirus Crisis. *Harvard Business Review* (URL: <https://hbr.org/2020/04/brand-marketing-through-the-coronavirus-crisis>) (посећено: април 2021.)
- Cole, G. (2020). Corporate brand integrity during a crisis: Effective response strategies can help, *Strategic Direction*, 36(9), 45-47.
- Consumer sentiment and behavior continue to reflect the uncertainty of the COVID-19 crisis (2020). *McKinsey & Company*. (URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19>) (посећено: април 2021.)
- Covid-19 and the State of Marketing – The CMO Survey: Highlights and Insights Report, Special Edition (2020). (URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/about-deloitte/gr_CMO_Survey_2020_COVID-19_and_the_State_of_Marketing_noexp.pdf) (посећено: април 2021.)
- Ђукић, П. (2010). Глобална и национална економска криза-изазов за реформе и одрживи раст економије, *Школа Бизниса*, 1(4).
- Edelman Trust Barometer - Special Report: Brand Trust and the Coronavirus Pandemic (2020). (URL: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Brands%20and%20the%20Coronavirus.pdf>) (посећено: април 2021.)
- Grilec, A., Vukusic D., и Dujic D. (2020). Communication Strategies of Luxury Brands during Covid-19 Crisis. 63rd *International Scientific Conference on Economic and Social Development - "Building Resilient Society"*, Zagreb, 11-12 December, 2020.
- Harvey, S. (n.d.). Brand positioning in a pandemic: The best brand responses to COVID-19. (URL: <https://fabrikbrands.com/brand-positioning-and-brand-response-in-a-pandemic/>) (посећено: април 2021.)

- He, H., и Harris, L. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. *Journal of Business Research* 116, 176-182.
- Interactive Advertising Bureau (2020). Coronavirus: Ad revenue impact on publishers & other sellers. *IAB Proprietary Research*. (URL: <https://www.iab.com/wp-content/uploads/2020/04/IAB-Coronavirus-Impact-Buy-vs.-Sell-4.15.20FINAL.pdf>) (посећено: април 2021.)
- Karpen, I. O., и Conduit, J. (2020). Engaging in times of COVID-19 and beyond: theorizing customer engagement through different paradigmatic lenses. *Journal of Service Management*, 31 (5), 1163-1174.
- Khare, A., и Singh, N. (2020). Effect of Covid-19 on brands communication strategy. *Impact: International Journal of Research in Business*, 8 (12).
- Knowles, J., Ettenson, R., Lynch, P., и Dollens, J. (2020). Growth Opportunities for Brands During the COVID-19 Crisis, *MIT Sloan Management Review* (URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/growth-opportunities-for-brands-during-the-covid-19-crisis/>) (посећено: април 2021.)
- Luecke, R. (2005). Harvard Business Essentials: Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business, *Harvard Business School*.
- Ma, L. (2020). When love becomes hate: how different consumer-brand relationships interact with crises to influence consumers' reactions, *Corporate Communications*, 25(3), 357–375.
- Mason, A. N., Narcum, J., и Mason, K. (2021) Social media marketing gains importance after Covid-19, *Cogent Business & Management*, 8(1).
- Palupi, R., и Svalov, M. (2020). The New Normal: Social Media's Novel Roles and Utilisation. *Jurnal Ilmu Komunikasi (J-IKA)*, 7 (1), 25-32.
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., и Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak, *Journal of Business Research*, 116, 209-213.
- Roggeveen, A. L., и Sethuraman, R. (2020). How the COVID-19 Pandemic May Change the World of Retailing. *Journal of Retailing*, 96 (2), 169-171.
- Reddy, V. B и Gupta, A. (2020). Importance of effective communication during COVID-19 infodemic, *JFPMC – Journal of Family Medicine and Primary Care*, 9(8), 3793-3796.
- Salah, A. A., Alomari, K. M., Khaled, A. S. D., и Jray, A. A. A. (2020). Digital Marketing during COVID 19: Consumer's Perspective. *WSEAS Transaction on Business and Economics*, 17, 831-841.
- Salvador, A. B.; Ikeda, A. A.; и Crescitelli, E. (2017). Crisis management and its impact on brand image. *Gestao e Producao*, 24(1), 15–24.
- Sobande, F. (2020). 'We're all in this together': Commodified notions of connection, care and community in brand responses to COVID-19. *European Journal of Cultural Studies*, 3(6), 1033-1037.
- Томић, З. и Милас, З. (2007). Стратегија као одговор на кризу. *Политичка Мисао: Часопис За Политологију*, 44(1), 137–149.
- White, M., Nieto, C., и Barquera, S. (2020). Good Deeds and Cheap Marketing: The Food Industry in the Time of COVID-19. *Obesity*, 28 (9), 1578-1579.