

Received on: 30/05/2022

Accepted on: 07/09/2022

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty- Ninth Year
No.19
Spring & Summer
2022

Identifying and Prioritizing the Most Important Consequences of Brand Value Co-Destruction in Social Commerce: Before and After Using Conflict Management

*Ghazale Taheri¹, Azim Zarei^{*2}, Davood Feiz³, Mahdi Dehghani Soltani⁴*

1. Ph.D. Candidate in Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, University of Semnan, Semnan, Iran. ghazale_thr@semnan.ac.ir
2. Prof. Faculty of Economics, Management, and Administrative Sciences, University of Semnan, Semnan, Iran. (Corresponding Author)
3. Prof. Faculty of Economics, Management, and Administrative Sciences, University of Semnan, Semnan, Iran. Feiz1353@semnan.ac.ir
4. Assistant Prof. Faculty of Administrative Sciences and Economics, Vali Asr University, Rafsanjan, Kerman.Iran. ma.dehghani22@vru.ac.ir

*Corresponding author: Azim Zarei (email: a_zarei@semnan.ac.ir)

Abstract

Aim and introduction: With the growth of companies' activities in the realm of social commerce, there has been a significant increase in customer participation in the design, production, and marketing of brands' products and services. But this does not mean that their participation always yields positive and constructive results. In fact, in certain situations, customer participation can lead to significant costs for the company, wastage of shared resources, and a disruption in the balance of interests. This causes brand owners to refrain from involving customers more in creating value for the company. As a result, conditions are created for the process of co-destruction of brand value. It is evident that if companies continue to overlook the detrimental impact of brand value co-destruction without employing management techniques like conflict management, they will face numerous adverse consequences. Identifying these consequences can serve as crucial factors in controlling the situation and restoring balance. Due to the significance of this issue, this study has identified and prioritized the most crucial consequences of brand value co-destruction in social commerce, both before and after the implementation of conflict management.

Methodology: This research is classified as practical and falls under the category of qualitative research in terms of its purpose and type. In this research, the systematic literature review method was used first, followed by the classical grounded theory method, to achieve the research objective. In the next step, the Ordinal Priority Approach (OPA) was employed to weigh and rank the most significant factors identified. The sampling method used in the current research is theoretical or theory-based sampling. The data collection tool is a semi-structured in-depth interview. The sample used in the classical grounded theory approach consists of 23 individuals. Among them, 11 are founders, managers, and experts from various departments of service-oriented digital start-ups operating in the context of social commerce. The remaining 12 individuals are online customers of these companies.

Finding: Based on in-depth interviews with selected experts in this research, the consequences of brand value co-destruction were generally identified in the form of 105 open codes, 29 concepts, and 11 main categories. In the first stage, the

study identified 57 open codes, 13 concepts, and 4 main categories related to the consequences of brand value co-destruction when conflict management is not established. The results indicate that without utilizing conflict management strategies, companies may experience destructive outcomes. These outcomes, in order of priority, include the deterioration of the mental well-being of brand beneficiaries, the proliferation of anti-brand behaviors in online communities, the disruption of the service ecosystem, and the eventual demise of the brand life cycle. In the second stage, the study identified 48 open codes, 16 concepts, and 7 main categories related to the consequences of co-destruction of brand value and the establishment of conflict management. The findings indicate that companies can prevent negative consequences and transform them into positive and productive outcomes by effectively utilizing conflict management during the co-destruction of brand value. In order of priority, the experience of co-destruction of brand value after applying conflict management leads to several constructive consequences. These include encouraging active and interactive learning, promoting solutions, fostering individual brand self-leadership instead of appointed brand leadership, promoting well-being recovery, developing new products and services, and fostering integrated thinking towards brand and business model innovation.

Discussion and conclusion: The obtained results show that when the interests of the customers and the company are jeopardized during cooperation and become unbalanced, they collaborate towards the co-destruction of brand value. Then, as the value co-destruction process evolves within the company, the level of conflict in people's communication increases, resulting in negative consequences for both customers and the company. After conducting an in-depth investigation into the concept of co-destruction of brand value in companies, it has been determined that unless effective management strategies are implemented to reduce interpersonal conflicts among stakeholders and control tension between them, both customers and companies will remain vulnerable to the destructive and negative consequences of brand value co-destruction, ultimately leading to the demise of the brand. However, by implementing conflict management strategies within the company and fostering a spirit of compromise, they are able to leverage the negative experiences resulting from value co-destruction and turn them into opportunities to enhance the brand. Considering that most studies mention value co-destruction as a destructive phenomenon for companies, this research highlights a positive aspect of brand value co-destruction by focusing on conflict management. The findings can serve as a roadmap to help companies avoid making wrong decisions when faced with escalating communication tensions. Therefore, this research can not only contribute theoretically to the evolution of the concept of co-destruction of brand value in the literature, but it can also inform managers about the uneven path of value co-destruction and the consequences of their choices. This information can help them restore the situation to ideal and balanced conditions.

Keywords: Brand value co-destruction, Conflict management, Social commerce.

شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین پیامدهای هم‌تخریبی ارزش برند در تجارت اجتماعی: قبل و بعد از بکارگیری مدیریت تعارض

نویسندگان: غزاله طاهری^۱، عظیم زارعی^{۲*}، داود فیض^۳، مهدی دهقانی سلطانی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان،

سمنان، ایران

۲. استاد دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استاد دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، کرمان،

ایران

* Email: a_zarei@semnan.ac.ir

DOI: 10.22070/CS.2023.17344.1284

چکیده

با رشد فعالیت شرکت‌ها در بستر تجارت اجتماعی، مشارکت مشتریان در طراحی و تولید محصولات و خدمات برندها بسیار افزایش یافته است. اما این امر بدین معنا نیست که مشارکت آنان همواره به نتایج مثبت همراه می‌باشد، بلکه در برخی شرایط مشارکت مشتریان باعث تحمیل هزینه‌های هنگفت به شرکت، از بین رفتن تعادل منافع و در نتیجه هم‌تخریبی ارزش می‌گردد. بدیهی است که با رخ دادن هم‌تخریبی ارزش بدون مدیریت تعارضات، شرکت‌ها با پیامدهای منفی بسیاری درگیر می‌شوند که شناسایی آن‌ها لازمه‌ی کنترل شرایط و خارج شدن از وضعیت نامتعادل می‌باشد. بنابر اهمیت این موضوع، این مطالعه به شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین پیامدهای هم‌تخریبی ارزش برند در تجارت اجتماعی، در زمان قبل و بعد از بکارگیری مدیریت تعارض پرداخته است. این پژوهش از نظر نوع هدف، کاربردی می‌باشد و به منظور گردآوری اطلاعات، از روش کیفی نظریه داده بنیاد کلاسیک و روش اولویت‌بندی رتبه‌ای استفاده نموده است. براساس مصاحبه عمیق صورت گرفته با ۲۳ نفر از خبرگان منتخب، پیامدهای هم‌تخریبی ارزش برند در قالب ۱۰۵ کد باز، ۲۹ مفهوم و ۱۱ مقوله اصلی شناسایی گردیدند. نتایج نشان می‌دهد بدون بکارگیری مدیریت تعارض، شرکت‌ها با پیامدهای مخربی مانند تخریب رفاه ذهنی ذینفعان از برند، رشد رفتارهای ضد برند در جوامع آنلاین، ایجاد اکوسیستم خدماتی ناپایدار و پایان چرخه عمر برند مواجه خواهند شد. اما با بکارگیری مدیریت تعارض در حین تجربه هم‌تخریبی ارزش، شرکت‌ها از بروز پیامدهای منفی جلوگیری کرده و آن را به نتایج مثبت و سازنده تبدیل می‌کنند. تشویق به یادگیری فعال و تعاملی، ترویج راه حل، ایجاد خودرهبی فردی برند به جای رهبری برند انتصابی، رشد بازیابی رفاه، توسعه محصول و خدمات جدید، تفکر یکپارچه نسبت به برند و نوآوری مدل کسب و کار از پیامدهای سازنده تجربه هم‌تخریبی ارزش بعد از بکارگیری مدیریت تعارض می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: تجارت اجتماعی، مدیریت تعارض، هم‌تخریبی ارزش برند

نشریه علمی
راه‌بردهای
بازرگانی

(دانشور رفته)

Journal of
Business
Strategies

مقاله مستخرج از رساله

دکتری

صفحه ۲۲۸-۲۰۲

- دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۰۹
- پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۱۶

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty- Ninth Year
No.19
Spring & Summer
2022

نشریه علمی

دانشگاه شاهد

سال بیست و نهم - دوره ۱۹

شماره ۱۹

شهریور ۱۴۰۱

مقدمه

شبکه‌های اجتماعی به عنوان بستر اصلی شکل‌گیری هم‌آفرینی ارزش با مشتریان شناخته می‌شوند (وارگو و لاش، ۲۰۰۴) و پلت‌فرمی که سرویس‌دهی دیجیتال در تعاملات تجاری آنلاین را فراهم می‌سازد تجارت اجتماعی نام دارد (جامی‌پور و طاهری، ۲۰۲۰). بنابراین، می‌توان تجارت اجتماعی را به عنوان یکی از اصلی‌ترین منابع ایجاد هم‌آفرینی ارزش در بین شرکت‌ها و مشتریان در نظر گرفت (لاد و همکاران، ۲۰۱۹؛ زارعی و طاهری، ۱۳۹۹). تجارت اجتماعی به عنوان یکی از فناوری‌های مبتنی بر وب ۲/۰، شامل مجموعه فعالیت‌های خدمات محوری می‌باشد که بر منطق تسلط خدمات استوار است (اسجودین و همکاران، ۲۰۲۰). شرکت‌هایی که از این فناوری برای کسب و کار خود استفاده می‌کنند می‌بایست برای اطمینان از رشد خدمات‌دهی دیجیتال خود، به توسعه و نوآوری خدمات به صورت همگام با تقاضای بازار بپردازند، که این امر در آزمایشگاه‌های تحقیق و توسعه داخلی اتفاق نمی‌افتد، بلکه در نقطه تماس شرکت با مشتریان یعنی جایی که ارزش از طریق مشارکت مشتریان خلق می‌شود، رخ می‌دهد (لاد و همکاران، ۲۰۱۹؛ اسجودین و همکاران، ۲۰۲۰). در هم‌آفرینی ارزش، مشتریان به عنوان توسعه‌دهندگان رسانه‌های اجتماعی، به طور گسترده درگیر فعالیت‌های متقابل کارکردی با بخش‌های مختلف شرکت‌ها می‌شوند و دانش مربوط به توسعه خدمات آنلاین را با آن‌ها به اشتراک می‌گذارند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). اگر این مشارکت‌ها به درستی در پلتفرم‌های تجارت اجتماعی مدیریت شود، می‌تواند به هم‌آفرینی ارزش بی‌انجامد، چرا که مشتریان در طی فرآیند تعاملی تجربه خود از برند می‌توانند در هم‌آفرینی ایده‌پردازی برند، هم‌آفرینی طراحی برند، هم‌آفرینی آزمون و توسعه و ارزیابی برند و در نهایت هم‌آفرینی تولید و بازاریابی محتوایی برند سهیم شوند (چانگ، ۲۰۱۹؛ یو و همکاران، ۲۰۲۰). اما در صورت مدیریت نادرست مشارکت‌ها و تعارض در مدیریت فرآیند هم‌آفرینی، ارتباطات چندجانبه پیچیدگی خدمات‌دهی را افزایش داده و به جای خلق مشارکتی ارزش به تخریب مشترک آن می‌انجامد (جاروی و همکاران، ۲۰۲۰؛ گوان و همکاران، ۲۰۲۰). براساس مطالعات لاند و همکاران^۸ (۲۰۲۰) "هم‌تخریبی ارزش برند، فرآیندی است که دو یا چند بازیگر منابع خود را برای از بین بردن ارزش برند بکار می‌گیرند". در راستای این تعریف، کواچ و تایچون^۹ (۲۰۱۷) بیان می‌دارند که هم‌تخریبی ارزش برند به علت عناصر نامتجانس مشتری و صاحبان برند در عمل تعامل رخ می‌دهد. به عنوان مثال هنگامی که برند و مشتریان در یک تعامل خاص، از مطابقت دادن ادراکات و انتظارات خود با طرف مقابل دچار ضعف می‌شوند، احساس عدم شفافیت و امنیت ایجاد شده بین آن‌ها باعث می‌شود که یک یا هر دو طرف به صورت عمدی یا سهوی از منابع موجود سوءاستفاده نمایند و با کاهش رفاه یکی از طرفین، منجر به ایجاد هم‌تخریبی ارزش برند شوند (مکونن و اولکونن^{۱۰}، ۲۰۱۷). بنابراین، واضح است که نفوذ بسیار بالای وب‌سایت‌های شبکه‌های اجتماعی در زندگی روزمره مصرف‌کنندگان، علاوه بر اینکه می‌تواند منتج به نتایج مثبت برای برندها گردد، از ایجاد اختلافات و تضادها در میان شرکت و مشتریان که به صورت هم‌تخریبی ارزش در جوامع برند نمایان می‌شود نیز مستثنی نیست (راما سوامی و اوزجان^{۱۱}، ۲۰۱۶؛ گوان و همکاران، ۲۰۲۰). پیامدهای هم‌تخریبی ارزش برند، می‌تواند به صورت درگیری منفی مشتریان با برند از طریق ارائه افکار، احساسات و رفتارهای تهاجمی نامطلوب آن‌ها نسبت به برند (مانند شکایت از برند در رسانه‌های اجتماعی) در طول تعاملات به نمایش گذاشته شود (هولییک و چن^{۱۲}، ۲۰۱۴). بطور کلی، هم‌تخریبی ارزش باعث می‌شود که مشتریان و شرکت در طول تجربه برند هر کدام به گونه‌ای واکنش نشان دهند که بر طرف مقابل تأثیر منفی بگذارد (وان دن بروک و پاپارویدامیس^{۱۳}، ۲۰۲۱). به عنوان مثال، زمانی که کارمندان سطوح بالایی از بی‌ادبی مشتریان را در طول هم‌تخریبی ارزش

⁸ Guan et al

⁹ Lund et al

¹⁰ Quach and Thaichon

¹¹ Makkonen and Olkkonen

¹² Ramaswamy and Ozcan

¹³ Hollebeek and Chen

¹⁴ Van den Broeke and Paparoidamis

¹ Vargo and Lusch

² Laud et al

³ Sjödin et al

⁴ Wang et al

⁵ Chang

⁶ Yu et al

⁷ Järvi et al

تجربه کنند، به نوبه خود احتمالاً در اعمال غیر مدنی نسبت به مشتریان شرکت می‌کنند و در مقابل، مشتریانی که با بدرفتاری، بی‌محرمانگی کارکنان و عدم توجه به نظرات آن‌ها در طراحی و یا سفارشات فردی مواجه می‌شوند به رفتارهای مخالف برند مانند: تحریم برند و توزیع گزاره‌های تخریب‌برانگیز در رسانه‌ها می‌پردازند و بدین طریق استرس شغلی و نارضایتی در بین کارکنان را افزایش می‌دهند (مکونن و اولکونن، ۲۰۱۷؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸).

اما نکته حائز اهمیت در این حوزه آن است که، فرآیند هم‌آفرینی و هم‌تخریبی ارزش ممکن است به طور یک‌الگوی چرخشی اتفاق بیفتد. بطوری که با برهم خوردن تعادل منافع (مانند تعارض در ادغام و استفاده نادرست از منابع و تعارض در رفاه ایجاد شده) که منجر به تغییر موقعیت یا جابه‌جایی در رفاه حداقل یکی از طرفین می‌شود، هم‌تخریبی ارزش شکل می‌گیرد و در صورت بازیابی وضعیت تعادل (ادغام یکپارچه منابع و افزایش رفاه هر دو طرف) هم‌آفرینی ارزش به وجود می‌آید (جاروی و همکاران، ۲۰۱۸؛ لاد و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین آن مکانیزم واکنشی که بتواند این الگوی چرخشی را از وضعیت عدم تعادل به وضعیت متعادل تبدیل کند، جز با مدیریت تعارض رخ نخواهد داد (لاد و همکاران، ۲۰۱۹؛ پاتاک و همکاران، ۲۰۲۰). در واقع، عدم مدیریت تعارضات رخ داده در میان مشتریان و شرکت در جریان تجربه مشتری - برند موجب می‌شود، مجدداً فرآیند اصلی هم‌تخریبی ارزش تکرار شود و تا نابودی کامل برند ادامه پیدا کند. اما با مدیریت تعارض مناسب، چرخه تخریب برند متوقف گردیده و با حمایت اجتماعی، تجاری و نظارتی ذینفعان و همچنین بهبود کیفیت روابط مشتریان و شرکت، زمینه مناسب برای هم‌آفرینی ارزش برند در گام بعد محیا گردد (لاد و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین ضروری است که محققان با شناسایی مهم‌ترین پیامدهای حاصل از تجربه هم‌تخریبی ارزش برند در زمان قبل و یا بعد از بکارگیری مدیریت تعارض، از تکرار یا عدم تکرار فرآیند هم‌تخریبی ارزش آگاهی یابند و با تبدیل کردن تهدیدها به فرصت‌ها از بروز مجدد هم‌تخریبی ارزش برند جلوگیری کرده و به رشد برند شرکت کمک کنند. تاکنون مطالعات در زمینه هم‌تخریبی ارزش، بر علل پیدایش یا به عبارتی شناسایی عوامل آغازگر هم‌تخریبی ارزش متمرکز شده است (اسمیت، ۲۰۱۳؛ پله، ۲۰۱۶؛ جاروی و همکاران، ۲۰۱۸؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸؛ پاتاک و همکاران، ۲۰۲۰؛ گوان و همکاران، ۲۰۲۰). به عنوان مثال، جاروی و همکاران (۲۰۱۸) بر شناسایی عوامل هم‌تخریبی ارزش از جمله فقدان اطلاعات، سطح ناکافی اعتماد، اشتباهات، ناتوانی در خدمت و تغییر، کمبود انتظارات روشن، رفتار نادرست مشتری و سرزنش یکدیگر تأکید داشته است. پریور و مارکوس - کوواس (۲۰۱۶) پیشگیری از هدف و کسری خالص مشتریان را به عنوان عوامل مؤثر در شکل‌گیری هم‌تخریبی ارزش شناسایی کرده‌اند. وافاس و همکاران^۶ (۲۰۱۶) نیز پیشروی در هم‌تخریبی ارزش را به عواملی مانند عدم اعتماد، ارتباطات ناکافی، عدم تعادل قدرت/وابستگی، هماهنگی اندک و سرمایه انسانی ناکافی محدود کرده است. بنابراین واضح است مطالعاتی که به بررسی اثرات و پیامدهای هم‌تخریبی ارزش در روابط تجاری بپردازد، بسیار اندک هستند. از آنجایی که تحقیقات موجود در زمینه هم‌تخریبی، به نوعی گذشته نگر هستند و از بررسی پیامدهای مخرب آن در جریان ارتباطات آینده غافل مانده‌اند (هالبرگ^۷، ۲۰۱۸)، این پژوهش در صدد است تا با شناسایی مهم‌ترین پیامدهای هم‌تخریبی ارزش، به یک گام جلوتر از فرآیند اصلی این پدیده مخرب قدم بردارد و با کمک به گسترش ادبیات در این حوزه، مدیران و محققان را از خطرات بروز این پدیده آگاه و به کنترل پیامدهای پیش‌بینی نشده آن در جهت تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها اقدام نماید (کورسارو^۸، ۲۰۲۰). از این رو، سؤال اصلی پژوهش جاری آن است که مهم‌ترین پیامدهای هم‌تخریبی ارزش برند در تجارت اجتماعی در زمان قبل و بعد از بکارگیری مدیریت تعارض شامل چه مواردی است؟ و اولویت‌بندی هریک از آنان از لحاظ اهمیت چگونه می‌باشد؟

⁵ Prior and Marcos-Cuevas

⁶ Vafeas et al

⁷ Hallberg

⁸ Corsaro

¹ Zhang et al

² Pathak et al

³ Smith

⁴ Plé

پیشینه نظری پژوهش

هم‌تخریبی ارزش برند در تجارت اجتماعی

هنگامی که طرفین به شیوه ناعادلانه ارزشی را خلق می‌کنند، تنش‌ها و درگیری‌ها بر سر منافع حاصل بالاتر می‌رود و به شدت توسعه روابط تجاری بین طرفین تضعیف می‌شود. سپس در مرحله استفاده از ارزش نیز، ارزش‌های هم‌آفرین ایجاد شده توسط احزاب به روشی نابرابر تصاحب می‌شوند و ارزش تخصیص یافته به بازیگران از تعادل خارج می‌گردد. بنابراین این وضعیت موجب می‌شود مشتریان و شرکت به جای هم‌آفرینی ارزش، هم‌تخریبی ارزش را در پیش بگیرند (کورسارو، ۲۰۲۰؛ لاد و همکاران، ۲۰۱۹). اسمیت (۲۰۱۳) هم‌تخریبی ارزش را به عنوان شکست فرآیند یکپارچه‌سازی منابع در هم‌آفرینی ارزش مورد انتظار تعریف می‌کند. این به معنای از دست دادن منابع پیش‌بینی نشده برای مشتریان است که بر رضایت آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. طبق مطالعه پریور و مارکوس-کوواس (پریور و مارکوس-کوواس، ۲۰۱۶)، هم‌تخریبی ارزش زمانی آشکار می‌شود که تعامل بین طرف‌های رابطه به دلیل اطلاعات ناقص یا سوء تعبیر شده در طول همکاری موفقیت‌آمیز نباشد. در این راستا، تحقیقات اخیر در حوزه برند نیز به وضوح نشان می‌دهد که در طول همکاری‌های مشتریان با جوامع مختلف برند، ارزش نه تنها می‌تواند به صورت مشترک خلق شود، بلکه می‌تواند همزمان تخریب نیز گردد (جاروی و همکاران، ۲۰۲۰). زیرا با گذشت زمان، استحکام روابط بین مشتریان و برند می‌تواند بدتر شود و علاقه آن‌ها به حفظ روابط صمیمی کاهش پیدا کند، زیرا انتظارات رو به افزایش طرفین از ارزش هم‌آفرینی شده منجر می‌شود، یکدیگر را به عنوان راهی برای دستیابی به اهداف خاص خود در نظر بگیرند و از عینیت خواسته‌های خود در تلاش برای خلق ارزش برند بکاهند. بنابراین این روابط دو سوگرا مشکلات مختلفی ایجاد می‌کند که می‌تواند یک یا هر دو شریک را در هم‌تخریبی ارزش برند درگیر کند (کورسارو، ۲۰۲۰). از آنجایی که صاحبان برند در پلتفرم‌های تجارت اجتماعی خود به کاربران اجازه ارتباط و همکاری‌های گسترده در طراحی، تولید، سفارشی‌سازی و بازاریابی برند را می‌دهند، کنترل و مدیریت محتوای تولید شده مشتریان در صفحات مختلف برند پیچیده‌تر شده است. به عنوان مثال؛ امکان سفارشی‌سازی مستقل مشتریان برای دریافت خدمات آنلاین برند که بدون هیچ واسطه‌ای در پورتال مدیران برند قابل ثبت است، در اغلب اوقات برای شرکت نامطلوب تلقی می‌شود. زیرا سازگاری یافتن برند با گروهی از ذینفعان ممکن است برآورده کردن سایر احتیاجات مشتریان را غیرممکن سازد و شرکت را از انطباق یافتن با رویه‌های تدوین شده و برنامه‌های بازاریابی کلیدی خود دور کند (جاروی و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، نکته حائز اهمیت آن است که ذینفع همیشه طرف ایجاد ارزش خود است (هیویت و شانز، ۲۰۲۱) و با تغییر منافع خود، حاضر به همکاری بیشتر برای ارزش‌آفرینی یکسان نخواهد بود (کورسارو، ۲۰۲۰).

نقش مدیریت تعارض در پیامدهای هم‌تخریبی ارزش برند

هم‌تخریبی ارزش، خود به عنوان پیامد تکیه بر عناصر سازگار عمل در میان فعالیت تولیدکنندگان و مشتریان شناسایی می‌شود. به عنوان مثال، زمانی که برند و مشتریان در یک تعامل خاص نتوانند درک و انتظارات خود را با یکدیگر مطابقت دهند، نامنی و شفافیت ناکافی ناشی از آن می‌تواند منجر به ناراحتی طرفین شود و به صورت رفتار نامناسب یا غیره منتظره بروز یابد (کوچ و تایچون، ۲۰۱۷). بدین ترتیب، این وضعیت موجب می‌گردد بین حالت مطلوب و واقعی اختلاف بوجود بیاید، منابع به طور تصادفی یا عمدی مورد سوء استفاده قرار گیرند و در نهایت هم‌تخریبی ارزش حاصل گردد (جاروی و همکاران، ۲۰۲۰؛ پله و چومپیتاز-کاسرس^۲، ۲۰۱۰). بنابراین؛ با وجود آنکه هم‌تخریبی ارزش خود پیامد یک تعامل منفی است، اما شیوه‌های نامتجانس اجرایی بازیگران در شکل‌گیری این پدیده، خروجی‌های مخرب برای ذینفعان آن بوجود می‌آورد که از آن رنج می‌برند. به عنوان مثال؛ نارضایتی ذینفعان از هم‌تخریبی ارزش و عدم دریافت ارزشی که در هم‌آفرینی تزریق کرده بودند، موجب بروز ادراک‌هایی از نابرابری تخصیص منافع، تنش‌ها، سوء تفاهم‌ها و ناامیدی می‌شود (لامانن و اسکالن^۳،

³ Laamanen and Skälén

¹ Hewett and Shantz

² Plé and Chumpitaz Cáceres

۲۰۱۵). در این میان، آنچه که حائز اهمیت است آن است که هم‌آفرینی ارزش و هم‌تخریبی ارزش، هر دو فرآیندهای ارزشی تعاملی هستند که در سطح رابطه اتفاق می‌افتند (مورگان و همکاران^۱، ۲۰۱۸). از این رو، تخصیص یا عدم تخصیص ارزش در سطح هر بازیگر ممکن است به طور یکسان اتفاق نیفتد و لزوم استقرار مدیریت تعارض برای کنترل تنش‌های بین شرکت و مشتریان به یک امر حیاتی تبدیل شود (پورتر و کرامر^۲، ۲۰۱۱؛ استال و همکاران^۳، ۲۰۲۰). زیرا عواملی که در فرآیند شکل‌گیری هم‌تخریبی ارزش مؤثر هستند مانند، سوء استفاده یا استفاده نادرست از منابع، عدم شناخت درست از نیاز یکدیگر، ابهام در فعالیت‌ها، تفاوت در سبک‌های ارتباطی افراد، نقص در اطلاعات تبادل یافته و مهم‌تر از همه تفاوت در معیارهای ارزشی طرفین، خود از جمله عواملی هستند که سبب بروز تعارضات نیز می‌گردد (پاتاک و همکاران، ۲۰۲۰؛ استال و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین وجود تعارضات در فرآیند هم‌تخریبی ارزش امری حتمی در میان تمام بازیگران و ذینفعان برند محسوب می‌شود که می‌توان برای کنترل پیامدهای آن از مزایای مدیریت تعارض بهره گرفت. مدیریت تعارض روشی است که هر ذینفع برای حل مشکلات ارتباطی خود از مهارت‌های نرم مانند حل مسئله و مذاکره بهره می‌گیرد تا درصد توافقات بر سر درگیری‌ها، تضادها، نظرات، دیدگاه‌ها و تصمیمات مخالف در طی همکاری‌ها بالاتر رود (بهر و همکاران^۴، ۲۰۰۸). به عبارت دیگر، مدیریت تعارض فرآیندی است که در آن برای حل مشکلات، تلاش می‌شود تا نتایج منفی به حداقل و نتایج مثبت به حداکثر برسد. این توانایی مهم مدیریتی با توجه به هر موقعیت، از تکنیک‌های مختلف گفت‌وگو، مذاکره و تفکر خلاق استفاده می‌کند (افزالور رحیم^۵، ۲۰۰۲). مدیریت تعارض در هم‌تخریبی نیز می‌تواند بر درک بازیگران درگیر در فرآیند تأثیر بگذارد و آگاهی آنان را در درک تخصیص ارزش و ماهیت هم‌تخریبی ارزش بالاتر ببرد. از این طریق توانایی تأیید متقابل در طرفین بالاتر می‌رود و به خواسته‌های یکدیگر به صورت غیر دفاعی گوش داده و پاسخ می‌دهند و به طور م‌سالمت‌آمیز با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند (پاتاک و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین، مدیریت تعارض را می‌توان به عنوان کاتالیزوری که قادر است پیامدهای هم‌تخریبی ارزش را کاهش داده و تعادل منافع مشتریان و صاحبان برند را به حالت اولیه بازایی کند، معرفی نمود.

پیشینه تجربی پژوهش

با وجود آنکه تحقیقات در مورد هم‌آفرینی ارزش در دهه‌های اخیر افزایش یافته است، اما با این حال، امروزه به وفور شاهد تخریب مشترک ارزش در روابط هستیم. این امر موجب گردیده است محققان بیش از پیش به جنبه تاریک ارتباطات مانند خطرات مربوط به سوء استفاده از منابع، قدرت نابرابر و همچنین سبک‌های ارتباطی ناسازگار تمرکز کنند و پیامدهای این ابعاد تأثیرگذار را در خروجی فرآیند هم‌تخریبی ارزش مورد بررسی جدی‌تر قرار دهند (جاروی و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، با توجه به اهمیت این موضوع، تحقیقات پیشین به خوبی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که نتایج آن به طور خلاصه در جدول ۱ آورده شده است.

⁴ Behfar et al
⁵ Afzalur Rahim

¹ Morgan et al
² Porter and Kramer
³ Stahl et al

جدول ۱. مروری بر تحقیقات مرتبط با هم‌تخریبی ارزش

محققان	انواع دلیل بروز هم‌تخریبی ارزش: فرم-ها / انواع / گونه‌شناسی	خروجی هم-تخریبی	روابط نظری	مبنای مفهومی	روش و زمینه
اسمیت (۲۰۱۳)	منابعی که هر یک می‌تواند هم‌تخریبی ارزش را هدایت کنند: مواد، اوقات فراغت، پول، دانش، خودکارآمدی، امید، انرژی، احترام، پشتیبانی، زمان، مردم، فناوری، سازمان و اطلاعات	کاهش رفاه مشتری و سازمان	انتظارات باعث VCD (کاهش ارزش) می‌شود.	اکولوژی منابع، منطق تسلط خدمات	تجربی (کیفی) مصاحبه
پله (۲۰۱۶)	تجزیه تصادفی و عمدی منابع، عدم ادغام منابع	کاهش ارزش عمومی	عدم ادغام و گسیختگی عمدی و تصادفی منابع منجر به هم‌تخریبی ارزش می‌شود.	منطق تسلط خدمات	تجربی (کیفی) مصاحبه
چاودوری و همکاران (۲۰۱۶)	بازی‌های قدرت، تعارض نقش / ابهام و تقسیم مسئولیت‌ها	ممانعت از هم‌آفرینی ارزش	پیوند بازی‌های قدرت و سبک‌های ارتباطی	منطق تسلط خدمات	تجربی (کیفی) مصاحبه
جاروی و همکاران (۲۰۱۸)	فقدان اطلاعات، سطح ناکافی اعتماد، اشتباهات، ناتوانی در ارائه خدمات، ناتوانی در تغییر، عدم وجود انتظارات روشن، بدرفتاری و سرزنش مشتری	از بین رفتن اعتماد	هم‌تخریبی ارزش قبل، حین و بعد از همکاری محقق می‌شود.	منطق تسلط خدمات	تجربی (کیفی) مطالعه موردی
ژانگ و همکاران (۲۰۱۸)	هشدار به مشتریان، نیت انتقام جویی، بی‌ادبی کارکنان، عدم همدلی و تبلیغات شفاهی منفی در مورد کارفرما، نگرش بی‌تفاوت، تقابل، تقلب، نبود شکایت و تاخیر سرویس یا بازیابی در طول تعامل با ظرفیت منفی	کاهش استفاده، اقدامات رفتاری کاربران	بازیگران می‌توانند به طور مشترک خدمات یا تجربه را در یک زمینه آنلاین تخریب کنند.	منطق تسلط خدمات	تجربی (کیفی)
اسمیت و همکاران (۲۰۱۸)	VCD (در طول پروژه‌ها) با تغییر نهادی، ناپیوستگی تعاملات، فاصله اجتماعی، تصمیم‌گیرندگان، تاخیرها و افزایش هزینه توضیح داده می‌شود.	کاهش ارزش	بین تصمیم‌گیری و هم-تخریبی ارزش رابطه وجود دارد.	منطق تسلط خدمات و نظریه مدیریت پروژه	تجربی (کیفی) مطالعه موردی

تجربی (کیفی) مطالعه موردی چندگانه	منطق تسلط خدمات	بازیگران اکوسیستم به دنبال توسعه توانایی‌های شخصی، تمایز دانش، رهبری فناوری، کاهش عدم اطمینان هستند که به هم تخریبی می‌انجامد.	کاهش عملکرد	رفتار فرصت طلبانه بازیگران، منافع متضاد بین بازیگران متحد، اختلالات فناوری و چالش‌های مدل جدید کسب و کار منجر به هم تخریبی ارزش (به صورت قطع رابطه، درگیری و انحلال تجارت) می‌شود.	پاتاک و همکاران (۲۰۲۰)
تجربی (کمی) معادلات ساختاری	منطق تسلط خدمات	سوءاستفاده از منابع یا عدم تطابق فرآیندها در طول تعامل منجر به وضعیت نامطلوب می‌شود.	تخریب ارزش گردشگری	رفتار ارتباط بین فردی بد، رفتار تعامل اطلاعاتی بد، رفتار غیرمسئولانه مشتری، رفتار نقض قرارداد کارمند و رفتار غیرمسئولانه کارمند	گون و همکاران (۲۰۲۰)
مرور نظام- مند ادبیات	منطق تسلط خدمات، تئوری عمل	هم تخریبی ارزش با نقش منابع، سیستم‌های خدماتی و روش‌های عمل ارتباط مستقیم دارد.	کاهش رفاه طرفین	تمایز بین یکپارچه‌سازی منابع، سوء استفاده از منابع، استراتژی‌های همسویی مجدد برای پیروی از قوانین، تفسیرهای مشترک از اقدامات و جهت‌گیری هدف برای رسیدگی به ناهماهنگی‌ها در طول اجرای رویه‌ها، تفاهم‌ها و مشارکت‌ها باعث هدر رفتن منابع می‌گردد.	اچوری و اسکالن (۲۰۲۱)

با بررسی‌های صورت گرفته در مطالعات خارجی مشخص گردید، کاستی‌های زیادی در حوزه هم تخریبی ارزش برند مانند شرایط و پیشران‌ها، فرآیند اصلی و حتی پیامدهای آن در طول تعاملات مشتری و برند وجود دارد و اندک مطالعات موجود در این زمینه از جامعیت کافی برخوردار نیستند. مطالعات داخلی نیز نه تنها به موضوع مورد هدف این پژوهش، بلکه به بررسی موضوع اصلی تحقیق یعنی هم تخریبی ارزش نیز به ندرت پرداخته است. از این رو، این پژوهش در صدد آن است که با انجام تحقیقات تکمیلی در این موضوع نوین، به رفع این شکاف پژوهشی در مطالعات مرتبط بپردازد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و در دسته تحقیقات کیفی از نظر صبغه پژوهش قرار می‌گیرد. در این تحقیق ابتدا از روش مرور سیستماتیک ادبیات و سپس روش نظریه داده بنیاد کلاسیک ظاهر شونده (گلیزری) برای دستیابی به هدف پژوهش استفاده گردیده است و در گام بعدی به منظور وزن‌دهی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل شناسایی شده، از روش اولویت‌دهی رتبه‌ای^۱ (OPA) بهره گرفته شده است. در پژوهش جاری، نظریه داده بنیاد کلاسیک در طی دو مرحله اصلی کدگذاری واقعی (کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی) و کدگذاری نظری انجام می‌پذیرد. رویکرد گلیزری مفروضه‌های از پیش تعریف شده‌ای ندارد و هرگونه چارچوب از پیش طراحی شده (مانند مدل پارادایمی در نظریه داده بنیاد سیستماتیک) را ضد نظریه‌سازی می‌داند (گلیزر^۲، ۱۹۷۸). روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر از نوع نمونه‌گیری نظری/ یا نظریه محور است. ابزار گردآوری داده نیز، مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته می‌باشد. نمونه مورد استفاده در رویکرد نظریه داده بنیاد کلاسیک، متشکل از ۲۳ نفر است که ۱۱ نفر از آنان شامل بنیان‌گذاران، مدیران و کارشناسان بخش‌های مختلف استارت‌آپ‌های دیجیتال خدمات محور

² Glaser

¹ Ordinal Priority Approach

می‌باشند که در بستر تجارت اجتماعی به فعالیت می‌پردازند که جمعاً در ۱۰ شرکت استارت‌آپ شناسایی شدند. ۱۲ نفر دیگر نیز مشتریان آنلاین این شرکت‌ها هستند که محقق آن‌ها را با کاوش در وب‌سایت‌های فروش و همچنین معرفی خود شرکت شناسایی نموده است. علاوه بر آن، از میان کل نمونه آماری مورد استفاده در این پژوهش، تنها ۸ نفر در پُر کردن پرسشنامه‌های مربوط به اولویت‌بندی رتبه‌ای عوامل مشارکت کردند. نمونه آماری این پژوهش به صورت غیر احتمالی هدفمند (قضاوتی) انتخاب شدند. فرآیند مصاحبه با متخصصان و مدیران استارت‌آپ‌ها، به صورت مراجعه حضوری و ثبت و ضبط مکالمات در حین جلسات صورت پذیرفت. اما مصاحبه با مشتریان فقط از طریق شبکه‌های اجتماعی و ایمیل به انجام رسید. روند مصاحبه‌ها تا رسیدن به نقطه کفایت نظری/اشباع مفاهیم به طول انجامید؛ به طوری از مصاحبه ۱۶ به بعد موارد مطرح شده مصاحبه‌شوندگان تکراری شد و پژوهشگر به این نتیجه دست یافت که داده‌های جدید و متفاوت دیگری از نظرات سایر مصاحبه‌شوندگان قابل حصول نخواهد بود و به اشباع داده رسیده‌ایم، اما به منظور اطمینان بیشتر، ۷ مصاحبه دیگر نیز با مشتریان انجام پذیرفت. در میان مصاحبه‌شوندگان، ۵ نفر (۲۱/۷٪) در بازه ۲۰ تا ۳۰ سال، ۹ نفر (۳۹/۲٪) در بازه ۳۱ تا ۴۰ سال، ۷ نفر (۳۰/۴٪) در بازه ۴۱ تا ۵۰ سال و ۲ نفر (۸/۷٪) در بازه ۵۱ تا ۶۰ سال قرار دارند. علاوه بر آن، ۲۶٪ از مصاحبه‌شوندگان زن و ۷۴٪ از آنان مرد هستند. در مورد محدوده تحصیلات آنان نیز، ۹ نفر (۳۹/۲٪) در مقطع کارشناسی، ۱۱ نفر (۴۷/۸٪) در مقطع کارشناسی ارشد و ۳ نفر (۱۳٪) در مقطع دکتری تحصیلات داشته‌اند. مشخصات مربوط به ۱۱ نفر از مدیران و متخصصان استارت‌آپ‌ها نیز در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت	نام شرکت	نوع خدمات شرکت	تحصیلات
۱	مدیرعامل	هومنگر	مشاوره در بازار مسکن و املاک	کارشناسی ارشد
۲	مدیر فنی و پشتیبانی	آرین ایده	ارائه نرم افزارهای کاربردی برای ارگان‌ها، سامانه آموزش آنلاین پریزما برای مدارس	کارشناسی ارشد
۳	بنیان‌گذار	دیوار سبز نیل	مشاوره دکوراسیون داخلی	دکتری
۴	مدیر عامل	انجیلو	مشاوره در درمان به وسیله داروهای گیاهی و فروش محصولات ارگانیک به طور مستقیم از بازار روستایی	دکتری
۵	مدیر عامل	زورکس	ارائه اینترنت اشیا و تدوین سناریوی شخصی هر خانوار در اپلیکشین مخصوص شرکت	کارشناسی
۶	مدیر عامل	آنی پو	ارائه خدمات پستی آنلاین، بطوری که هر مشتری می‌تواند برای خود بارکد پستی صادر کند.	کارشناسی
۷	کارشناس آموزشی	روج	آموزش زبان انگلیسی آنلاین	کارشناسی ارشد
۸	مدیر عامل	رسا	روان حساب حسابداری ابری	کارشناسی
۹	بنیان‌گذار	برنامه سازان ورکان خاورمیانه	خط تولید پلت‌فرم‌های برنامه‌ساز مختلف، فروش نرم‌افزارهای سازمانی	دکتری
۱۰	مدیر مرکز شهر گرگان	علی بابا	ارائه خدمات گردشگری (خرید تور، رزرو هتل و خرید بلیط قطار، اتوبوس و هواپیما)	کارشناسی ارشد
۱۱	کارشناس مراقبت از مشتری	علی بابا	ارائه خدمات گردشگری	کارشناسی

به جهت بررسی روایی محتوایی از نظرات ۶ نفر از خبرگان استفاده گردید که در نهایت به اصلاح اندک سؤالات مصاحبه و تأیید آن‌ها پرداخته شد. همچنین به منظور سنجش روایی کیفی یافته‌ها (قابلیت کاربردپذیری) نیز از چهار روش؛ درگیری طولانی مدت محقق با فضای پژوهش، گردآوری اطلاعات از متخصصان، بررسی نظرات و پیشنهادات ۴ نفر از مصاحبه‌شوندگان در طراحی مدل نهایی و همچنین ارائه مدل به همراه تشریح نحوه کدگذاری آن بهره گرفته شد، تا اطمینان از صحت یافته‌ها افزایش یابد. پایایی چارچوب پژوهش نیز از طریق شاخص کاپا مورد تأیید قرار گرفت. بدین صورت که متن مصاحبه‌ها توسط محقق و خبره منتخب مورد بازخوانی قرار گرفت و به طور جداگانه به استخراج کدهای باز و دسته‌بندی آن‌ها اقدام کردند. سپس در گام بعد مفاهیم و مقوله‌های طبقه‌بندی شده آنان با یکدیگر مقایسه شدند. مقدار شاخص کاپای بدست آمده از این قیاس برابر با ۰/۷۹ شد که نشان می‌دهد توافق بالایی در میان دسته‌بندی مقوله‌های خبره و محقق وجود دارد و چارچوب ارائه شده از پایایی بسیار خوبی برخوردار است (آکاییر و آکاییر، ۲۰۱۷). به منظور تحلیل داده‌های کیفی نیز از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۱۰ استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

این پژوهش در دو گام اصلی به انجام رسیده است. به طوری که در گام نخست، از روش نظریه داده بنیاد کلاسیک برای شناسایی مهمترین پیامدهای هم‌تخریبی ارزش برند استفاده شد. سپس در گام دوم، به منظور وزن‌دهی و اولویت‌بندی این پیامدها از رویکرد اولویت‌دهی رتبه‌ای (OPA) در تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره بهره گرفته شد.

نظریه داده بنیاد کلاسیک

کدگذاری واقعی

نظریه داده بنیاد کلاسیک، طی دو مرحله کدگذاری واقعی و نظری انجام می‌پذیرد. به منظور انجام کدگذاری واقعی، متن مصاحبه چندین مرتبه مورد تحلیل و بازرسی قرار گرفت. ابتدا برای کدگذاری باز، از تمام عباراتی که در متن مصاحبه از واحد معناداری برخوردار بودند بهره گرفته شد و به عنوان کدهای باز اولیه استخراج شدند. کدگذاری باز تا زمان پیدایش مقولات محوری ادامه پیدا کرد و سپس با دسته‌بندی کردن آنان در بستر یک مضمون مشابه، کدگذاری انتخابی انجام پذیرفت. براساس نتایج بدست آمده از کدگذاری انتخابی، مقولات مختلفی از پیامدهای هم‌تخریبی ارزش برند مشخص گردید که نشان می‌دهد در صورت استقرار و عدم استقرار مدیریت تعارض در روابط منفی بین مشتریان و شرکت، پیامدهای مختلفی از هم‌تخریبی ارزش بروز می‌یابد. به طوری که با بکارگیری مدیریت تعارض در زمان افزایش تنش‌ها و درگیری‌ها در طی فرآیند هم‌تخریبی ارزش، سازش و مصالحه‌ای بین مشتریان و شرکت به وجود می‌آید که می‌تواند پیامدهای منفی را به حداقل رسانده و به یادگیری مثبت حاصل از تجربه هم‌تخریبی ارزش در آنان بی‌انجام و سپس موجب گردد با بازیابی شرایط متعادل، هم‌تخریبی ارزش به هم‌آفرینی ارزش تبدیل شود. اما در صورت عدم استقرار مدیریت تعارض در طی فرآیند هم‌تخریبی ارزش، به قدرت هم‌تخریبی ارزش برند در گام بعدی روابط افزوده می‌شود و تا نابودی کامل برند شرکت ادامه پیدا می‌کند. در مجموع ۱۰۵ کدهای باز، ۲۹ مفهوم و ۱۱ مقوله اصلی بدست آمد که به تفکیک در جدول‌های ۴ و ۵ به طور جداگانه آورده شده است. بخشی از مصاحبه و کدهای باز مستخرج از آن در جدول ۳ گردآوری شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدهای باز مستخرج از مصاحبه

نقل قول	کدهای باز
من قبلاً برای رزرو هتل و یا خرید بلیط هواپیما از سایتی استفاده می‌کردم که به نظر من نقاط ضعف زیادی داشت. برای مثال مبلغ بالاتری از سایت‌های دیگر برای فسخ رزرو به نفع خودشان نگه می‌داشت و	تمرکز بیش از اندازه بر نقاط ضعف برند فشار بر مشتریان برای نقدینگی بیشتر تبدیل ساختار ارزش جمع‌گرایانه به فردگرایانه

عدم پشتیبانی از دامنه ارزش پیشنهادی برند	کمتر به منافع مشتری توجه می‌کرد یا اینکه تعداد گزینه‌های خدمات- رسانی زیادی داخل وبسایت طراحی کرده بودن که نسبت به خیلی از اونها پاسخ‌گو نبودن و حتی به کامتهای کاربران در اون زمینه بی توجهی می‌کردند. جالبه یک سیستم پشتیبانی آنلاین داشتن که اصلاً به نظرم آنلاین نبود و خیلی دیر پاسخ می‌دادند، تا حدی که کلاً از سیستم پاسخ- دهی آنلاین اونها ناامید شدم....
به رسمیت نشناختن نظرات مشتریان	
کاهش انتظارات از پاسخ برند	
ناامید شدن از گفت‌وگو با صاحبان برند	

مرحله اول؛ پیامدهای هم‌تخریبی ارزش برند بدون استقرار مدیریت تعارض: در شرایط عدم تعادل منافع در این مرحله ۵۷ کد باز، ۱۳ مفهوم و ۴ مقوله اصلی به عنوان پیامدهای منفی هم‌تخریبی ارزش برند شناسایی شدند. همانطور که نتایج نشان می‌دهد، قبل از برقراری مدیریت تعارض در فرآیند هم‌تخریبی ارزش، اختلافات میان مشتریان و شرکت به بالاترین میزان خود رسیده است. چرا که با از بین رفتن تعادل منافع در میان ذینفعان، پیامدهای منفی بی‌شماری بروز می‌یابد که جز با برگرداندن شرایط متعادل خاتمه نخواهد یافت. به عنوان مثال؛ تعدادی از ذینفعان از رفاه خوبی برخوردار می‌شوند در حالی که برخی دیگر از نابرابری رفاه رنج می‌برد، یا برخی از افراد از منابع سوء استفاده می‌کنند در حالی که طرف دیگر منابع خود را از دست می‌دهد (جاروی و همکاران، ۲۰۲۰؛ اچوری و اسکالن، ۲۰۲۱). بنابراین با حفظ وضعیت نامتعادل، بروز پیامدهای منفی افزایش می‌یابد و برند به سمت نابودی کامل کشیده می‌شود.

جدول ۴: کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌های اصلی پیامدهای مخرب هم‌تخریبی ارزش برند در تجارت اجتماعی

مقوله اصلی	مفاهیم	کدهای باز	منابع و مصاحبه‌شوندگان
رشد رفتارهای ضد برند در جوامع آنلاین	مجازات برند در اجتماع دیگر	ایجاد نگرش نامطلوب نسبت به ارائه- دهندگان خدمات در جوامع آنلاین	C12, C13, C14, C15, C16, C21, C22, C23
		ایجاد تبعیض بین برندها در جوامع آنلاین	
		پیشنهاد به اجتناب یا تعویض ارائه- دهنده خدمات در جوامع آنلاین	
		تشویق به عدم استفاده از برند در جوامع آنلاین	
		اعلام تنفر و بیزاری از برند در جوامع آنلاین	
ارزیابی نادرست اقدامات برند		انکار، طرد و عدم تأیید اقدامات برند	E2, C14, C15, C19
		دست کم گرفتن دانش برند کارکنان	
		عدم استقبال کاربران از کمک و مشاوره آنلاین صاحبان برند	
		تمرکز بیش از اندازه بر نقاط ضعف برند	
		ایجاد احساسات منفی نسبت به برند	

<p>E4, E5, C12, C13, C14, C15, C16, C21, C22, C23</p>	<p>خرابکاری فعالانه علیه برند در رسانه- های اجتماعی تهدید برند در جوامع آنلاین برچسب‌گذاری برند در فضای مجازی و تمسخر آن مخالفت مداوم با برند</p>	<p>تبدیل مشتریان به اخلالگران برند</p>	
<p>(کواچ و تایچون، ۲۰۱۷) E1, C12, C13, C22</p>	<p>به رسمیت نشناختن نظرات مشتریان ناتوانی در خود افشایی صمیمی جامعه برند نامید شدن از گفت و گو با صاحبان برند از بین رفتن سیستم سفارشی سازی و اتکا محض به فرآیند تجویز شده تولیدکننده کاهش انتظارات از پاسخ برند برطرف نشدن مشکلات طرفین با گفت‌وگو</p>	<p>تثبیت عدم دموکراسی گفت و گوی برند در ذهن مشتریان</p>	
<p>E1, E2, C17, C18, C19, C20</p>	<p>افزایش مخالفت با رهبری سازمان مقابله واکنشی بازیگر آسیب‌دیده نسبت به فرصت‌طلبی قدرت‌ها تشدید اختلاف نظر در تصمیم‌گیری - های مربوط به برند محدود شدن خدمات بواسطه نابرابری قدرت‌ها</p>	<p>افزایش تنش‌های نابرابری قدرت</p>	<p>تخریب رفاه ذهنی ذینفعان از برند</p>
<p>(کورسارو، ۲۰۲۰؛ پین و همکاران، ۲۰۰۸) C12, C13, C14, C15, C17, C18, C22</p>	<p>تأکید بر ارزش ترجیحی و نسبی به جای ارزش یکسان برای ذینفعان اتکای بیش از حد به مدل تابع هزینه در تولید مشترک ارزش عدم پشتیبانی از دامنه ارزش پیشنهادی برند تبدیل ساختار ارزش جمع‌گرایانه به فردگرایانه از بین رفتن تعادل در ارائه ارزش به طرفین</p>	<p>از بین رفتن ساختار ارزشی برند</p>	
<p>E1, E2</p>	<p>ایجاد فرهنگ ضد خدمات عمومی برند در سازمان به دلیل دشواری‌های</p>	<p>از بین رفتن بافت فرهنگی سازمان</p>	

	<p>مربوط به تناقضات نظرات افراد</p> <p>کاهش اهمیت پشتیبانی و اعتباردهی به کارکنان در انجام تعاملات متقاعدکننده</p> <p>از بین رفتن اهمیت ایجاد انگیزه برای کارکنان در جهت رشد برند</p>		
<p>(زارعی و طاهری، ۱۳۹۹؛ اسچولز و همکاران، ۲۰۲۱؛ ون ریل و همکاران، ۲۰۱۹) E1, E3, E9, E10, C12, C15, C16</p>	<p>کاهش تعاملات مبادله‌ای در شبکه خدماتی برند</p> <p>عدم استقبال شرکت از تبادل نظرها</p> <p>نقض قراردادها توسط کارکنان (مانند لغو برنامه آموزش، تغییر برنامه حمل و نقل و غیره)</p> <p>از دست دادن رفاه اجتماعی ناشی از تعاملات مخرب</p> <p>از دست دادن حس تعلق به برند در ذینفعان</p>	کاهش تعاملات بین فردی ذینفعان	
<p>E11, C12, C13, C14, C15, C18</p>	<p>عدم تعهد به ارائه خدمات کامل</p> <p>واگذاری مسئولیت مشکلات به مشتریان</p> <p>توجیه رفتار نادرست خود در مقابل مشتریان</p> <p>امتناع از هرگونه اقدامات همکاری برای رفع مشکلات مشتری</p>	افزایش رفتار غیر مسئولانه کارکنان	ایجاد اکوسیستم خدماتی ناپایدار
<p>E1, E9, E10</p>	<p>کاهش اعتماد کارکنان به دانش خود برای بازیابی برند</p> <p>عدم اتکا شرکت به مهارت‌های کارکنان برای تثبیت عرضه پایدار خدمات</p> <p>تضعیف روحیه و توانمندی کارکنان برای مشارکت بیشتر با جامعه برند</p>	کاهش خودکارآمدی کارکنان برای هم‌افزایی مجدد	
<p>(لاد و همکاران، ۲۰۱۹؛ زارعی و همکاران، ۲۰۲۲؛ دولان و همکاران، ۲۰۱۹، ۳) E1, E2, E9, E11, C18, C19</p>	<p>به هدر رفتن شایستگی‌های سرمایه انسانی متخصص در روند تولید خدمات شکست خورده</p> <p>از بین رفتن سرمایه اجتماعی برند</p> <p>از بین رفتن پتانسیل نهفته در ابزار</p>	از بین رفتن منابع ادغام شده ذینفعان	

³ Dolan et al

¹ Schulz et al

² Van Riel et al

	(مانند پلتفرم تجارت اجتماعی شرکت)، دانش فنی، فضای رسانه‌ای متعلق به برند در شبکه‌های اجتماعی		
	به هدر رفتن هزینه مشتریان		
E9, E10, E11, C12, C13	نا امنی مالی ذینفعان	افزایش چالش‌های اقتصادی ذینفعان	
	فشار بر مشتریان برای نقدینگی بیشتر		
	فقدان مشوق‌های مالی برای جلب سرمایه‌گذاران		
	ظرفه رفتن مدیران از در اختیار گذاشتن منابع سازمانی برای احیاء برند		
(اسچولز و همکاران، ۲۰۲۱؛ دولان و همکاران، ۲۰۱۹؛ کیم و همکاران، ۲۰۲۰) E1, E2, E4, E6, C21, C22, C23	کاهش استفاده مشتریان از خدمات	خاتمه خدمات برند	پایان چرخه عمر برند
	خاتمه روابط با برند		
	نارضایتی مشتریان از برند و عدم وفاداری به آن		
	از بین رفتن ارزش سهام برند در بازار		
	از بین رفتن ارزش شناختی برند		

Expert= E (۱-۱۱) و Customer= C(۱۲-۲۳)

مرحله دوم؛ پیامدهای هم‌تخریبی ارزش برند با استقرار مدیریت تعارض: در شرایط بازیابی تعادل منافع در مرحله دوم نیز ۴۸ کد باز، ۱۶ مفهوم و ۷ مقوله اصلی به عنوان پیامدهای مثبت حاصل از تجربه هم‌تخریبی ارزش برند با استقرار مدیریت تعارض شناسایی شدند. همانطور که در نتایج مشخص است، با استقرار مدیریت تعارض و برقراری سازش میان طرفین، وضعیت نامتعادل منافع به وضعیت متعادل برمی‌گردد (لاد و همکاران، ۲۰۱۹). به طوری که طرفین با کنترل تعارض به جای آنکه با رفتارهای خودمختارانه خود به افزایش تنش در روابط تعاملی ادامه دهند، سعی در یادگیری از تجارب منفی در هم‌تخریبی ارزش و ترویج راه‌حل برای توسعه خدمات برند با کمک یکدیگر دارند.

جدول ۵. کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌های اصلی پیامدهای سازنده هم‌تخریبی ارزش برند در تجارت اجتماعی

منابع و مصاحبه- شوندگان	کدهای باز	مفاهیم	مقوله اصلی
(پین و همکاران، ۲۰۰۸) E3, E4, E6, C13, C14, C20, C23	تشویق به پرسش، تغییر و یادگیری مشتری در زمان تجربه برند	یادگیری مشتری	تشویق به یادگیری فعال و تعاملی
	تبدیل باورهای ناکارآمد از برند به الگوهای فکری جدید در ذهن مشتریان		
	استفاده از تجربیات هم‌تخریبی در موقعیت‌ها و رفتارهای فردی مشابه		
	الزام شرکت به آموزش رفتارهای		

	مشارکتی مشتریان		
(پین و همکاران، ۲۰۰۸ E1, E2, E4, E7, E8, C23	الزام به پردازش اطلاعات مشتریان در یک فرآیند رفت و برگشتی برای شناسایی دانش برند آن‌ها	یادگیری سازمانی	
	برگزاری جلسات هم‌اندیشی در ورک شاپ‌های توسعه محصول		
	تشویق به توسعه معیارهایی برای ارزیابی ارزش پیشنهادی شرکت		
E2, E5, E6, E7, C19	تلاش برای واقعیت بخشی پایدار به انتظارات برآورده نشده مشتریان در فرآیند هم‌تخریبی ارزش	تبدیل انتظارات از برند به واقعیت برند	ترویج راه حل
	افزایش تمرین ذهنی کارکنان در برطرف کردن چالش‌های ایجاد شده در هم‌تخریبی		
E2, E3, E5, E6	استفاده از کلان‌داده رسانه‌های اجتماعی برای حل مشکلات	مدیریت استراتژیک کلان‌داده‌های رسانه اجتماعی برای خلق راه‌حل‌های جدید	
	نظارت جدی بر پایگاه داده سازمانی برای تصمیم‌گیری		
	ارزیابی کلان‌داده به عنوان راهی برای شناسایی راه‌حل‌ها		
E1, E3, E7, E8	رهنمود کردن کارکنان به خود مدیریتی، خود کنترلی و خود تنظیمی	تشویق به خود انگیختگی و خود هدایتی کارکنان	
	بالا تر بردن ظرفیت کارکنان نسبت به شرایط سخت ناسازگاری		
	افزایش توانایی مهار کردن رفتار منفی نسبت به مشتریان همیشه معترض		
E1, E2, E7, E8, C12, C13	همراه شدن کارکنان با مشتریان برای برطرف کردن مشکلات خدمات برند	تشویق به خودآموزی کارکنان و مشتریان از یکدیگر	
	کمک کارکنان به مشتریان برای آنکه درباره برند بهتر از قبل بیاموزند		
	تشویق کارکنان به فراگیری دانش مشتریان بدون تعصبات خود نسبت به برند		
E1, E2, E3, E4	بازنگری طرح سازمانی برای بکارگیری مکانیزم‌های حاکمیت برند به جای توجه منفرد به ذینفعان	متعادل کردن تنش مدیریت در زمان خلاقیت برند	رشد بازیابی رفاه

	کاهش دادن نوسانات بین فردی برای انطباق با اهداف جدید		
	الزام به برنامه‌ریزی برای کنترل تنش‌ها در فرآیندهای هم‌تخریبی ارزش		
E3, E4, E9, E10, C14, C15	توجه بیشتر بر ابعاد روانشناختی پاسخ‌های بازیگران	رشد رفتارهای سازگار با برند	
	رشد روابط عاطفی مشتریان و برند		
	الزام به همسویی روابط بین فردی کارکنان با مشتریان برند		
	تنظیم مجدد روابط		
E1, E2, E5	الزام به مدیریت برخورد با مشتری در نقاط تماس مختلف	الزام به طراحی و مدیریت بازخوردها	
	کنترل بیشتر بر بازخوردهای رفتاری ذینفعان		
	کنترل بیشتر بر بازخوردهای احساسی و حمایتی ذینفعان		
E5, E6, E10, E11	اهمیت یافتن مذاکره و آزمایش خدمات برای شناسایی و کنترل بهتر فرآیند مشتری در خلق ارزش	تأکید بر مذاکره و آزمایش برای توسعه خدمات جدید	
	اهمیت یافتن آزمایش گزینه‌های هم-آفرینی جدید با استفاده از تجارب هم-تخریبی ارزش		
(پین و همکاران، ۲۰۰۸) E1, E2, E3	تشویق به ارائه خدمات اضافی برای بازسازی کسب و کار	بهبود و توسعه خدمات تکمیلی	توسعه محصول و خدمات جدید
	الزام به ترسیم نقشه روند استفاده از خدمات برند و همراهی کردن گام به گام پرسنل با مشتریان (تکنیک سایه)		
E1, E2, E7	تأکید بر ایجاد نمونه اولیه برای توسعه گزینه‌های موجود در پلتفرم برند	تأکید بر نمونه‌سازی برای کاهش ریسک توسعه خدمات جدید	
	اهمیت یافتن ایجاد یک نمونه برای پیاده‌سازی گزینه‌های جدید خدمات‌دهی در آینده		
	تأکید بر شناسایی گزینه‌های ناکارآمد خدماتی و بستن آن‌ها توسط آزمون نمونه اولیه		

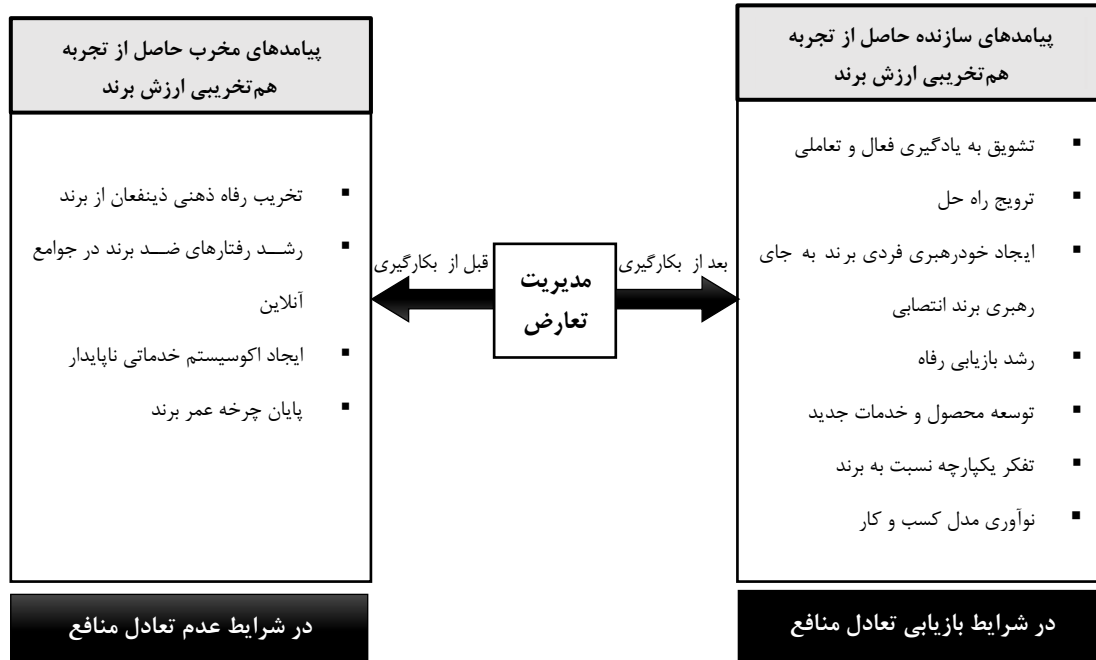
E9, E10	فراهم آوردن بستری برای مذاکره جمعی آگاهانه‌تر	افزایش آگاهی یکپارچه طرفین از برند	تفکر یکپارچه نسبت به برند
	تأکید بر ارتباطات یکپارچه برند با ذینفعان برای جلوگیری از رفتارهای فرصت‌طلبانه		
E1, E2, E6	ورود آبشار اطلاعات در سازمان	ترکیب تجارب تعامل با برند	
	اهمیت یافتن سازماندهی تجربیات برند بعد از هم‌تخریبی ارزش		
	توانایی اتصال وجه اشتراکات تجارب برند برای بسط تفکر برند در بازار		
(پین و همکاران، ۲۰۰۸) E1, E3, E4, E9, C12, C13	تجزیه و تحلیل فرصت‌ها با شناخت عوامل موثر در شکست هم‌آفرینی	شناسایی فرصت‌های جدید	نوآوری مدل کسب و کار
	خلق فرصت برای بهبود طراحی تجربه در روابط جدید		
	شناسایی فرصت‌های نهفته در روابط غیرخطی و ناخودآگاه مشتریان		
	افزایش اهمیت پیش‌بینی فرصت‌های آینده با کمک ذینفعان		
(پین و همکاران، ۲۰۰۸) E1, E2, E7, E8, C12, C15, C16	کنار گذاشتن شیوه‌های موجود شرکت در استفاده از منابع	استفاده از منابع به شیوه‌های جدید	
	درگیر کردن منابع با آرزوها و اهداف زندگی شخصی مشتریان		
	پاسخ به چالش‌های مدل کسب و کار به شیوه‌ای جدید		
	فعال‌سازی منابع موجود برای بازیابی منابع از دست رفته به منظور خلق ارزش جایگزین		

Expert= E (۱-۱۱) و Customer= C (۱۲-۲۳)

کدگذاری نظری

براساس رویکرد نظریه داده بنیاد کلاسیک، محقق قادر است پس از انجام کدگذاری باز و انتخابی به اتصال مقوله‌ها و مفاهیم بدست آمده براساس احتمالات ذهنی خود پردازد و بدون اتکا به چارچوب از پیش تعریف شده‌ای، الگوی انتزاعی حاصل از پیوند مقولات را در قالب مدل پیشنهادی پژوهش ارائه دهد. بنابراین در این پژوهش، محقق به ارائه مدلی از پیامدهای منفی و مثبت حاصل از تجربه هم‌تخریبی ارزش برند در زمان قبل و بعد از استقرار مدیریت تعارض پرداخته است (شکل ۱). این مدل به خوبی نشان می‌دهد که در زمان ایجاد هم‌تخریبی ارزش برند و افزایش تضاد و تعارضات بین فردی میان ذینفعان، پیامدهای منفی و مخربی بروز می‌یابد که نشان‌دهنده عدم تعادل بسیار بالا در منافع آن‌ها می‌باشد. اما با استقرار

مدیریت تعارض و برگرداندن شرایط به و وضعیت تعادل منافع، سازش و تفاهم ذینفعان برای ادامه تعاملات برقرار می شود و چه بسا با یادگیری حاصل شده، در گام بعدی روابط میان شرکت و مشتریان، رشد برند در هم آفرینی تضمین می گردد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

رویکرد اولویت دهی رتبه‌ای (OPA)

در این مطالعه از رویکرد اولویت دهی رتبه‌ای به عنوان یک رویکرد قدرتمند برای رتبه‌بندی مفاهیم، مقوله‌ها و متخصصان استفاده می‌شود. برای توضیح مراحل رویکرد اولویت دهی رتبه‌ای، ابتدا باید متغیرها، پارامترها و مجموعه‌ها را تعریف کرد.

مجموعه‌ها

I : مجموعه متخصصان $\forall i \in I$

J : مجموعه شاخص‌ها $\forall z \in J$

K : مجموعه گزینه‌ها $\forall k \in K$

اندیس‌ها

i : اندیس متخصصان $(1, \dots, p)$

z : اندیس اولویت شاخص‌ها $(1, \dots, n)$

k : اندیس گزینه‌ها $(1, \dots, m)$

متغیرها

Z : تابع هدف

W_{ijk}^f : وزن k امین گزینه بر اساس z امین شاخص بوسیله i امین متخصص در Γ امین رتبه

پارامترها

i : رتبه متخصص i

z : رتبه شاخص z

r: رتبه گزینه k

وزن متخصص/شاخص در این رویکرد نقش متخصص/شاخص را بر نتایج نشان می‌دهد؛ یعنی یک متخصص/شاخص با وزن بالاتر تأثیر بیشتری بر نتایج دارد. بنابراین، دو متخصص با اولویت یکسان (ورودی) و وزن‌های مختلف (خروجی) نقش‌های متفاوتی بر نتایج دارند و این بستگی به نظرات آن‌ها دارد. این رویکرد از چند مرحله ساده به شرح زیر تشکیل شده است:

مرحله ۱. تعیین شاخص‌ها: در این مرحله باید شاخص‌ها مشخص شوند. در این مطالعه شاخص‌ها همان مفاهیم و مقوله‌ها هستند.

مرحله ۲. معرفی و رتبه‌بندی متخصصان: بر اساس نوع تصمیم‌گیری (فردی یا گروهی)، سناریویی برای تعیین و رتبه‌بندی متخصصان بر اساس شاخص‌هایی مانند صلاحیت علمی، تجربه حرفه‌ای، آشنایی با موضوع تحقیق، و غیره تعریف می‌شود.

مرحله ۳. رتبه‌بندی شاخص‌ها: در این مرحله، شاخص‌ها از طریق تصمیم‌گیری فردی/گروهی اولویت‌بندی می‌شوند. متخصص با دانش ناکافی یا تجربه نامربوط می‌تواند از اظهارنظر در مورد یک شاخص خاص صرف‌نظر کرده و آن شاخص را در رتبه‌بندی حذف کند.

مرحله ۴. رتبه‌بندی گزینه‌ها در هر شاخص: در این مرحله، متخصص گزینه‌ها را در هر شاخص مرتب می‌کند.

مرحله ۵. پس از حل مدل (۱)، مقادیر بهینه برای W_{ijk} به دست می‌آید.

Max Z

$$Z \leq i \left(j \left(r \left(W_{ijk}^r - W_{ijk}^{r+1} \right) \right) \right) \forall i, j, k, r$$

$$Z \leq ijm W_{ijk}^m \forall i, j, k$$

$$\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^m W_{ijk} = 1$$

$$W_{ijk} \geq 0 \forall i, j, k$$

Z آزاد در علامت

(۱)

در صورتی که دو گزینه دارای رتبه مشابهی باشند، اختلاف وزن رتبه‌های متوالی صفر است. بر این اساس، برای ایجاد مدل (۱)، از یک محدودیت نامساوی استفاده می‌شود. اگر دو شاخص یا متخصص از نظر رتبه دارای شرایط مشابهی باشند، ضرایب درجه ترجیح آنها در مدل (۱) باید مشابه باشد.

برای محاسبه وزن موانع، شاخص‌ها و متخصصان بر اساس جواب‌های بهینه مدل (۱) باید از معادلات (۲) تا (۴) استفاده شود (عطایی و همکاران، ۲۰۲۰):

$$W_k = \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^n W_{ijk} \forall k \quad (۲)$$

$$W_j = \sum_{i=1}^p \sum_{k=1}^m W_{ijk} \forall j \quad (۳)$$

$$W_i = \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^m W_{ijk} \forall i \quad (۴)$$

نتایج وزن‌دهی و رتبه‌بندی مفاهیم و مقوله‌های اصلی استخراج شده در این پژوهش، در جدول ۶ و ۷ آورده شده است.

جدول ۶. وزن‌دهی و اولویت‌بندی مفاهیم و مقوله‌های اصلی پیامدهای مخرب هم‌تخریبی ارزش برند

وزن متخصصان	درصد اطمینان	رتبه مفاهیم	وزن مفاهیم	مفاهیم	وزن و رتبه مقوله‌ها	مقوله اصلی	
E1=۰/۳۶۷۹ =۰/۱۸۳۹E2 =۰/۰۷۳۵E3 =۰/۰۴۵۹E4 =۰/۱۲۲۶E5 =۰/۰۶۱۳E6 =۰/۰۵۲۵E7 =۰/۰۹۱۹E8	۰/۹۵۱۲	۱	۰/۵۳۵۰	مجازات برند در اجتماع دیگر	۰/۲۹۸۸ (رتبه ۲)	رشد رفتارهای ضد برند در جوامع آنلاین	
		۳	۰/۱۹۷۱	ارزیابی نادرست اقدامات برند			
		۲	۰/۲۶۷۸	تبدیل مشتریان به اخلاط‌گران برند			
	۰/۹۹۸۲	۱	۰/۴۸۴۱	تثبیت عدم دموکراسی گفت‌وگوی برند در ذهن مشتریان	۰/۴۳۸۶ (رتبه ۱)	تخریب رفاه ذهنی ذینفعان از برند	
		۴	۰/۰۹۰۷	از بین رفتن بافت فرهنگی سازمان			
		۳	۰/۲۰۴۷	از بین رفتن ساختار ارزشی برند			
		۲	۰/۲۲۰۲	افزایش تنش‌های نابرابری قدرت			
	۰/۹۶۸۰	۱	۰/۴۲۹۲	کاهش تعاملات بین فردی ذینفعان	۰/۱۴۰۶ (رتبه ۳)	ایجاد اکوسیستم خدماتی ناپایدار	
		۵	۰/۱۱۶۴	افزایش رفتار غیر مسئولانه کارکنان			
		۲	۰/۱۶۳۶	کاهش خودکارآمدی کارکنان برای هم‌افزایی مجدد			
		۴	۰/۱۲۷۱	از بین رفتن منابع ادغام شده ذینفعان			
		۳	۰/۱۶۳۵	افزایش چالش‌های اقتصادی ذینفعان			
	-	-	۱	۱/۰۰	خاتمه خدمات برند	۰/۱۲۱۹ (رتبه ۴)	پایان چرخه عمر برند

درصد اطمینان = ۰/۹۳۵۴

E= Expert

جدول ۷. وزن‌دهی و اولویت‌بندی مفاهیم و مقوله‌های اصلی پیامدهای سازنده هم‌تخریبی ارزش برند

مقوله اصلی	وزن و رتبه مقوله‌ها	مفاهیم	وزن مفاهیم	رتبه مفاهیم	درصد اطمینان	وزن متخصصان
تشویق به یادگیری فعال و تعاملی	۰/۳۲۶۶ (رتبه ۱)	یادگیری مشتری	۰/۳۰۴۵	۲	۰/۸۸۱۱	
		یادگیری سازمانی	۰/۶۹۵۴	۱		
ترویج راه حل	۰/۱۷۲۲ (رتبه ۲)	تبدیل انتظارات از برند به واقعیت برند	۰/۵۹۱۲	۱	۰/۷۹۸۳	
		مدیریت استراتژیک کلان داده‌های رسانه اجتماعی برای خلق راه‌حل‌های جدید	۰/۴۰۸۷	۲		
ایجاد خودرهبی فردی برند به جای رهبری برند انتصابی	۰/۱۴۲۹ (رتبه ۳)	تشویق به خودانگیزگی و خود هدایتی کارکنان	۰/۷۱۶۲	۱	۰/۹۹۳۴	
		تشویق به خودآموزی کارکنان و مشتریان از یکدیگر	۰/۲۸۳۷	۲		
رشد بازیابی رفاه	۰/۱۱۸۷ (رتبه ۴)	متعادل کردن تنش مدیریت در زمان خلاقیت برند	۰/۲۰۳۰	۳	۰/۷۸۰۶	E1=۰/۳۶۷۹ =۰/۱۸۳۹E2 =۰/۰۷۳۵E3 =۰/۰۴۵۹E4 =۰/۱۲۲۶E5 =۰/۰۶۱۳E6 =۰/۰۵۲۵E7 =۰/۰۹۱۹E8
		رشد رفتارهای سازگار با برند الزام به طراحی و مدیریت بازخوردها	۰/۳۳۸۰	۲		
			۰/۴۵۸۸	۱		
توسعه محصول و خدمات جدید	۰/۱۰۸۹ (رتبه ۵)	تأکید بر مذاکره و آزمایش برای توسعه خدمات جدید در هم‌آفرینی	۰/۵۸۸۱	۱	۰/۹۷۲۴	
		بهبود و توسعه خدمات تکمیلی	۰/۲۲۴۶	۲		
		تأکید بر نمونه‌سازی برای کاهش ریسک توسعه خدمات جدید	۰/۱۸۷۲	۳		
تفکر یکپارچه نسبت به برند	۰/۰۵۳۹ (رتبه ۷)	افزایش آگاهی یکپارچه طرفین از برند	۰/۳۸۵۷	۲	۰/۷۸۶۰	
		ترکیب تجارب تعامل با برند	۰/۶۱۴۲	۱		
نوآوری مدل کسب و کار	۰/۰۷۶۳ (رتبه ۶)	شناسایی فرصت‌های جدید	۰/۵۹۶۶	۱	۰/۹۷۹۴	
		استفاده از منابع به شیوه‌های جدید	۰/۴۰۳۳	۲		

درصد اطمینان = ۰/۹۸۳۳

E= Expert

وزن‌دهی و اولویت‌بندی پیامدهای هم‌تخریبی ارزش برند به صورت مجزا توسط روش اولویت‌بندی رتبه‌ای (OPA) انجام گردیده است. به طوری که در گام نخست مقوله‌های اصلی از نظر وزن و اهمیت با یکدیگر مورد قیاس قرار گرفتند و سپس مفاهیم مربوط به هر مقوله اصلی به طور مجزا با یکدیگر مقایسه و رتبه‌بندی شدند. رتبه‌بندی صورت گرفته براساس طیف ۹ گانه ساعتی می‌باشد که از نقطه نظر ۸ متخصص سنجیده شده است. وزن متخصصان براساس اهمیت تخصص، مهارت و سهم آن‌ها در مشارکت آورده شده است. همانطور که در جدول‌های ۶ و ۷ آمده است، مقوله‌های اصلی و مفاهیم آن‌ها از در صد اطمینان بالای ۰/۷ برخوردار هستند که نشان‌دهنده توافق زیاد میان پاسخ آن‌ها در نتایج رتبه‌بندی می‌باشد (عطایی و همکاران، ۲۰۲۰).

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش جاری به منظور شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین پیامدهای هم‌تخریبی ارزش برند در تجارت اجتماعی از روش‌های مرور سیستماتیک، نظریه داده بنیاد کلاسیک (گلزیری) و همچنین روش اولویت‌دهی رتبه‌ای استفاده نموده است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد، زمانی که منافع مشتریان و شرکت در طول همکاری با یکدیگر به خطر بیفتد و از سطح تعادل خود خارج شود، نسبت به هم‌تخریبی ارزش برند به طور مشارکتی اقدام می‌نمایند. سپس با تکامل یافتن فرآیند هم‌تخریبی ارزش در شرکت، سطح تعارض در ارتباطات افراد افزایش یافته و منجر به ایجاد پیامدهای منفی برای مشتریان و شرکت می‌گردد. با توجه به تحقیقات صورت گرفته در این پژوهش، مهم‌ترین پیامدهای مخرب هم‌تخریبی ارزش برند شناسایی شده است که شامل؛ رشد رفتارهای ضد برند در جوامع آنلاین، تخریب رفاه ذهنی ذینفعان از برند، ایجاد اکوسیستم خدماتی ناپایدار و همچنین پایان چرخه عمر برند می‌باشد.

مقوله اصلی رشد رفتارهای ضد برند در جوامع آنلاین، با در برداشتن وزن ۰/۲۹۸ و رتبه دوم، جزء پر اهمیت‌ترین پیامدهای مخرب هم‌تخریبی ارزش برند محسوب می‌شود که در برگزیده ۳ مفهوم تشکیل‌دهنده است. مجازات برند در اجتماع دیگر، با وزن ۰/۵۳۵ و رتبه اول، دارای بالاترین اهمیت و همچنین ارزیابی نادرست اقدامات برند با وزن ۰/۱۹۷ و رتبه سوم، دارای کمترین اهمیت در میان مفاهیم تشکیل‌دهنده این مقوله می‌باشد. نتایج بدست آمده از این تحقیق با مطالعات ژانگ و همکاران (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸) که اقدامات رفتاری منفی کاربران را جزء پیامدهای هم‌تخریبی ارزش می‌دانند، همخوانی زیادی دارد. یافته‌های این بخش از تحقیق حاکی از آن است که، رشد رفتارهای ضد برند در جوامع آنلاین به عنوان تهدید جدی برای شرکت در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند آغازگر فعالیت‌های مخرب دیگر علیه برند باشد. در واقع، برندهای که در فضای رسانه‌های اجتماعی به فعالیت می‌پردازند، به میزان زیادی تحت تأثیر فشار روانی حاصل از اقدامات کاربران در شبکه‌های اجتماعی (لایک، دیسلایک، کامنت، منشن، ارجاع) هستند و براساس الگوریتم‌های ایجاد شده توسط کاربران، رشد و یا سقوط می‌کنند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد شرکت‌ها فعالیت‌های جوامع آنلاین برند خود را زیر نظر بگیرند و از رشد تبلیغات منفی دهان به دهان جلوگیری کنند. به عنوان مثال، می‌توانند با در نظر گرفتن تیم پشتیبانی آنلاین، از انتقادات و نظرات کاربران آگاهی یابند و با ارائه پیشنهادات ویژه به مشتریان ناراضی و همچنین به روزرسانی دانش خود و ارائه پیشنهادات جدید به مشتریان، آن‌ها را از ثبت نظرات منفی در مورد برند دور کنند و دیدگاه منفی آنان نسبت به دانش برند کارکنان را اصلاح نمایند.

مقوله اصلی تخریب رفاه ذهنی ذینفعان از برند، با وزن ۰/۴۳۸ و رتبه اول از بالاترین اهمیت در میان مقوله‌های شناسایی شده برخوردار است. این مقوله خود از ۴ مفهوم تشکیل شده است که به ترتیب اهمیت و رتبه‌دهی عبارتند از؛ تثبیت عدم دموکراسی گفت و گوی برند در ذهن مشتریان، افزایش تنش‌های نابرابری قدرت، از بین رفتن ساختار ارزشی برند و از بین رفتن بافت فرهنگی سازمان. نتایج این بخش از تحقیق با یافته‌های حاصل از مطالعه کوچ و تایچون (۲۰۱۷) که ناتوانی صاحبان برند در گفت و گوی مصالحه‌آمیز با مشتریان را پیامد اصلی هم‌تخریبی ارزش می‌دانند و همچنین مطالعه کوروسارو

(۲۰۲۰) که از بین رفتن تعادل در ارائه ارزش را به عنوان خروجی هم‌تخریبی ارزش تلقی می‌کنند، شباهت زیادی دارد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که پس از هم‌تخریبی ارزش، تمام ذینفعان از تخریب رفاه ذهنی ایجاد شده نسبت به برند رنج می‌برند. این عامل به عنوان مهمترین پیامد، در ناتوانی مذاکره با برند، نابرابری قدرت‌ها، نابودی فرهنگ سازمان و ساختار ارزشی که شرکت از آن تبعیت می‌کند متجلی می‌شود. از این رو، پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها با شناساندن متخصصین شرکت به مشتریان، تعیین حوزه فعالیت آن‌ها، ایجاد راه‌های برقراری ارتباطات رسمی با آنان و همچنین ارائه آموزش‌های آنلاین آنها در اپلیکشین‌های شرکت، صمیمیت و نزدیکی آنان به کاربران را نشان داده و از سوء تفاهم‌های ناشی از عدم دموکراسی در گفت و گو با برند و همچنین تنش‌های نابرابری قدرت میان مشتریان و کارکنان بکاهند. علاوه بر آن کارکنان می‌بایست به مشارکت در خلق ارزش منصفانه برای تمام ذینفعان اقدام نمایند و از ارائه ارزش بیشتر برای ذینفعانی که از جایگاه بالاتری برخوردار هستند جلوگیری کنند. این امر موجب می‌شود اهمیت سازگاری روابط و پایداری به برابری در بطن فرهنگ سازمان نهادینه گردد.

مقوله اصلی ایجاد اکوسیستم خدماتی ناپایدار با وزن ۰/۱۴۰ و رتبه سوم، جزء پیامدهای با اهمیت در میان سایر پیامدها شناسایی می‌شود که از ۵ مفهوم تشکیل شده است. کاهش تعاملات بین فردی ذینفعات با وزن ۰/۴۲۹ و رتبه اول به عنوان مهمترین مفهوم و افزایش رفتار غیر مسئولانه کارکنان با وزن ۰/۱۱۶ و رتبه پنجم به عنوان کم‌اهمیت‌ترین مفهوم در این مقوله شناسایی شده‌اند. نتایج این بخش، با تحقیقات اسپولز و همکاران (۲۰۲۱)، لاد و همکاران (۲۰۱۹) و علیپور و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی زیادی دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که کاهش تعاملات، رفتارهای غیر مسئولانه کارکنان، کاهش خودکارآمدی آنان و همچنین مشکلات اقتصادی ناشی از نابودی منابع در هم‌تخریبی ارزش، همگی منجر به ایجاد شرایطی ناپایدار در اکوسیستم خدمات برند شرکت می‌شود که می‌تواند آن را از میدان رقابت با سایر شرکت‌های خدماتی حذف کند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد، شرکت‌ها برای افزایش تعاملات به استخدام کاربران به عنوان خدمت‌یار بپردازند و با کارکنانی که از مسئولیت خود اجتناب می‌کنند و بدون تأمل در روابط با مشتریان، متکبرانه به قطع تعاملات کاری و عدم تعهد به قراردادهای اقدام می‌کنند، برخورد قانونی نمایند. علاوه بر آن، شرکت‌ها می‌توانند با مشارکت دادن کارکنان در بخش‌های مختلف، از پتانسیل مهارت آن‌ها در جهت خلق ارزش بیشتر برای مشتریان بهره‌گیرند و با افزایش اعتماد در آنان به ارتقاء خودکارآمدی آنان کمک کنند. همچنین شرکت‌ها می‌توانند با ارائه خدمات جدید و متنوع در صنایع مختلف (آموزش، درمان، گردشگری، تعمیرات و غیره)، ارائه خدمات در بازارهای جدید و یا راه‌اندازی اپلیکشن جدید، به بازیابی منابع از بین رفته اقدام کنند و با ارائه طرح‌های جدید، مشوق‌های مالی زیادی را به سمت خود جلب نموده و از مرحله چالش‌های اقتصادی گذر کنند.

مقوله آخر از پیامدهای منفی هم‌تخریبی ارزش برند، عبارت است از پایان چرخه عمر برند که با وزن ۰/۱۲۱ از رتبه چهارم در اولویت‌بندی‌ها برخوردار است. تنها مفهوم تشکیل‌دهنده آن، خاتمه خدمات برند می‌باشد. نتایج این قسمت از پژوهش، با یافته‌های حاصل از اسپولز و همکاران (۲۰۲۱)، دولان و همکاران (۲۰۱۹) و کیم و همکاران (۲۰۲۰) که ناراضیاتی و عدم وفاداری را به عنوان خروجی هم‌تخریبی ارزش می‌دانند، شباهت دارد. این نتایج نشان می‌دهد در نهایت هم‌تخریبی ارزش برند منجر به خاتمه خدمات برند و پایان دادن به چرخه عمر آن می‌شود. در این شرایط شرکت می‌بایست تا حد امکان میزان استفاده از خدمات برند شرکت را با کاهش قیمت‌ها حفظ نموده و یا در صورت شکست خوردن خدمات برند در بازار، بهتر است نسبت به حذف خدمات قدیمی و راه‌اندازی دوره جدیدی از خدمات‌رسانی نوین به مشتریان اقدام کند.

با بررسی عمیق مفهوم هم‌تخریبی ارزش برند در شرکت‌ها مشخص گردید، تا مادامی که مدیریتی بر روی کاهش سطح تعارضات بین فردی ذینفعان و کنترل تنش میان آنان اعمال نگردد، مشتریان و شرکت‌ها از بروز پیامدهای مخرب و منفی هم‌تخریبی ارزش برند و در نهایت نابودی آن در امان نخواهند ماند. اما با استقرار مدیریت تعارض در شرکت و ایجاد سازش میان آن‌ها، از تجربیات منفی بدست آمده از هم‌تخریبی ارزش استفاده کرده و در جهت ارتقاء برند از آن بهره‌می‌گیرند. نتایج تحقیقات صورت گرفته در این پژوهش، نشان داده است که با استقرار مدیریت تعارض در طی تکامل هم‌تخریبی ارزش برند

در شرکت، ۷ پیامد سازنده از تجربه هم‌تخریبی ارزش برند حاصل می‌گردد که به ترتیب اولویت عبارتند از؛ تشویق به یادگیری فعال و تعاملی، ترویج راه حل، ایجاد خودرهبری فردی برند به جای رهبری برند انتصابی، رشد بازیابی رفا، توسعه محصول و خدمات جدید، نوآوری مدل کسب و کار و تفکر یکپارچه نسبت به برند. مقوله اصلی تشویق به یادگیری فعال و تعاملی به عنوان مهمترین پیامد سازنده از تجربه هم‌تخریبی ارزش، شامل دو مفهوم یادگیری سازمانی با وزن ۰/۶۹۵ و رتبه اول و همچنین یادگیری مشتری با وزن ۰/۳۰۴ و رتبه دوم می‌باشد. نتایج این قسمت با مطالعه توکلی و همکاران (۱۳۹۹) و پین و همکاران (۲۰۰۸) که بر یادگیری ناشی از رفتارهای منفی مشارکتی تأکید دارد، همخوانی زیادی دارد. این نتایج به وضوح نشان می‌دهد که مهمترین پیامد سازنده از تجربیات منفی هم‌تخریبی ارزش، در یادگیری مشتری و شرکت برای بهبود و ارتقاء رفتارهای مشارکتی نهفته است. از این رو، توصیه می‌شود شرکت‌ها از یادگیری حاصل شده در جهت تغییر الگوی روابط با یکدیگر، بالاتر بردن ظرفیت پذیرش نظرات مخالف، اعتماد به دیدگاه‌های مختلف برای افزایش نوآوری در خدمات برند استفاده کنند.

مقوله اصلی ترویج راه حل به عنوان دومین پیامد سازنده از تجربه هم‌تخریبی ارزش شامل ۲ مفهوم از جمله؛ تبدیل انتظارات از برند به واقعیت برند با وزن ۰/۵۹۱ و رتبه اول و همچنین مدیریت استراتژیک کلان داده‌های رسانه اجتماعی برای خلق راه‌حل‌های جدید با وزن ۰/۴۰۸۷ و رتبه دوم می‌باشد. ایجاد خودرهبری فردی برند به جای رهبری برند انتصابی نیز به عنوان سومین پیامد سازنده از تجربه هم‌تخریبی ارزش شامل ۲ مفهوم؛ تشویق به خود انگیختگی و خود هدایتی کارکنان با وزن ۰/۷۱۶ و رتبه اول و همچنین تشویق به خودآموزی کارکنان و مشتریان از یکدیگر با وزن ۰/۲۸۳ و رتبه دوم می‌باشد. یافته‌های مشابه با این نتایج در مطالعات مرتبط به حوزه مورد بررسی یافت نگردید. این پیامدها نشان می‌دهد با برقراری مدیریت تعارض در فرآیند هم‌تخریبی ارزش، ذینفعان به جای تخریب منابع یکدیگر که هیچ عایدی به همراه ندارد، هر یک به عنوان رهبر و یا به نوعی سفیر برند مورد علاقه خود، به دنبال راه‌حل جدید برای بازیابی منافع خود هستند و به صورت خودجوش از تمام اطلاعات نهفته در رسانه‌های اجتماعی در جهت شناسایی، ایده‌پردازی و در نهایت خلق راه‌های جدید استفاده می‌نمایند. بنابراین پیشنهاد می‌شود، مدیران با ایجاد فضایی برای ثبت ایده در وبسایت‌های شرکت و ارائه جوایز برای بهترین طرح، از ارائه پروپوزال‌های خوب مشتریان برای خلق خدمات (راه حل) جدید استقبال نمایند. علاوه بر آن می‌تواند با بکارگیری تکنیک داده‌کاوی، از تمامی اطلاعات طبقه‌بندی شده مشتریان در وبسایت شرکت آگاهی یابند و به نیاز پنهان آن‌ها پی برده و با خلق راه حل جدید به رفع مشکل اصلی مشتریان اقدام نمایند.

مقوله اصلی رشد بازیابی رفا، با وزن ۰/۱۱۸ و رتبه چهارم دارای سه مفهوم تشکیل‌دهنده به نام‌های الزام به طراحی و مدیریت بازخوردها با وزن ۰/۴۵۸ و رتبه اول، رشد رفتارهای سازگار با برند با وزن ۰/۳۳۸ و رتبه دوم و همچنین متعادل کردن تنش مدیریت در زمان خلاقیت برند با وزن ۰/۲۰۳ و رتبه سوم می‌باشد. مقوله اصلی تفکر یکپارچه نسبت به برند نیز با وزن ۰/۰۵۳ دارای رتبه هفتم و کمترین اهمیت از میان پیامدهای شناسایی شده تجربه هم‌تخریبی ارزش برند پس از بکارگیری مدیریت تعارض می‌باشد. این مقوله دارای دو مفهوم می‌باشد که به ترتیب اولویت عبارتند از؛ ترکیب تجارب تعامل با برند و افزایش آگاهی یکپارچه طرفین از برند. نتایج این قسمت از یافته‌ها در مطالعه مشابه دیگری یافت نگردید. این نتایج نشان می‌دهد که با استقرار مدیریت تعارض، مدیران به جای رفتار مقابله‌ای با مشتریان به مدیریت تنش‌های ایجاد شده در روابط تعاملی خود می‌پردازند و سعی دارند سازگاری و انعطاف بیشتری نسبت به گذشته با مشتریان داشته باشند. زیرا به این واقعیت پی برده‌اند که نظرات انتقادآمیز مشتریان می‌تواند حجم و سیعی از اطلاعات و تجارب را در اختیار شرکت قرار دهد و از این طریق، آگاهی کارکنان را در مورد جایگاه برند در ذهن مشتریان بالاتر ببرد. بنابراین، شرکت‌ها می‌توانند از تجمع تجارب بدست آمده در آینده سود ببرند. از این رو، پیشنهاد می‌گردد شرکت‌ها بدون نگاه متعصبانه نسبت به دانش خود از برند، به مدیریت بازخوردها و حتی ایجاد نظر سنجی در شبکه‌های اجتماعی برای جذب و یکپارچه سازی اطلاعات بیشتر از مشتریان اقدام کنند و سپس با موشکافی در اطلاعات ادغام شده، سرنخ‌های فروش را به مشتریان بالفعل شرکت تبدیل کنند.

مقوله اصلی تو سعه محصول و خدمات جدید با وزن ۰/۱۰۸ و رتبه پنجم، دارای سه مفهوم از جمله؛ تأکید بر مذاکره و آزمایش برای توسعه خدمات جدید (رتبه اول)، بهبود و توسعه خدمات تکمیلی (رتبه دوم) و تأکید بر نمونه‌سازی برای کاهش ریسک توسعه خدمات جدید (رتبه سوم) می‌باشد. و مقوله آخر نوآوری مدل کسب و کار نیز با وزن ۰/۰۷۶ و رتبه ششم، دارای دو مفهوم شناسایی فرصت‌های جدید (رتبه اول) و همچنین استفاده از منابع به شیوه‌های جدید (رتبه دوم) می‌باشد. نتایج این قسمت از پژوهش با یافته‌های حاصل از مطالعه پین و همکاران (۲۰۰۸) که به بررسی نوآوری پس از شکست خدمات می‌پردازد، و همچنین مطالعه لاد و همکاران (۲۰۱۹) که استفاده متفاوت از منابع را عامل مهم در خلق ارزش می‌داند، سازگاری زیادی دارد. این نتایج حاکی از آن است که شرکت‌ها با تجربه قبلی خود از شکست در خدمات، برای توسعه و بهبود خدمات در آینده به تهیه نمونه اولیه از خدمات و آزمایش آن در بازار تأکید بیشتری می‌ورزند. این امر موجب می‌شود با پیش‌بینی میزان فروش در آینده، میزان ریسک‌پذیری آن‌ها تا حد زیادی کاهش یابد. علاوه بر آن، با سازش حاصل شده میان شرکت و مشتریان، روابط بین آن‌ها بهبود یابد و با گشودگی بیشتری از فرصت‌های جدید در بازار استقبال کنند. در این راستا، توصیه می‌گردد شرکت‌ها قبل از طراحی خدمات اصلی و راه‌اندازی اپلیکیشن فروش، به ارائه یک دمو چند دقیقه‌ای از خدمات خود در وبسایت شرکت بپردازند و یا آنکه در وبسایت‌های وابسته دیگر، به معرفی خدمات شرکت در قالب تبلیغات میهمان اقدام کنند. این امر موجب می‌شود میزان علاقمندی مشتریان به خدمات جدید از طریق تعداد کلیک کردن آن‌ها بر روی لینک تبلیغات و یا ارجاع دادن لینک به دیگران مشخص گردد. در نهایت، پیشنهاد می‌گردد شرکت‌ها از منابع ادغام شده ذینفعان به گونه‌ای که در گذشته هدر داده‌اند، استفاده نکنند. مدیران می‌بایست در نظر داشته باشند که پایداری به مدل کسب و کار راکد که بازدهی خوبی ندارد، می‌تواند یکی از مهمترین عوامل شکست برند محسوب شود. برای مثال پیشنهاد می‌شود، شرکت‌ها به جای استفاده از منابع در جهت تبلیغات بیشتر برای خدمات، به صرف آن در جهت ارائه خدمات تکمیلی به صورت مشترک و زنجیره‌ای با سایر شرکت‌های وابسته بپردازند.

شناسایی و اولویت‌بندی پیامدهای ناشی از تجربه هم‌تخریبی ارزش برند در تجارت اجتماعی که به طور مجزا در زمان قبل و بعد از استقرار مدیریت تعارض در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است، در زمره تحقیقات نوین در زمینه هم‌تخریبی ارزش و حتی هم‌آفرینی ارزش قرار می‌گیرد، زیرا تاکنون در این حوزه‌ها مطالعه‌ای به طور هدفمند به آن نپرداخته است. با توجه به آنکه در اکثر مطالعات از هم‌تخریبی ارزش به عنوان پدیده‌ای مخرب برای شرکت‌ها یاد می‌شود، اما این تحقیق با اشاره به موضوع مدیریت تعارض، جنبه مثبتی از تجربه هم‌تخریبی ارزش را نمایان می‌کند که می‌تواند به عنوان یک نقشه راه شرکت‌ها را از انتخاب تصمیم‌های نادرست در حین شدت یافتن تنش‌های ارتباطی برهاند. بنابراین، این پژوهش نه تنها می‌تواند از لحاظ نظری به تکامل مفهوم هم‌تخریبی ارزش برند در ادبیات کمک کند، بلکه قادر است مدیران را از مسیر ناهموار هم‌تخریبی ارزش و پیامدهای ناشی از انتخاب آن آگاه سازد و سپس به آن‌ها در جهت برگرداندن وضعیت به شرایط ایده‌آل و متعادل یاری رساند. این تحقیق تنها به بررسی پیامدهای هم‌تخریبی ارزش برند پرداخته است، بنابراین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی محققان نه تنها به شناسایی مهم‌ترین محرک‌ها و پیشایندهای هم‌تخریبی ارزش، بلکه به معرفی فرآیند کامل شکل‌گیری هم‌تخریبی ارزش در گام‌های مختلف ارتباطی با مشتریان مانند هم‌تخریبی در ایده‌پردازی، هم‌تخریبی در طراحی و یا هم‌تخریبی در تولید بپردازند. علاوه بر آن، این پژوهش تنها به انجام پژوهش کیفی پرداخته است و روابط بین سازه‌های بدست آمده مشخص نیست، بنابراین پیشنهاد می‌شود محققان با استفاده از روش‌های تبیین مدل مانند دیمتل، نگاشت شناختی فازی، تکنیک پویایی سیستم و غیره به شناسایی روابط بین سازه‌ها بپردازند. از طرف دیگر، به دلیل محدود بودن جامعه مورد مطالعه ممکن است نتایج بدست آمده از بسط عمومی برخوردار نباشد، بنابراین پیشنهاد می‌گردد پس از شناسایی روابط بین سازه‌ها، به سنجش کمی این مدل در جامعه بزرگتر پرداخته شود. این تحقیق با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. به عنوان مثال، یافتن استارت‌آپ‌های دیجیتال خدمات محور که تجربه منفی از مشارکت با مشتریان داشتند، بسیار دشوار بود و علاوه بر آن، بسیاری از کارکنان را ضعیف به ارائه اطلاعات شرکت و مطرح کردن دلایل شکست خود در هم‌آفرینی و یا

تعیین نقاط ضعف خود در طول همکاری با مشتریان نبودند. از طرف دیگر، می توان به محدودیت های زمانی، مکانی و موضوعی محقق برای جمع آوری داده و همچنین بسنده کردن محقق به شناسایی و مصاحبه با مدیران و کارشناسان استارت آپ های دیجیتال خدمات محور در شهر گرگان نیز اشاره کرد.

فهرست منابع

1. Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
2. Akçayır, M., & Akçayır, G. (2017). Advantages and challenges associated with augmented reality for education: A systematic review of the literature. *Educational Research Review*, 20(1), 1-11.
3. Alipour, S., Colabi, A M., & Khodadad Hosseini, S H. (2021). Corporate Sustainability Model Based on Digital Transformation, Strategic Renewal, and Value Creation. *Journal of Business Strategies*, 18(17), 24-41. (in persian)
۴. علیپور، سحر، کلابی، امیر محمد، خداداد حسینی، سید حمید. (۱۴۰۰). مدل پایداری شرکتی مبتنی بر تحول دیجیتال، نو سازی استراتژیک و خلق ارزش، نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، ۲۸(۱۷). ۲۴-۴۱.
5. Ataei, Y., Mahmoudi, A., Feylizadeh, M. R., & Li, D. F. (2020). Ordinal priority approach (OPA) in multiple attribute decision-making. *Applied Soft Computing*, 86(105893), 1-37.
6. Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(1), 170-185.
7. Chang, W. (2019). The joint effects of customer participation in various new product development stages. *European Management Journal*, 37(3), 259-268.
8. Chowdhury, I. N., Gruber, T., & Zolkiewski, J. (2016). Every cloud has a silver lining—exploring the dark side of value co-creation in B2B service networks. *Industrial Marketing Management*, 55(1), 97-109.
9. Corsaro, D. (2020). Value co-destruction and its effects on value appropriation. *Journal of Marketing Management*, 36(1-2), 100-127.
10. Dolan, R., Seo, Y., & Kemper, J. (2019). Complaining practices on social media in tourism: A value co-creation and co-destruction perspective. *Tourism Management*, 73(1), 35-45.
11. Echeverri, P., & Skålén, P. (2021). Value co-destruction: Review and conceptualization of interactive value formation. *Marketing Theory*, 21(2), 227-249.
12. Glaser, B. G. (1978) *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
13. Guan, X., Gong, J., Xie, L., & Huan, T. C. (2020). Scale development of value co-destruction behavior in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 36(100757), 1-32.
14. Hallberg, N. L. (2018). Managing value appropriation in buyer–Supplier relationships: The role of commercial decision resources. *European Management Journal*, 36(1), 125–134.
15. Hewett, R., & Shantz, A. (2021). A theory of HR co-creation. *Human Resource Management Review*, 31(4), 1-17.
16. Hollebeek, L.D. and Chen, T. (2014). Exploring positively versus negatively-valenced brand engagement: a conceptual model, *Journal of Product & Brand Management*, 23(1), 62-74.
17. Jamipour, M., & Taheri, G. (2020). Moving toward adoption of social commerce: exploring drivers and barriers using AHP approach. *International Journal of Business Innovation and Research*, 23(4), 453-479.

18. Järvi, H., Kähkönen, A. K., & Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 63-77.
19. Järvi, H., Keränen, J., Ritala, P., & Vilko, J. (2020). Value co-destruction in hotel services: Exploring the misalignment of cognitive scripts among customers and providers. *Tourism Management*, 77(104030), 1-13.
20. Kim, K., Byon, K. K., & Baek, W. (2020). Customer-to-customer value co-creation and co-destruction in sporting events. *The Service Industries Journal*, 40 (9-10), 633-655.
21. Laamanen, M., & Skålén, P. (2015). Collective–conflictual value co-creation: A strategic action field approach. *Marketing Theory*, 15(3), 381–400.
22. Laud, G., Bove, L., Ranaweera, C., Leo, W.W.C., Sweeney, J. and Smith, S. (2019). "Value co-destruction: a typology of resource misintegration manifestations", *Journal of Services Marketing*, 33(7), 866-889.
23. Lund, N. F., Scarles, C., & Cohen, S. A. (2020). The brand value continuum: Countering co-destruction of destination branding in social media through storytelling. *Journal of Travel Research*, 59(8), 1506-1521.
24. Makkonen, H., & Olkkonen, R. (2017). Interactive value formation in interorganizational relationships: Dynamic interchange between value co-creation, no-creation and codestruction. *Marketing Theory*, 17(4), 517–535.
25. Morgan, T., Anokhin, S., & Wincent, J. (2018). When the fog dissipates: The choice between value creation and value appropriation in a partner as a function of information asymmetry. *Journal of Business Research*, 88(1), 498–504.
26. Pathak, B., Ashok, M., & Tan, Y. L. (2020). Value co-destruction: Exploring the role of actors' opportunism in the B2B context. *International Journal of Information Management*, 52(102093), 1-13.
27. Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
28. Plé, L. (2016). 'Studying Customers' Resource Integration by Service Employees in Interactional Value Cocreation', *Journal of Services Marketing*, 30(2), 152–64.
29. Plé, L., & Chumpitaz Cáceres, R. (2010). Not always co- creation: introducing interactional co-destruction of value in service- dominant logic. *Journal of services marketing*, 24(6), 430-437.
30. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard business review*, 89(6), 1-20.
31. Prior, D. D., & Marcos-Cuevas, J. (2016). Value co-destruction in interfirm relationships: The impact of actor engagement styles. *Marketing Theory*, 16(4), 533-552.
32. Quach, S., & Thaichon, P. (2017). From connoisseur luxury to mass luxury: Value co-creation and co-destruction in the online environment. *Journal of Business Research*, 81(1) 163-172.
33. Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93-106.
34. Schulz, T., Zimmermann, S., Böhm, M., Gewald, H., & Krcmar, H. (2021). Value co-creation and co-destruction in service ecosystems: The case of the Reach Now app. *Technological Forecasting and Social Change*, 170(120926), 1-23.
35. Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research*, 112(1), 478-491.
36. Smith, A. (2013). The value co-destruction process: A customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, 47(11/12), 1889–1909.

37. Smyth, H., Lecoivre, L., & Vaesken, P. (2018). Co-creation of value and the project context: Towards application on the case of Hinkley Point C Nuclear Power Station. *International journal of project management*, 36(1), 170-183.
38. Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708, 1-14.
39. Tavakoli, S., Khodadad Hosseini, S H., Sohrabi, SH. (2020). The effect of the characteristics of business intelligence on the competitiveness of companies with the mediating role of entrepreneurship-oriented, market-oriented and innovation in business. *Journal of Business Strategies*, 17(15), 159-178. (in persian)
۴۰. توکلی، سیما، خداداد حسینی، سید حمید، سهرابی، شهلا. (۱۳۹۹). تأثیر ویژگی‌های هوش تجاری بر رقابت‌پذیری شرکت‌ها با نقش میانجی‌گری کارآفرینی محوری، بازار محوری و نوآوری در کسب و کار، نشریه علمی راهبردی بازرگانی، ۱۷(۱۵). ۱۷۸-۱۵۹.
41. Vafeas, M., Hughes, T., & Hilton, T. (2016). Antecedents to value diminution: A dyadic perspective. *Marketing Theory*, 16(4), 469-491.
42. Van den Broeke, M., & Paparoidamis, N. (2021). Engaging in or escaping co-creation? An analytical model. *International Journal of Production Economics*, 231 (107917), 1-9.
43. Van Riel, A. C., Zhang, J. J., McGinnis, L. P., Nejad, M. G., Bujisic, M., & Phillips, P. A. (2019). A framework for sustainable service system configuration: Exploring value paradoxes with examples from the hospitality industry. *Journal of Service Management*, 30(1), 1-43
44. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
45. Wang, L., Jin, J. L., Zhou, K. Z., Li, C. B., & Yin, E. (2020). Does customer participation hurt new product development performance? Customer role, product newness, and conflict. *Journal of Business Research*, 109(1), 246-259.
46. Yu, C. H., Tsai, C. C., Wang, Y., Lai, K. K., & Tajvidi, M. (2020). Towards building a value co-creation circle in social commerce. *Computers in Human Behavior*, 108(105476), 1-28.
47. Zarei, A., taheri, G. (2019). Investigating the customer belonging to the brand community, with reflecting on Customer Brand Value Co-Creation precedents in Online Brand Communities. *Quarterly Journal of Brand Management*, 6(1), 17-65. (in persian)
۴۸. زارعی، عظیم، طاهری، غزاله. (۱۳۹۹). بررسی تعلق مشتری به جامعه برند، با تأملی بر پیشایندهای هم‌آفرینی ارزش برند مشتری در جوامع برند آنلاین، مجله مدیریت برند، ۶(۱)، ۶۵-۱۷.
49. Zarei, A., Taheri, G., & Ghazvini, H. (2022). Conceptualization and validation of brand social capital construct by analyzing the role of social media capital. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, (ahead-of-print).
50. Zhang, T., Lu, C., Torres, E. & Chen, P.J. (2018). Engaging customers in value co-creation or co-destruction online", *Journal of Services Marketing*, 32(1), 57-69.