

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال بیست و یکم، شماره ۵۱، پیاپی ۸۵، پاییز ۱۴۰۱

شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵

صص ۱۵۳-۱۸۳

بررسی مفهوم هم‌تخریبی ارزش برند در فرایند تعاملی

تجربه مشتری - برند

غزاله طاهری*، عظیم زارعی**، داود فیض***، مهدی دهقانی

سلطانی****

چکیده

هدف: همزمان با تکامل تجربه مشتریان از برند، بر اهمیت نوع تعاملات مشتریان و برند افزوده می‌شود، زیرا همانطور که مشتریان می‌توانند از پتانسیل دانش برند و مهارت خود در خلق ارزش برند استفاده کنند، در صورت نارضایتی از آن می‌توانند در تخریب ارزش برند گام بردارند. از این رو، شناخت نوع تعامل مشتریان با شرکت در حین تجربه آنان از برند برای شناسایی وضعیت هم‌تخریبی ارزش برند ضروری است. از این رو، این مطالعه بررسی مفهوم هم‌تخریبی ارزش برند در فرایند تعاملی تجربه مشتری - برند را مورد هدف قرار داده است.

روش‌شناسی: این مطالعه از نظر هدف از نوع کاربردی و از حیث صیغه پژوهش از نوع کیفی استقرایی می‌باشد. در این پژوهش از روش نظریه داده بنیاد کلاسیک برای جمع‌آوری داده‌ها بهره گرفته شده است.

یافته‌ها: چارچوب پیشنهادی این پژوهش، در طی سه گام متوالی تجربه مشتری - برند ارائه شده است و با استخراج ۱۵۷ کد باز، ۳۴ مفهوم و ۸ مقوله اصلی، فرآیند اصلی هم‌تخریبی ارزش برند را شکل داده است.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان می‌دهد که هم‌تخریبی ارزش برند در طول یک فرآیند تعاملی شکل می‌گیرد و وقوع آن مستلزم تکامل تجربه منفی مشتریان از برند می‌باشد. به عبارت دیگر، تمامی تعاملات از زمان درگیری اولیه نادرست مشتری و برند تا لحظه همکاری زبان‌آور آنان در تولید و بازاریابی، منجر به شکل‌گیری فرآیند هم‌تخریبی ارزش برند می‌شود. از این رو، شرکت‌ها می‌توانند طبق چارچوب ارائه‌شده، تمام مراحل تجربه مشتری - برند را زیر نظر بگیرند و با شناسایی نقاط ضعف خود در تعاملات، از وقوع این پدیده مخرب در شرکت جلوگیری کنند.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۸

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

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

E-mail: a_zarei@semnan.ac.ir

*** استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

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

واژگان کلیدی: تعامل مشتری با برند، فرآیند تجربه مشتری - برند، هم-تخریبی ارزش برند.

Investigating the concept of brand value co-destruction in the interactive process of customer-brand experience

Ghazale Taheri*, Azim Zarei**, Davood Feiz***, Davood Feiz****

Abstract

Objective: Along with the evolution of customers' experience of the brand, the importance of the type of interaction between customers and the brand increases, because just as customers can use the potential of their brand knowledge and skill in creating brand value, if they are dissatisfied with it, They can destroy brand value. Therefore, it is necessary to know the type of interaction of customers with the company during their experience of the brand to identify the state of co-destruction of brand value. Therefore, this study aims to examine the concept of co-destruction of brand value in the interactive process of customer-brand experience.

Methodology: This study is applied in terms of its purpose and qualitative inductive in terms of research type. In this research, the Classical ground theory method has been used to collect data.

Findings: The proposed framework of this research has been presented during three consecutive steps of customer-brand experience and by extracting 157 open codes, 34 concepts and 8 main categories, it has formed the main process of co-destruction of brand value.

Conclusion: The results show that the co-destruction of brand value is formed during an interactive process and its occurrence requires the evolution of the negative experience of the customers about the brand. In other words, all interactions from the time of the wrong initial conflict between the customer and the brand to the moment of their harmful cooperation in production and marketing, lead to the formation of the co-destruction process of the brand value. Therefore, according to the presented framework, companies can monitor all stages of customer-brand experience and prevent this destructive phenomenon from happening in the company by identifying their weak points in interactions.

* PhD candidate in Marketing Management, Faculty of Economics, Management and Administrative sciences, Semnan University, Semnan, Iran .

** Professor, Faculty of Economics, Management and Administrative sciences, Semnan University, Semnan, Iran. (Corresponding Author).

E-mail: a_zarei@semnan.ac.ir

*** Professor, Department of commercial management, Faculty of Economic, Management and Administrative science, Semnan University, Semnan, Iran

**** Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Vali Asr University, Rafsanjan, Kerman, Iran.

Keywords: Brand value co-destruction, Customer-brand experience process, Customer interaction with brand

۱. مقدمه

با ترویج منطق تسلط خدمات در علم بازاریابی، مشتریان به عنوان تولیدکنندگان ارزش مجدداً بازتعریف شدند و مفهوم کلیدی هم‌آفرینی ارزش به عنوان رکن اصلی این منطق مورد تأکید قرار گرفت (Vargo & Lusch, 2004). در این منطق، ارزش در زمینه‌های اجتماعی از طریق شیوه‌های ارزش آفرینی مشتریان و شرکت به صورت مشارکتی ایجاد می‌شود (Vargo & Lusch, 2016). به طوری که هاینونن و همکاران (۲۰۱۰) ادعا می‌کنند در هم‌آفرینی ارزش، تولیدکنندگان تنها به عنوان تسهیل‌کنندگان ارزش با مشتریان همکاری دارند (Heinonen et al, 2010). هم‌آفرینی در تمام صنایعی که بطور مستقیم با مشتریان تعامل دارند روی می‌دهد و فرآیندی است که طی آن مشتریان و سازمان‌ها به منظور خلق تجربه با یکدیگر همکاری کرده و ارزش تولید می‌کنند (Mathis et al, 2016; Yu et al, 2020). اما علاوه بر این تجارب مثبت بدست آمده، زمانی که به مشتریان اجازه داده می‌شود به همکاری گسترده با شرکت برای ایجاد پل‌های خلق ارزش بپردازند؛ منابع، دانش و اطلاعات نامتقارن آن‌ها با یکدیگر ترکیب شده و مانع بزرگی بین ادراک آن‌ها از ارزش به وجود می‌آید که می‌تواند تجارب مثبت را از بین ببرد (Dollinger et al, 2018). به عبارت دیگر، با اشتراک‌گذاری منابع متفاوت هر یک از ذینفعان، یکپارچگی نتایج، نسبت به زمانی که فقط یک گروه سعی می‌کرد نیازهای گروه دیگر را به تنهایی برآورده کند و به خلق ارزش بپردازد، کاهش می‌یابد و فرآیند هم‌آفرینی مختل می‌شود (Xie et al, 2020). از طرف دیگر، فشارهای سیاسی، اجتماعی و محیطی هر یک از ذینفعان (Westerman et al, 2020)، تمرکز بیش از اندازه کارکنان بر ارزش سهامداران، عدم کنترل اهداف تجاری مشتریان و صاحبان برند، مغایرت منافع محیط طبیعی و جامعه برند در فرآیند مشارکت نیز، منجر به شکست فرآیند هم‌آفرینی ارزش در طول تجربه برند- مشتری می‌گردد (Ren & Jackson, 2020 ; Luo et al, 2019). بنابراین، اختلافاتی که به علت ادغام عناصر نامتجانس مشتری و صاحبان برند در طی تعامل در جوامع برند رخ می‌دهد، موجب می‌گردد مشتریان و تولیدکنندگان از مطابقت دادن ادراکات و انتظارات خود با طرف مقابل دچار ضعف شوند و با احساس عدم شفافیت درک شده، یک یا هر دو طرف به صورت عمدی یا سهوی از منابع سوءاستفاده نمایند و با کاهش رفاه یکی از طرفین، به ایجاد پدیده هم‌تخریبی ارزش برند اقدام نمایند (Van den Broeke & Pappas, 2021).

پدیده هم‌تخریبی ارزش برند، فرآیندی است که در مرکز تعاملات تجربه مشتری- برند رخ می‌دهد (Lund et al, 2020). چرا که تجربه مشتری- برند منتج شده از یک ساختار ارتباطی

است که بر تعامل دو سویه برند و مشتری متمرکز است و هدف آن، درگیری و مشارکت مشتریان با برند می‌باشد. در این میان، طرفین به تبادل دو طرفه منابع خود می‌پردازند و به دنبال دستیابی به منابعی با پتانسیل ارزشی برابر هستند. از این رو، ممکن است در طی این فرآیند، ارزش به صورت مشترک ایجاد و یا تخریب گردد (Oertzen et al, 2018). بدین ترتیب، می‌توان ادعا نمود که هم‌تخریبی ارزش برند، فرآیندی عجین شده با مدیریت تجربه مشتری - برند است که با عدم ارتباطات درست و ادراکات منفی مشتریان از تعاملات و ادغام نامساوی منابع در فرآیند تجربه برند، انگیزه هم‌تخریبی ارزش برند قدرت می‌گیرد (Lund et al, 2020).

به طور کلی؛ هم‌تخریبی ارزش یک فرآیند ارتباطی بین بازیگران کانونی و شبکه آن‌هاست که منجر به تخریب ارزش و از دست رفتن منافع حداقل یکی از بازیگران کانونی در طول تعاملات می‌شود (Järvi et al, 2020). براساس مطالعات ژانگ و همکاران (۲۰۱۸)، اگرچه هم‌تخریبی ارزش برند در تعاملات چهره به چهره رخ می‌دهد، اما فقدان ارتباطات مناسب مشتریان و جوامع برند در تعاملات آنلاین می‌تواند تجربه بازدیدکنندگان از صفحات برند را نابود و هم‌تخریبی ارزش برند را در محیط آنلاین و حتی آفلاین به اوج برساند (Zhang et al, 2018). زیرا رسانه‌های اجتماعی فرآیندی را که طی آن مصرف‌کنندگان قادر به انتقال نظرات خود به صورت عمومی با دیگران هستند را آسان می‌کند و به واسطه ماهیت جمعی خود می‌تواند حجم و شدت شکایات عمومی نسبت به برند را افزایش دهد و مهم‌تر از آن، مدیریت محتوای منفی در مورد برند را برای شرکت‌ها غیر قابل کنترل سازد (Guan et al, 2020). علاوه بر آن؛ الگوریتم‌های رسانه‌های اجتماعی، پیچیدگی مدیریت محتوا را نیز بالاتر برده و با وجود اینکه ممکن است برخی کاربران به عمد به برند آسیب نرسانند؛ اما الگوریتم‌های موجود، این گراف را به اشتباه در حول برند تنظیم می‌کنند (Lund et al, 2020). بنابراین با محبوبیت یافتن روند دیجیتالی شدن اکثر کسب‌وکارها، نباید از نمایان شدن هم‌تخریبی ارزش نیز غافل ماند (Quach & Thaichon, 2017). از این رو، ضروری است با شناخت نحوه شکل‌گیری فرآیند هم‌تخریبی ارزش برند در طی مدیریت تجربه مشتری - برند، از چگونگی نابود شدن برند آگاهی یافت و با تبدیل کردن تهدیدها به فرصت‌ها به جهت رشد برند در جوامع آنلاین برند گام برداشت (Dolan et al, 2019; Lund et al, 2020). با بررسی‌های صورت گرفته در مطالعات خارجی، مشخص گردید برخلاف مفهوم هم‌آفرینی ارزش، کاستی‌های زیادی در مورد شناخت عوامل مؤثر در هم‌تخریبی ارزش برند و نحوه شکل‌گیری فرآیند اصلی آن در طول تعاملات مشتری و برند وجود دارد و اندک مطالعات موجود در این زمینه نیز، از جامعیت کافی برخوردار نیستند. علاوه بر آن، مطالعات داخلی نیز از ضعف بسیار زیادی در این زمینه رنج می‌برند، چرا که نه تنها به موضوع مورد هدف این پژوهش، بلکه در سطح کلان‌تر، به بررسی هم‌تخریبی ارزش نیز به ندرت پرداخته و تنها به بررسی هم‌آفرینی ارزش توسط رفتارهای مشارکتی مشتریان بسنده کرده‌اند (Ebrahimpour

(Azbari et al, 2021). بنابراین سؤال اصلی تحقیق جاری آن است که چارچوب یکپارچه و فراگیر هم‌تخریبی ارزش برند در فرآیند تعاملی تجربه مشتری- برند در بستر تجارت اجتماعی چگونه است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هم‌تخریبی ارزش برند در تجارت اجتماعی: پلتفرم‌های تجارت اجتماعی، براساس ایدئولوژی و پایه‌های فنی وب ۲.۰ ساخته شده‌اند که امکان ایجاد محتوای تولیدشده کاربر را فراهم می‌کنند (Quach & Thaichon, 2017). این پلتفرم‌ها ارتباطات بین برندها و مصرف-کنندگان را تسهیل کرده و با مشارکت فعال جامعه برند به سرمایه اجتماعی برند دست می‌یابند (Zarei et al, 2022). جوامع برند در پلتفرم‌های تجارت اجتماعی توانمند می‌شوند و دیگر «دریافت‌کنندگان» منفعل نیستند، بلکه به‌عنوان هم‌آفرینان ارزش درگیر و عمل می‌کنند. اما در برخی موارد، این پیشینه مثبت موجب می‌گردد قصد بازدید مجدد و کاوش بیش از اندازه از صفحات برند، مشارکت منفی در انجمن‌های آنلاین برند را افزایش دهد و با رایج‌تر شدن برند در جوامع مختلف، صاحبان برند به خصوص برندهای لوکس، با چالش‌های قابل توجهی رو به رو شوند و به جای ارزش‌آفرینی مشترک با مشتریان به دنبال فرار از هم‌آفرینی باشند. به عبارت دیگر، رشد هم‌آفرینی برند گاهی یک معضل خاص برای شرکت‌ها ایجاد می‌کند، به طور مثال زمانی که شیوه‌های "بازاریابی انبوه" جای "بازاریابی تفکیکی" را می‌گیرد (Zarei et al, 2021)، این سوال برای صاحبان برندها ایجاد می‌شود که چگونه بین تصویر انحصاری برند و افزایش محبوبیت آن تعادل برقرار کنند. در این راستا، کواچ و تایچون (۲۰۱۷) بیان می‌دارند که فرآیند شکل‌گیری ارزش که بین شرکت و مشتریان اتفاق می‌افتد نیز می‌تواند مخرب باشد و ارزش خدمات برند را از بین ببرد (Quach & Thaichon, 2017). در راستای این تفکر، اچورری و اسکالن (۲۰۱۱) هم‌تخریبی ارزش را به عنوان پیامد تکیه بر عناصر ناسازگار عمل در میان فعالیت تولیدکنندگان و مشتریان شناسایی می‌کنند (Echeverri and Skålén, 2011). زمانی که برند و مشتریان در یک تعامل خاص نتوانند درک و انتظارات خود را با یکدیگر مطابقت دهند، ناامنی و/یا شفافیت ناکافی ناشی از آن می‌تواند منجر به ناراحتی و عصبی شدن و همچنین استرس شود که بر رفاه طرفین تأثیر منفی می‌گذارد (Quach & Thaichon, 2017). با رفتار نامناسب یا غیرمنتظره صاحبان برند و مشتریان، منابع به طور تصادفی یا عمدی مورد سوء استفاده قرار می‌گیرند و اختلافاتی بین حالت مطلوب و واقعی به وجود می‌آید که در نهایت با هم‌تخریبی ارزش همراه می‌گردد (Plé & Cáceres, 2010).

فرآیند هم‌تخریبی ارزش برند در حوزه خلق تجربیات مشتری- برند: تجربه مشتری- برند، به هرگونه تعاملات مشتری با برند گفته می‌شود که بوسیله درگیری و مشارکت

افراد در رویدادهای مختلف برند شکل می‌گیرد و زمینه را برای اقدامات فعال هم‌آفرینی تجربه افراد در مقابل سایر انجمن‌های برند فراهم می‌سازد (Ramaswamy & Ozcan, 2016). اما از آنجایی که، همیشه یک تناظر «یک به یک» بین حوزه‌های واقعی تجربیات برند، در میان مشتریان و پلتفرم‌های برند سازمانی وجود ندارد، تعارض منافع در فرآیند هم‌آفرینی تجربه قابل شهود است و زمینه را برای آغاز تخریب آن محیا می‌سازد. به عنوان مثال، محیط‌های موجود در فروشگاه‌های آنلاین متضمن فعالیت افراد در سیستم‌های طراحی شده خود شرکت است و چنین محیط‌های تعاملی برخی چیزها را نشان نمی‌دهند. بدین معنا که محیط تجارت اجتماعی هر شرکت، مشتریان را به همان شکلی که خود مدون کرده است احاطه می‌کند و نه فراتر از آن. بدین معنا که دسترسی مشتریان به محیط سفارش‌دهی، خرید، پرداخت و تحویل خدمات تنها توسط شرکت تعیین می‌شود و مشتریان نقشی در طراحی مدل خدمات‌رسانی شرکت ندارند. بنابراین، مرزهای تجربیات فردی توسط سازمان محدودتر می‌شود و اقدامات افراد تحت کنترل شرکت و به سمت منفعت‌رسانی نامساوی متمایل می‌گردد (Ramaswamy & Ozcan, 2016). بطور کلی، تعاملاتی که در حوزه تجربه مشتری - برند رخ می‌دهد، براساس یک ساختار به هم مرتبط است که در آن دو یا چند طرف در ارتباط هستند و به تبادل دو طرفه منابع با پیامدهای مختلف می‌پردازند (Pralhad & Ramaswamy, 2004). چندلر و وارگو (۲۰۱۱) بیان می‌دارند که هدف از تبادل منابع، دستیابی به منابعی با پتانسیل ارزشی از طریق ارائه منابع خودی است که در طی این فرآیند ارزش می‌تواند به صورت مشترک ایجاد و یا تخریب گردد (Chandler & Vargo, 2011).

همانطور که در تحقیقات به آن تأکید شده است، هم‌آفرینی و هم‌تخریبی ارزش ممکن است به صورت همزمان اتفاق بیفتند و ایجاد فرآیند هم‌آفرینی ارزش ملزم به طی کردن سه پیش‌نیاز ارتباطی؛ به ترتیب درگیری (Involvement)، مشارکت (Engagement) و همکاری (Participation) با جامعه برند است (Oertzen et al, 2018; Mohammadi et al, 2020). بنابراین، واضح است که خلق یا تخریب ارزش جز با طی کردن فرآیند تعاملی بازیگران و کسب تجارب حاصل از آن ایجاد نمی‌گردد و برای شناخت فرآیند اصلی هم‌تخریبی ارزش نیز ضروری است همانند فرآیند هم‌آفرینی، به بازبینی تمام مراحل تعاملی مشتریان و برند بپردازیم تا از تأثیر جنبه‌های منفی در طی مراحل تجربه مشتری - برند آگاهی یابیم. اورتزن و همکاران (۲۰۱۸) برای نخستین بار سه فرم پیش‌نیاز ارتباطی هم‌آفرینی که در طول تجربه مشتری - برند طی می‌شود را به صورت مراحل گام به گام درگیری، مشارکت و همکاری با جامعه برند معرفی کردند. این سه شکل در زمینه هم‌آفرینی به‌عنوان پیش‌نیاز اصلی شناسایی شدند که ۳۸ درصد از مطالعات، «همکاری» را پیش‌نیاز برای هم‌آفرینی معرفی کرده‌اند و پس از آن ۲۵ درصد از مطالعات، «مشارکت» و ۱۵ درصد دیگر نیز «درگیری» را به عنوان ۳ مرحله پیش‌نیاز برای

تحقق هم‌آفرینی در نظر گرفته‌اند. سیگالا (۲۰۱۹) بیان می‌کند که تعامل در هم‌آفرینی می‌تواند در هر سطحی از درگیری، مشارکت و همکاری، از بسیار غیرفعال تا بسیار فعال رخ دهد (Sigala, 2019)، اما اورتزن و همکاران (۲۰۱۸) "درگیری با جامعه آنلاین" را پایین‌ترین سطح تعامل و "همکاری با جامعه آنلاین" را بالاترین سطح تعامل بین شرکت و مشتری در نظر گرفته‌اند (Oertzen et al, 2018).

پیشینه تجربی پژوهش: مطالعات پیشین بیشتر بر تأثیرات هم‌آفرینی ارزش بر عوامل مختلفی مانند؛ رشد رفتارهای مشارکتی مشتریان و قصد خرید مجدد آنان (Ebrahimpour, 2021; Azbari et al, 2021)، ادغام دانش برند (Wang et al, 2020)، سرمایه اجتماعی برند (Zarei et al, 2022)، حس تعلق به برند (Zarei & Taheri, 2019)، یادگیری سازمانی (Vafeas et al, 2016) و ارتقای نوآوری و سطح کیفیت (Zhang et al, 2018; Grönroos & Voima, 2013) تأکید داشته‌اند. اما آنچه که باید توجه داشت این است که همیشه هم‌آفرینی برای شرکت‌ها مطلوب نیست، زیرا با مشارکت مشتریان در توسعه خدمات، روند پیچیده‌ای در تأمین نوع مواد اولیه، طراحی و انتخاب لوگو بوجود می‌آید که می‌تواند سودآوری شرکت‌ها را کاهش داده، منابع را هدر دهد، عدم اطمینان زیادی برای تولیدکنندگان و اکوسیستم آن‌ها ایجاد کند و در نهایت آن‌ها را به فرار از هم‌آفرینی با مشتریان سوق دهد (Van den Broeke & Paparoidamis, 2021). همانطور که اکبری و همکاران (۲۰۲۱) نیز بیان داشته‌اند، مشارکت مشتریان با جوامع برند، دامنه گسترده و مبهمی از روابط مشتری با مشتری، مشتری با محصول، مشتری با برند و همچنین مشتری با شرکت به وجود می‌آورد که کنترل و مدیریت این روابط به مراتب دشوارتر از زمانی است که شرکت‌ها به تنهایی به خلق ارزش می‌پردازند (Akbari et al, 2021). از این رو، مدیران می‌بایست نقش کاربران در هم‌آفرینی ارزش و یا هم‌تخریبی ارزش را از یکدیگر تشخیص داده و فرآیند شکل‌گیری هم‌تخریبی ارزش در مراحل تجربه مشتری - برند را به خوبی بشناسند تا از بروز این پدیده در شرکت جلوگیری نمایند (Guan et al, 2020). بنابراین برای دستیابی به هدف این پژوهش، مطالعه مفصلی از تحقیقات پیشین به خوبی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند که به طور خلاصه در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. مروری بر تحقیقات مرتبط با فرآیند هم‌تخریبی ارزش

محققان	انواع دلیل بروز هم‌تخریبی ارزش: فرم‌ها / انواع / گونه‌شناسی	خروجی هم- تخریبی	روابط نظری	مبنای مفهومی	روش و زمینه
Smith (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
Kashif & Zarkada (۲۰۱۵)	رفتار نامناسب مشتری و همچنین استراتژی‌های اتخاذ شده توسط کارکنان برای مقابله با رفتار نادرست مشتری.	آسیب به تصویر برند، افزایش هزینه-ها، تضعیف روحیه کارکنان	آگاهی و دانش در مورد نقش-های هر دو طرف تعیین کننده هم-تخریبی ارزش است.	منطق تسلط خدمات	تجربی (کیفی) مصاحبه
Williams et al (۲۰۱۶)	سوء استفاده از منابع تولیدکنندگان خدمات، سوء استفاده از منابع استفاده‌کنندگان/کاربران خدمات	تخریب ارزش منجر به کاهش ارزش عمومی می‌گردد.	تخریب ارزش-ها با استفاده نادرست از منابع و روابط نابرابر قدرت بیان می‌شود.	منطق تسلط خدمات، تولید مشترک	تجربی (کیفی) مصاحبه
Järvi et al (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
Zhang et al (۲۰۱۸)	هشدار به مشتریان، نیت انتقام جویی، بی ادبی کارکنان، عدم همدلی و تبلیغات شفاهی منفی در مورد کارفرما، نگرش بی تفاوت، تقابل، تقلب، نبود شکایت و تاخیر سرویس یا بازبایی در طول تعامل با ظرفیت منفی	کاهش استفاده از خدمات، اقدامات رفتاری استراتژیک کاربران	بازبگرا می-توانند به طور مشترک خدمات یا تجربه را در یک زمینه آنلاین تخریب کنند.	منطق تسلط خدمات	تجربی (کیفی) مصاحبه
Dolan et al (۲۰۱۹)	روش جستجوی راه حل منجر به شکست در پاسخگویی شرکت می‌شود. حمایت اجتماعی از دیگران دریافت نمی‌شود، یا حمایت ارائه شده با انتظارات مصرف‌کننده ناسازگار است. پاسخ‌های نامتناسب منجر به هم‌تخریبی می‌شود، زیرا مصرف‌کنندگان شاکی با هشدار دادن به سایرین به اهداف خود دست نمی‌یابند.	احساسات منفی و نارضایتی در مورد کشور مورد بازدید، میزان قادر به حل مشکلات نیست	بازتخریب محتوا توضیح داده شده توسط طرفداران و عمل نکردن مطابق با هویت پیشنهاد شده توسط محتوا	منطق تسلط خدمات و نظریه عمل	تجربی (کیفی) مصاحبه
Guan et al (۲۰۲۰)	رفتار ارتباط بین فردی بد، رفتار تعامل اطلاعاتی بد، رفتار غیرمسئولانه مشتری، رفتار نقض قرارداد کارمند و رفتار غیرمسئولانه کارمند	تخریب ارزش گردشگری	سوء استفاده از منابع یا عدم تطابق فرآیندها در طول تعامل منجر می‌شود حداقل یکی به وضعیت مطلوب خود نرسد.	منطق تسلط خدمات	تجربی (کمی) معادلات ساختاری

روشن و زمینه	مبنای مفهومی	روابط نظری	خروجی هم-تخریبی	انواع دلیل بروز هم‌تخریبی ارزش: فرم‌ها / انواع / گونه‌شناسی	محققان
مرور نظام‌مند ادبیات	منطق تسلط خدمات، تئوری عمل	هم‌تخریبی ارزش با نقش منابع، سیستم-های خدماتی و روش‌های عمل ارتباط مستقیم دارد.	کاهش رفاه طرفین	تمایز بین یکپارچه‌سازی منابع در بین سیستم خدمات شرکت، 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.	Echeverri & Skålén (۲۰۲۱)

همانطور که از بررسی مطالعات پیشین مشخص است، در اکثر تحقیقات به شناسایی ابتدایی‌ترین عوامل تأثیرگذار در هم‌تخریبی ارزش مانند رفتار نامناسب بازیگران (Guan et al, 2020; Zhang et al, 2018)، ناهماهنگی اجرایی (Echeverri & Skålén, 2021)، سوء تفاهمات (Dolan et al, 2016; Williams et al, 2016; Quach et al, 2019; Echeverri & Skålén, 2021)، عدم یکپارچگی منابع (Järvi et al, 2018) و ناتوانی در تغییر (Järvi et al, 2018) به طور منفصل پرداخته شده و پژوهشی که بتواند فرآیند اصلی هم‌تخریبی ارزش برند را در طی توالی گام‌های تعاملی تجربه مشتری- برند به صورت متصل تشریح نماید، همچنان یافت نشده است. براساس ادبیات نظری، هم‌آفرینی و هم‌تخریبی ارزش فرآیندهایی هستند که می‌توانند به طور همزمان رخ دهند (Järvi et al, 2020). از این رو، همانطور که هم‌آفرینی در سطوح مختلف تعاملات (درگیری، مشارکت و همکاری) به طراحی مشترک، تولید مشترک و همچنین بازاریابی مشترک می‌انجامد (Järvi et al, 2018; Oertzen et al, 2018; Mohammadi et al, 2020)، هم‌تخریبی ارزش نیز ممکن است در حین این توالی ارتباطی رخ دهد و بازیگران به تخریب طراحی، تولید و بازاریابی بپردازد. بنابراین ضروری است که آشکار گردد، مشتریان چگونه و به چه دلایلی در توالی فرآیند تعاملی تجربه مشتری- برند، دست به نابودی ارزش یک برند می‌زنند تا از این طریق نقشه راهی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف صاحبان برند در مراحل طراحی، توسعه، اجرا و مدیریت برند به خصوص در حوزه فعالیت تجارت اجتماعی آن‌ها محیا شود.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش جاری از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر صبغه پژوهش از نوع کیفی با رویکرد استقرایی می‌باشد. جهت دستیابی به هدف پژوهش، از روش نظریه داده بنیاد کلاسیک ظاهر شونده (گلیزری) بهره گرفته شده است. زمانی از روش نظریه داده بنیاد کلاسیک با رویکرد گلیزری استفاده می‌شود که هیچ مدل توسعه‌یافته‌ای از قبل در مورد موضوع پژوهش وجود نداشته باشد و محقق درصدد دستیابی به مدل پژوهش در عرصه واقعیت باشد، به طوری که کشف نظریه از بطن داده‌های کیفی و واقعی آشکار شود (Mohaghegh Montazeri et al, 2021). بنابراین دلیل استفاده محقق از این روش نیز عدم وجود و توسعه نظریه مناسب از مفهوم هم-

تخریبی ارزش برند در مطالعات پیشین می‌باشد. رویکرد ظاهر شونده طی دو مرحله اصلی کدگذاری واقعی (کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی) و کدگذاری نظری انجام می‌پذیرد. برخلاف نظریه داده بنیاد سیستماتیک، رویکرد گلگیری مفروضه‌های از پیش تعریف شده‌ای ندارد و دغدغه اصلی شرکت‌کنندگان و چگونگی حل این دغدغه‌ها، در میدان مطالعه کشف می‌شود و هرگونه چارچوب از پیش طراحی شده (مدل پارادایمی) را ضد نظریه‌سازی می‌داند (Glaser, 1978). در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری نظری / یا نظریه محور برای ساخت مفهوم استفاده گردید. ابزار گردآوری داده مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته و نمونه‌گیری غیر احتمالی (قضاتوی-هدفمند) است. تعداد نمونه مورد استفاده در تحقیق حدود ۲۳ نفر است که ۱۱ نفر از آن مدیران و متخصصان مربوط به بخش‌های مدیریت، بازاریابی و فروش، تحقیق و توسعه و طراحی برند و وبسایت فروش هستند که توسط ۱۰ شرکت استارت‌آپ دیجیتال گردآوری گردید. ۱۲ نفر دیگر نیز مشتریان آنلاین این شرکت‌ها بودند که بیشترین سهم در ایجاد مشارکت آنلاین با شرکت را داشتند و محقق آن‌ها را با کاوش در وبسایت‌های فروش و همچنین معرفی خود شرکت شناسایی نموده است. فرآیند مصاحبه با متخصصان و مدیران شرکت‌های استارت‌آپ دیجیتال، با مراجعه حضوری و ثبت و ضبط مکالمات جاری در حین جلسات فیزیکی صورت پذیرفت. اما مصاحبه با مشتریان تنها در فضای مجازی و همچنین ایمیل به انجام رسانیده شده است. روند مصاحبه‌ها تا رسیدن به نقطه کفایت نظری / اشباع مفاهیم به طول انجامید؛ به طوری موارد مطرح شده مصاحبه‌شوندگان، از مصاحبه ۱۶ به بعد تکراری شد و بدین ترتیب پژوهشگر به این نتیجه دست یافت که داده‌های جدید و متفاوت از نظرات سایر مصاحبه‌ها دیگر قابل حصول نیست و به اشباع داده‌ها رسیده‌ایم، اما به منظور اطمینان بیشتر به نتایج بدست آمده، ۷ مصاحبه دیگر نیز با مشتریان انجام پذیرفت. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ و مشخصات مربوط به ۱۱ نفر از مدیران و متخصصان شرکت‌های استارت‌آپ در جدول ۳ گردآوری شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

زن (۲۶٪)		مرد (۷۴٪)		جنسیت
۶۰-۵۱ (٪ ۸/۷)	۵۰-۴۱ (٪ ۳۰/۴)	۴۰-۳۱ (٪ ۳۹/۲)	۳۰-۲۰ (٪ ۲۱/۷)	سن
دکتری (٪ ۱۳) ۳	کارشناسی ارشد (٪ ۴۷/۸) ۱۱	کارشناسی (٪ ۳۴/۷) ۸	فوق دیپلم (٪ ۴/۵) ۱	تحصیلات

جدول ۳. 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	مدیرعامل	انجیلو	مشاوره در درمان به وسیله داروهای گیاهی و فروش محصولات ارگانیک به طور مستقیم از بازار روستایی	دکتری
۵	مدیرعامل	زورکس	ارائه اینترنت اشیا و تدوین سناریوی شخصی هر خانوار در اپلیکشین مخصوص شرکت	کارشناسی
۶	مدیرعامل	آنی پو	ارائه خدمات پستی آنلاین، بطوری که هر مشتری می‌تواند برای خود بارکد پستی صادر کند.	کارشناسی
۷	کارشناس آموزشی	روح	آموزش زبان انگلیسی آنلاین	کارشناسی ارشد
۸	مدیرعامل	رسا	روان حساب حسابداری ابری	کارشناسی
۹	بنیانگذار	برنامه سازان ورکان خاورمیانه	خط تولید پلت‌فرم‌های برنامه‌ساز مختلف، فروش نرم-افزارهای 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 منظور بررسی روایی محتوایی، از یک گروه ۶ نفره خبرگان کمک گرفته شد تا به اصلاح و تأیید سؤالات بپردازند که نتایج آن نشان داد تمامی سؤالات مصاحبه «ضروری و مناسب» بودند. به منظور اطمینان از روایی کیفی یافته‌ها (قابلیت تعمیم‌پذیری) نیز از چهار روش؛ درگیری طولانی مدت محقق با فضای پژوهش، گردآوری اطلاعات از متخصصان در حوزه مورد نظر، بررسی نظرات و پیشنهادات ۴ نفر از مصاحبه‌شوندگان در طراحی مدل نهایی و در نهایت ارائه مدل به همراه تشریح نحوه کدگذاری استفاده شد تا خوانندگان پژوهش از صحت یافته‌ها اطمینان یابند. پایایی چارچوب ارائه شده نیز از طریق شاخص کاپای کوهن مورد تأیید قرار گرفت. بدین صورت که کدهای بدست آمده، به طور مجزا توسط خبره منتخب و پژوهشگر مورد دسته‌بندی و مقوله‌بندی قرار گرفتند و در مرحله بعد مفاهیم و مقوله‌های بدست آمده با یکدیگر مقایسه شدند، در نهایت میزان شاخص کاپای بدست آمده برابر با ۰/۷۹ شد که نشان‌دهنده توافق بالای آن‌ها در دسته‌بندی مقوله‌ها و پایایی خوب چارچوب پیشنهادی می‌باشد (Akçayır and Akçayır, 2017). به منظور تحلیل داده‌های کیفی نیز از نرم‌افزار MAXQDA10 استفاده شد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

مرحله اول؛ کدگذاری واقعی: در این پژوهش، نظریه داده بنیاد کلاسیک طی ۲ فرآیند اصلی کدگذاری واقعی و کدگذاری نظری به انجام رسیده است. به منظور کدگذاری واقعی، متن مصاحبه چندین مرتبه به دقت مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. ابتدا برای کدگذاری باز، حتی از کوتاه‌ترین عباراتی که از واحد معناداری برخوردار بودند و محقق را به هدف تحقیق نزدیک می‌کردند، بهره گرفته شد. کدگذاری باز تا زمان پیدایش مقولات محوری ادامه پیدا کرد و سپس با ارتباط دهی و دسته‌بندی آنان، کدگذاری انتخابی انجام پذیرفت. براساس نتایج بدست آمده، ابعاد مختلفی از فرآیند هم‌تخریبی ارزش برند در تجارت اجتماعی، شناسایی گردید که نشان می‌دهد مشتریان در طی پیشرفت تجربه خود از برند، نوع متفاوتی از تعاملات با برند را تجربه می‌کنند و به روش‌های مختلفی ممکن است به از بین بردن ارزش برند اقدام نمایند. بنابراین مطابق با یافته‌های بدست آمده، سه مرحله متوالی از فرآیند تجربه مشتری - برند که در آن مشتریان و شرکت به هم‌تخریبی ارزش برند می‌پردازند، معرفی گردید. این ۳ مرحله به ترتیب عبارتند از: درگیری جامعه برند در هم‌تخریبی ارزش، مشارکت جامعه برند در هم‌تخریبی ارزش و همکاری جامعه برند در هم‌تخریبی ارزش. در مجموع ۱۵۷ کدهای باز، ۳۴ مفاهیم و ۸ مقوله اصلی بدست آمد که به تفکیک در قالب ۳ چارچوب متوالی در جدول‌های ۵، ۶ و ۷ آورده شده است.

گام نخست تجربه مشتری - برند؛ درگیری جامعه برند در هم‌تخریبی ارزش:

براساس یافته‌های بدست آمده، ۴۵ کد باز، ۱۰ مفهوم و ۲ مقوله اصلی متعلق به مرحله اول از فرآیند تجربه مشتری - برند می‌باشد. در این مرحله نخستین گام‌های تعاملی مشتریان با برند شکل می‌گیرد. میزان تعاملات در اینجا کم است و مشتریان سهم کمتری در جریان تولید و بازاریابی دارند و تنها به اظهار نظر و بیان ترجیحات خدمات برند بسنده می‌کنند. بیشترین کدهای باز که تکرار بیشتری در جین بررسی متون مصاحبه از آنان ثبت شده است، مربوط به مفهوم فرهنگ ریسک ناپذیر و جو سازمانی انطباق‌پذیر، سرکوب دانش و دیدگاه‌های ناهمگون و همچنین وجود رهبران برند کنترل‌گر به جای حمایت‌گر می‌باشد. در ادامه به مستندات که بر صحت نتایج محقق صحه می‌گذارد، اشاره شده است. نمونه‌ای از نقل قول‌ها و کدهای باز مستخرج از آن در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از کدهای باز مستخرج از نقل قول‌ها

نقل قول	کدهای باز
ریسک نکردن شرکت در پرورش ایده‌های جدید مشتریان	ریسک نکردن شرکت در پرورش ایده‌های جدید مشتریان
ما و سایر شرکت‌ها استارت‌آپی اغلب نوپا هستیم و منابع مالی زیادی نداریم که بر روی ایده‌های جدید مشتریان که اغلب مبهم هستند و درکی از فرآیند تولید و فناوری ما ندارند ریسک کنیم، بیشتر ما دنبال ارائه خدماتی هستیم که مشابه آن در بازار جواب داده است. حتی اگر فرض بگیریم که ما به کارکنان خودمون اجازه بدهیم که دست از انطباق و مشابه بودن با سایر ابر قدرت‌های بازار بردارند، متأسفانه سرمایه‌گذاران یا به اصطلاح شتاب‌دهندگان استارت‌آپ ما هیچوقت روی ایده‌های خلاقانه و پر ریسک سرمایه‌گذاری نمی‌کنند.	ریسک نکردن شتاب‌دهنده‌ها در سرمایه‌گذاری برای ایده‌های خلاقانه فشار سازمانی برای انطباق و خودداری از ایده-پروری عدم استقبال از عدم تشابهات مبهم بودن ایده مشتریان عدم درک مشتریان/ مشارکت‌کنندگان از گفتار ارائه‌دهندگان به علت استفاده از زبان فنی

جدول ۵. کدها، مفاهیم و مقوله‌های مربوط به هم‌تخریبی ارزش برند در گام نخست تجربه مشتری-

برند

مرحله اول تجربه مشتریان از برند؛ درگیری جامعه برند آنلاین در هم‌تخریبی ارزش			
مقوله	مفاهیم	کدهای باز	خبرگان و فراوانی
فرهنگ ریسک ناپذیر و جو سازمانی انطباق‌پذیر	فرهنگ ریسک ناپذیر و جو سازمانی انطباق‌پذیر	ریسک نکردن شرکت در پرورش ایده‌های جدید مشتریان	فراوانی = ۱۴ E1, E2, E3, E5, E6, E8, E9, C12, C13, C14, C15, C18
		ریسک نکردن شتاب‌دهنده‌ها در سرمایه‌گذاری برای ایده‌های خلاقانه	
		نداشتن محیط روانشناختی امن برای محیا ساختن زمینه ایده‌آل خلق ایده مشترک	
		ترس از قضاوت در تبادل ایده	
		ترس از ارزیابی منفی از سوی دیگران	
		فشار سازمانی برای انطباق و خودداری از ایده‌پروری	
سرکوب دانش و دیدگاه‌های ناهمگون در ایده-پردازی	سرکوب دانش و دیدگاه‌های ناهمگون در ایده-پردازی	عدم استقبال از عدم تشابهات	فراوانی = ۱۴ E1, E2, E5, E6, E10, E11, C12, C14, C15, C18, C22, C23
		جلوگیری از توسعه ایده انتقادی مشتریان	
		تأکید بر تکرار همکاری با مشتریان سابق	
		در پیش گرفتن مدل‌های ذهنی مبتنی بر تجربه گذشته	
		تأکید به استفاده از اطلاعات مشترک تا اطلاعات متفاوت	
واگرایی ایده‌ها	واگرایی ایده‌ها	پشتیبانی نکردن مدیریت از حرکت ایده‌ها بین افراد	فراوانی = 6 E5, E6, E8, C14
		کمرنگ کردن جذابیت ایده‌های یکدیگر	
		عدم همسویی ایده شرکت و مشتریان	
طرحواره‌های ارتباطی ناسازگار افراد	طرحواره‌های ارتباطی ناسازگار افراد	کاوش ایده‌های متناقض واحدهای خلاق استارت‌آپ	فراوانی = 10 E5, E6, E7, E9, C13, C14, C19
		فرصت ندادن به بسط ایده‌های متفاوت	
		جستجوی ایده‌های بومی متفاوت	
		تجربه بد افراد از ثبت نظرات به دلیل ساختار ارتباطی متفاوت و ناسازگار	
عدم قابلیت توسعه مفهوم ایده‌ها	عدم قابلیت توسعه مفهوم ایده‌ها	کاهش انگیزه افراد به دلیل تجربه ناموفق هم‌آفرینی گذشته	فراوانی = 8 E2, E3, E6, E8, E11, C12
		دوگانگی روابط بین فردی افراد	
		مدیریت نکردن تنش افراد در فرآیند خلاقیت	
عدم قابلیت توسعه مفهوم ایده‌ها	عدم قابلیت توسعه مفهوم ایده‌ها	داشتن روابط نوپا با مشتریان	فراوانی = 8 E2, E3, E6, E8, E11, C12
		پارادوکس خلاقانه ایده‌ها اما بدون پشتوانه نظری	
		سلیس نبودن ایده‌های مشتریان	
		مبهم بودن ایده مشتریان	

هم‌تخریبی ارزش برند

	تکرار پذیر نبودن ایده		
	انعطاف‌پذیر نبودن ایده‌ها		
فراوانی = ۴ E1, E2, E8	تفاوت انتظارات مشتریان و شرکت از خدمات اضافه کردن جزئیات خدمات که برای صاحبان برند پرهزینه می‌شود رعایت نکردن برخی الزامات اولیه که باعث ناراحتی مشتریان می‌شود	تفاوت عقاید در امور طراحی پروژه خدمات برند	هم‌توزین طراحی خدمات برند
فراوانی = 6 E5, E6, E11, C22, C23	بی‌تعهدی مشتری نسبت به پیشنهادات ارائه شده خود پیگیری نبودن مشتریان در ادامه دادن مراحل طراحی خدمات بی‌توجهی کارشناسان طراحی و منابع انسانی شرکت به تسهیل اقدامات مورد نیاز در طراحی مشارکتی با ذینفعان	عدم استمرار درگیری مشتریان و شرکت در فرآیند طراحی	
فراوانی = 12 E1, E2, E3, E4, E5, C12, C13, C14, C17, C18, C20	مهار کردن خلاقیت مشتریان در طراحی محصول تأکید مدیران در شیوه‌های طراحی مستقل به جای مشارکتی بی‌تفاوتی و سرکوب تجربیات اجتماعی مشتریان تباه کردن پتانسیل خدمات‌رسانی شرکت به دلیل کنترل زیاد ورودی- های ذینفعان	وجود رهبران برند کنترل‌گر به جای حمایت‌گر	
فراوانی = 9 E9, E10, E11, C13, C16, C17, C18, C19	عدم آگاهی طرفین به موقعیت برند نداشتن پایگاه دانش به روز در شرکت نداشتن بانک اطلاعات در اپلیکیشن برای شناخت بهتر برند (مانند راهنمای خدمات برند، سوابق برند، پرسش و پاسخ، مقایسه و معرفی نقطه تمایزات خدمات برند نسبت به برندهای موجود دیگر و غیره) مخفی گذاشتن اطلاعات طراحی برند به دلیل ترس از تبدیل شدن مشتریان و شرکا به رقیب	شناخت ناکافی مشتریان و کارکنان از جایگاه برند	
فراوانی = 4 C1, C2, C3	مشتریان همان خدماتی را می‌خواهند که قبلاً استفاده کرده‌اند مشتریان خدماتی که در جایی دیگر دریافت کرده بودند را می‌خواهند در صنعت جدید پیاده کنند	تأکید مشتریان بر طراحی فعلی یا طراحی جدید ناهمگن	

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

در گام نخست تعامل، زمانی که مشتریان درک کنند ورودی آن‌ها برای شرکت مهم است، بر جنبه درگیری بیشتر با برند و ایجاد تجربه تأکید می‌ورزند (Järvi et al, 2018). درگیری مشتریان با جامعه برند به عنوان نخستین گام تعاملی بازیگران؛ به فعالیت‌هایی نظیر خواندن و بررسی نظرات، ارائه ایده، بازخورد، اظهار نظر، به اشتراک‌گذاری، بحث و همچنین رأی دادن به طرح‌ها و ایده‌های سایر بازیگران محدود می‌شود (Mohammadi et al, 2020). همانطور که درگیری آگاهانه و ناخودآگاهانه کاربران در ایده‌پردازی مشترک، یادگیری مشترک، طراحی مشترک خدمات برند آغاز می‌گردد (Grönroos & Voima, 2013)، می‌توانند به جهت عکس نیز در هنگام درگیری با جامعه برند به شناسایی، بررسی و حل و فصل پیامدهای احتمالی برند بپردازند و در گام نخست ارتباطی، با یک فرآیندی تعامل شکست خورده مواجه شوند (Quach & Thaichon, 2017). فقدان اطلاعات مناسب، ارتباطات ناکافی و ناهمسویی رفتاری از جمله عواملی هستند که اگر در حین درگیری مشتریان با برند پدیدار شود، ممکن است به تخریب ارزش بی‌انجامد (Vafeas et al, 2016; Järvi et al, 2018). فرآیند درگیری ناموفق مشتریان با برند به شکل ناامیدی از برند یا تلف شدن منابع طرفین، مانند پول یا سایر زیان‌های مشهود و

نامشهود بروز می‌یابد (Prior & Marcos-Cuevas, 2016; Smith, 2013). این نوع کاهش رفاه می‌تواند به قدری قابل توجه باشد که منجر گردد طرفین نخواهند در آینده با یکدیگر مشارکت و همکاری داشته باشند و پس از آن مستقیم وارد مرحله ترک جامعه برند شوند (Järvi et al, 2018). رفتار نادرست بازیگران در مرحله درگیری با برند، انگیزه آنان برای همکاری عمیق تر را کاهش می‌دهد (Vafeas et al, 2016).

گام دوم تجربه مشتری - برند: مشارکت جامعه برند در هم تخریبی ارزش:

۳۹ کد باز، ۸ مفهوم و ۲ مقوله بدست آمده در فرآیند کدگذاری واقعی، مربوط به مرحله دوم از فرآیند تجربه مشتری - برند می‌باشد. در این مرحله مشتریان بیشتر از مرحله قبل، با برند خود عجیب شده‌اند و تعهد بالاتری در توسعه و ارزیابی آن برای بهتر دیده شدن برند دارند، از این رو ممکن است در آزمون خدمات برند مشارکت وسیعی داشته باشند. بیشترین کدهای باز پرتکرار در این گام، مربوط به مشکلات پلتفرم دیجیتال برند و شکست بازیابی خدمات می‌باشد.

جدول ۶. کدها، مفاهیم و مقوله‌های مربوط به هم تخریبی ارزش برند در گام دوم تجربه مشتری -

برند

مرحله دوم تجربه مشتریان از برند: مشارکت جامعه برند آنلاین در هم تخریبی ارزش			
مقوله	مفاهیم	کدهای باز	خبرگان و فراوانی
هم تخریبی آزمون و توسعه خدمات برند	مشکلات پلتفرم برند: ویژگی تکنیکی ضعیف پلتفرم برند	خرابی نصب برنامه	فراوانی = 26 E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10, E11, C12, C13, C14, C15, C16, C17, C18, C19, C22, C23
		مشکلات ورود به سیستم و ثبت نام	
		عدم دقت برنامه	
		شرایط و ضوابط پیچیده برنامه	
		عدم ارائه شناسه معتبر برای استفاده	
		از کار افتادن برنامه	
		مشکلات مربوط به اتصال به سرورها	
	باگ پلتفرم		
	مشکلات پلتفرم برند: ویژگی طراحی ضعیف پلتفرم برند	طراحی کاربردی گمراه کننده	فراوانی = 15 E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, C12, C13, C14, C15, C16, C17
		طراحی بصری ضعیف	
سطح محافظت از داده پایین			
مصرف حجم داده بالای مشتریان در زمان استفاده از پلتفرم			
مصرف بالای باتری			
عدم امکان رفع خطا در قراردادهای آنلاین			
مشکلات پلتفرم برند: ویژگی اجتماعی ضعیف پلتفرم برند	تنظیم نشدن زمینه‌های اجتماعی پلتفرم با هنجارها و قوانین مرتبط	فراوانی = 8 E5, E6, E7, E8, E10	
	عدم تطابق خدمات با محدودیت‌های داخلی و خارجی شرکت		
فقدان دستورالعمل واضح برای رزرو/ کنسل و نحوه پرداخت خدمات	ناراحتی مشتریان از عدم مدیریت پرداخت	فراوانی = 8 E1, E2, E3, E4, E5, C12, C13, C14	
	مشخص نبودن میزان صورت حساب در زمان دریافت سطوح مختلف خدمات		
	مشخص نبودن میزان تخفیف در زمان استفاده از چند سرویس خدماتی بطور همزمان		
	شفاف نبودن روش پرداخت خدمات		
		توقع زیاد مشتریان از دریافت خدمات در هر ساعت شبانه روز	

فراوانی = γ E1, E2, E3, E4, C12, C13, E5	عدم توسعه خدمت بدلیل دست نیافتن شرکت به ارائه مناسب‌ترین هزینه خدمات و یا بالعکس توقع بی‌جا مشتریان از نازل‌ترین هزینه پرداختی برای خدمات عالی برند لغو نصب برنامه به دلیل دست نیافتن به دسترس‌ترین نوع خدمات در حداقل زمان عدم دسترسی فوری به خدمات پشتیبانی مانند چت زنده در ارائه خدمات مشابه درخواستی عدم طراحی سیستم نظرسنجی در وبسایت‌های تجارت‌اجتماعی	عدم بهینه‌سازی سیستم پیشنهاددهی خدمات در وب-سایت‌های تجارت اجتماعی	
فراوانی = α E1, E2, E3, E4	استفاده نکردن از کوکی‌ها در وبسایت فعال برند مشخص نبودن شرایط و محدودیت استفاده از خدمات فیلترینگ نامناسب سیستم جستجو گمراه‌کننده بودن سیستم جستجو جستجوی اطلاعات اضافی و نامربوط مشتریان پراکندگی اهداف و اولویت خدمات دریافتی مشتریان	عدم بهینه‌سازی سیستم جستجو	
فراوانی = γ E1, E2, E3, E4, C19, C20	از دست رفتن فرصت ارزیابی یکپارچه خدمات شرکت به علت عدم تخصیص پروتال سلف سرویس برای کارکنان داخلی، مدیران خط و مدیران پروژه به منظور قابل مشاهده شدن تمام خدمات تعریف شده طبق فهرست گروه‌بندی آن‌ها امکان ثبت تقاضا بدون وجود محصول حاضر نداشتن سناریو مشخص در اپلیکشن	عدم انسجام خدمات برند	
فراوانی = 18 E2, E3, E4, E6, E7, E10, E11, C13, C14, C15, C17, C18, C19	مدیریت نادرست بازیابی خدمات تأخیر در بازیابی خدمات عدم رسیدگی به شکایات مشتریان تلقین احساس شرم و زحمت به مشتریان در صورت ارائه مجدد خدمات ناقص عدم جبران خدمات از دست رفته شرکت حمایت نکردن مشتریان از توسعه و بسط خدمات تکمیلی جدید برند شرکت	شکست بازیابی خدمات برند	هم‌تخریبی ارزیابی خدمات برند

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

مشارکت جامعه برند به عنوان "یک تعهد شناختی و عاطفی مشتریان به برند در وبسایت‌ها یا سایر نهادهای رایانه‌ای با هدف خلق ارزش برند" تعریف می‌شود (Siddique et al, 2021; Zhang et al, 2018). در مرحله مشارکت، برخی از وظایفی که قبلاً توسط شرکت‌ها انجام می‌شد، اکنون به مشتریان محول می‌گردد. درواقع، طراحی مشترک (خلق و ارائه اقدامات و متون)، آزمون مشترک (تست محصولات در مکان فروشنده) و حتی توسعه مشترک (گرفتن فیلم و عکس از تجربه استفاده و آپلود کردن آن‌ها) توسط تمام ذینفعان جامعه برند از طریق توسعه کارگاه‌هایی که مشتریان در آن به ارائه راه‌حل برای شرکت می‌پردازند و به بهبود تجربه خدمات آنلاین برند کمک می‌کنند، اتفاق می‌افتد. تغییرات در این مرحله مستلزم آن است که ارائه‌دهنده و مشتریان اعمال و رفتارهای خود را براساس آن اصلاح کنند. به عنوان مثال، یک شرکت می‌تواند برخی از وظایف را از فرآیند خود به فرآیند مشتری (مانند سلف‌سرویس) تغییر دهد و سپس از مشتریان انتظار داشته باشد که این تغییر را بپذیرند. اگر مشتریان از پذیرش آن امتناع کنند، تعامل بین طرفین با شکست مواجه می‌شود (Järvi et al, 2018). به عبارت دیگر، اگر

مصرف‌کننده روندهای نوظهور ارائه‌دهندگان را در طول تجربه برند در نظر نگیرد و مطابق با آن‌ها تغییر نکند، تعامل آن‌ها در مرحله مشارکت شکست خورده و وارد مرحله همکاری در ادغام منابع نمی‌شوند و هم‌تخریبی آغاز می‌گردد (Järvi et al, 2020).

گام سوم تجربه مشتری - برند: همکاری جامعه برند در هم‌تخریبی ارزش: ۷۳ کد
باز، ۱۶ مفهوم و ۴ مقوله بدست آمده از متون مصاحبه مربوط به مرحله دوم فرآیند تجربه مشتریان از برند می‌باشد. در این مرحله، مشتریان بیشترین میزان همکاری در خلق ارزش برند مانند تولید، فروش و بازاریابی را برعهده دارند و به نوعی برند را متعلق به خود دانسته و به عنوان عضوی از شرکت عمل می‌کنند، بطوری که خدمات شخصی برند را سفارش داده و برای آن تبلیغات دهان‌به‌دهان انجام می‌دهند. بیشترین میزان تکرار کدهای اولیه در این مرحله، مربوط به داشتن مدل درآمدی نادرست، فناوری ناکارآمد، تجربه خدمات سفارشی منفی مشتریان و شرکت و ضعف در بازاریابی محتوایی برند است.

جدول ۷. کدها، مفاهیم و مقوله‌های مربوط به هم‌تخریبی ارزش برند در گام سوم تجربه مشتری -

مرحله سوم تجربه مشتریان از برند: همکاری جامعه برند آنلاین در هم‌تخریبی ارزش			
مقوله	مفاهیم	کدهای باز	خبرگان و فراوانی
عدم رعایت قوانین زنجیره تولید و تأمین توسط همه ارائه‌دهندگان	عدم رعایت قوانین زنجیره تولید و تأمین توسط همه ارائه‌دهندگان	عدم ارائه اطلاعات، شایستگی و مهارت‌های لازم کارکنان و مشتریان	فراوانی = ۷ E3, E4, E7, E8, E9, E10
		کنترل نداشتن بر روی زمان و بودجه	
		عدم بررسی عناصر مدل کسب‌وکار و اکتفا به آزمایش خدمات (راه حل)	
		عدم آزمایش استراتژی‌های ورود به بازار	
داشتن مدل درآمدی نادرست	داشتن مدل درآمدی نادرست	استقلال یافتن بازیگران و تطبیق نیافتن با یکدیگر	فراوانی = ۲۰ E1, E2, E3, E6, E7, E8, E10, C12, C13, C14, C15, C20, C21
		نداشتن نظارت دوره‌ای داده‌های شرکت (میزان فروش رضایت مشتری و اقدامات برند) برای شناخت مشکل	
		اهمیت ندادن به ممیزی بازاریابی	
		جستجو نکردن از مشتریان برای تشخیص نیازهای توسعه یافته آنان	
حمایت نکردن مشتریان از ارائه‌دهندگان	حمایت نکردن مشتریان از ارائه‌دهندگان	نارضایتی مشتریان / کارکنان از هزینه‌ها	فراوانی = ۶ E1, E2, E3, E7, E8
		افزایش غیر منتظره هزینه طراحی، تولید و حمل	
		برآورد اشتباه جریان درآمد	
		اجتناب مشتریان از سرمایه‌گذاری مشترک استراتژیک	
فقدان مهارت‌های نرم کارکنان و مشتریان	فقدان مهارت‌های نرم کارکنان و مشتریان	عدم تعادل هزینه و ارزش تحویل‌داده‌شده	فراوانی = ۹ E1, E2, E3, E6, C20, C21
		برآورد پایین هزینه‌های روتین پشتیبانی خدمات	
		سودآوری پایین	
		سوء استفاده مشتریان از اطلاعات شرکت	
فقدان مهارت‌های نرم کارکنان و مشتریان	فقدان مهارت‌های نرم کارکنان و مشتریان	افشای ایده محصول	فراوانی = ۹ E1, E2, E3, E6, C20, C21
		عدم حمایت عاطفی مشتریان	
		اجتناب از ارائه مهارت‌های کاربردی	
		ترویج ندادن برند در رسانه اجتماعی	
فقدان مهارت‌های نرم کارکنان و مشتریان	فقدان مهارت‌های نرم کارکنان و مشتریان	فن بیان ضعیف	فراوانی = ۹ E1, E2, E3, E6, C20, C21
		مهارت بین فردی و ارتباطات ضعیف	
		نداشتن مهارت‌های حل مسئله	
		عدم توانایی کار تیمی	

	داشتن نگرش منفی اتکای تیم عملیاتی شرکت به برتری حرفه‌ای خود و در نظر نگرفتن نگرانی‌های مشتریان عدم تعهد به اخلاق کاری (مانند دروغ گفتن به مشتریان)		
فراوانی = ۱۶ E1, E2, E3, E5, E7, E8, C12, C13, C14, C15 C18, C20, C21	محیا نبودن امکانات فنی و زیرساخت‌های ICT عقب‌ماندگی فناوری (مانند: عدم توسعه ربات‌های هوش مصنوعی برای شناسایی غیرانسانی مشکلات سیستم خدمات‌رسانی آنلاین) نداشتن فناوری مناسب نا توانی در اصلاح ناسازگاری فناوری‌های گذشته و حال در دسترس نبودن فناوری‌های بالا برای عموم	فناوری ناکارآمد	
فراوانی = 6 E3, E4, E11, C13, C17, C18	عدم درک مشتریان / مشارکت‌کنندگان از گفتار ارائه‌دهندگان به علت استفاده از زبان فنی نا توانی ارائه‌دهندگان در ارزش‌گذاری دانش مشتریان ناسازگاری نیازهای گروهی و فردی	درک نادرست ارائه‌دهندگان و مشتریان از نیاز یکدیگر	
فراوانی = 8 E1, E3, E4, E11, C13, C17, C18, C20	فروش انحصاری خدمات عدم دسترسی به خدمات از سوی چندین ارائه‌دهنده در شهرهای مختلف تمرکز محدود ارائه‌دهنده به خدمت‌رسانی میان مدت و بلندمدت عدم وجود خدمات جایگزین از دسترس خارج شدن پلتفرم‌های آنلاین	عدم دسترسی به خدمات برند	هم‌تخریبی مصرف‌کنندگان برند
فراوانی = 3 E3, C17, C18	زوال ارزش کارایی خدمت به دلیل ناهمخوانی با شرایط زندگی مشتری فقدان کاربرد و تناسب خدمت با تفاوت‌های ظریف شرایط افراد	فاصله‌داشتن ارزش خدمت با ارزش مصرفی مشتری	
فراوانی = 5 E1, E3, E4, E11, C13	پیچیدگی استفاده از سیستم در نظر نگرفتن مازول‌های آموزشی تعاملی (متصل به مازول پرسنلی) برای مشتریان که به بررسی اطلاعات، سوابق و ارزیابی خدمات بپردازد در نظر نگرفتن فایل‌های آموزشی صوتی و تصویری برای مشتریانی که سواد تخصصی ندارند عدم وجود سیستم بازخورددهی فعال از استفاده‌شيوه‌ها	فقدان دستورالعمل روشن برای نحوه استفاده از خدمت	
فراوانی = 2 E4, E11	انتظار خدمات فردی بیشتر انتظار خود انعکاسی افراد از برند شرطی شدن رضایت مشتری از یک برند در صورت کسب ارزش تجربی مد نظر خودش	انتظار خود خدمتی شخصی مشتریان از برند	هم‌تخریبی سفارشی‌سازی خدمات برند
فراوانی = 2 E1, E2	پشتیبانی ضعیف پروتال سلف سرویس مشتریان توسط شرکت تفاوت انتظارات مشتریان از تنظیمات پروتال سلف سرویس خدمات شرکت	تفاوت در فرهنگ دریافت/ ارائه سلف سرویس دیجیتال	
فراوانی = 34 E1, E2, E4, E6, E7, C12, C13, C14, C17, C18, C20, C22	دریافت خدمات سفارشی با کیفیت پایین زمان‌بر بودن تحویل خدمات سفارشی شده تجارت ناسازگار یک نوع خدمت سفارشی شده از چند ارائه‌دهنده مختلف بی‌تفاوتی متخصصان در تولید خدمات سفارشی منحصر به فرد عدم امکان تحویل سفارشات به مشتریان خاص	تجربه خدمات سفارشی منفی مشتریان و شرکت	
فراوانی = 27 E1, E3, E4, E7, E8, E9, E11, C13, C17, C18, C19, C20, C21, C22,	نادیده گرفتن تبلیغات دهان به دهان کاربران فعال در نظر نگرفتن نظرات، ارجاعات، یادکردهای رهبران فکری، تأثیرگذاران، یوتیوبرهای رده بالا در صفحات مختلف برند مراقبت نکردن و بی‌توجهی نسبت به مشتریان ناراحت جوایز غیرواقعی در اپلیکیشن که باعث طرد کاربران از صفحه برند می‌شود ناوبری سایت‌های لندینگ که باعث فراموش شدن سایت اصلی می‌شود درگیری بیش از حد با مشتریان غیر هدف	ضعف در بازاریابی محتوایی برند	هم‌تخریبی بازاریابی خدمات برند

فراوانی= 18 E2, E3, E5, E8, C13, C17, C18, C20, C21, C22, C23	ارتباط ندادن عملکرد برند با میزان رضایت جوامع برند آنلاین	عدم ارتقای وضعیت برند توسط شرکت
	نداشتن روابط دوستانه با کاربران	
	بی‌توجهی به ایجاد کمپین‌های بازاریابی مردمی و جذب دنبال‌کننده زیادتر برای	
	بهبتر شدن اعتبار و موقعیت برند	
	حضور نیافتن در سایت‌های معتبر پربازدید	
فراوانی= 3 C17, C18, C20	طراحی نکردن وب سرویس شخصی	ارتباطات بازاریابی نامنسجم
	عدم همبستگی بین تصویر ذهنی تبلیغ شده با خدمات دریافتی	
	مدیران برند به شیوه‌ای که در بازار عمل می‌کنند در شرکت عمل نمی‌کنند	
فراوانی= 4 C13, C17, C18, C20	همکاری‌های کوتاه و پراکنده مشتریان با شرکت	بی‌ثباتی کارکنان در ارتباط با مشتری
	کناره‌گیری کارکنان خط مقدم فروش و نیاز به شکل‌گیری روابط صمیمانه مجدد	
	کارکنان جدید با مشتریان	
	اعتبارسنجی مجدد مشتریان توسط کارکنان جدید	
	مشکلات مربوط به بی‌تجربگی کارکنان جدید	

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

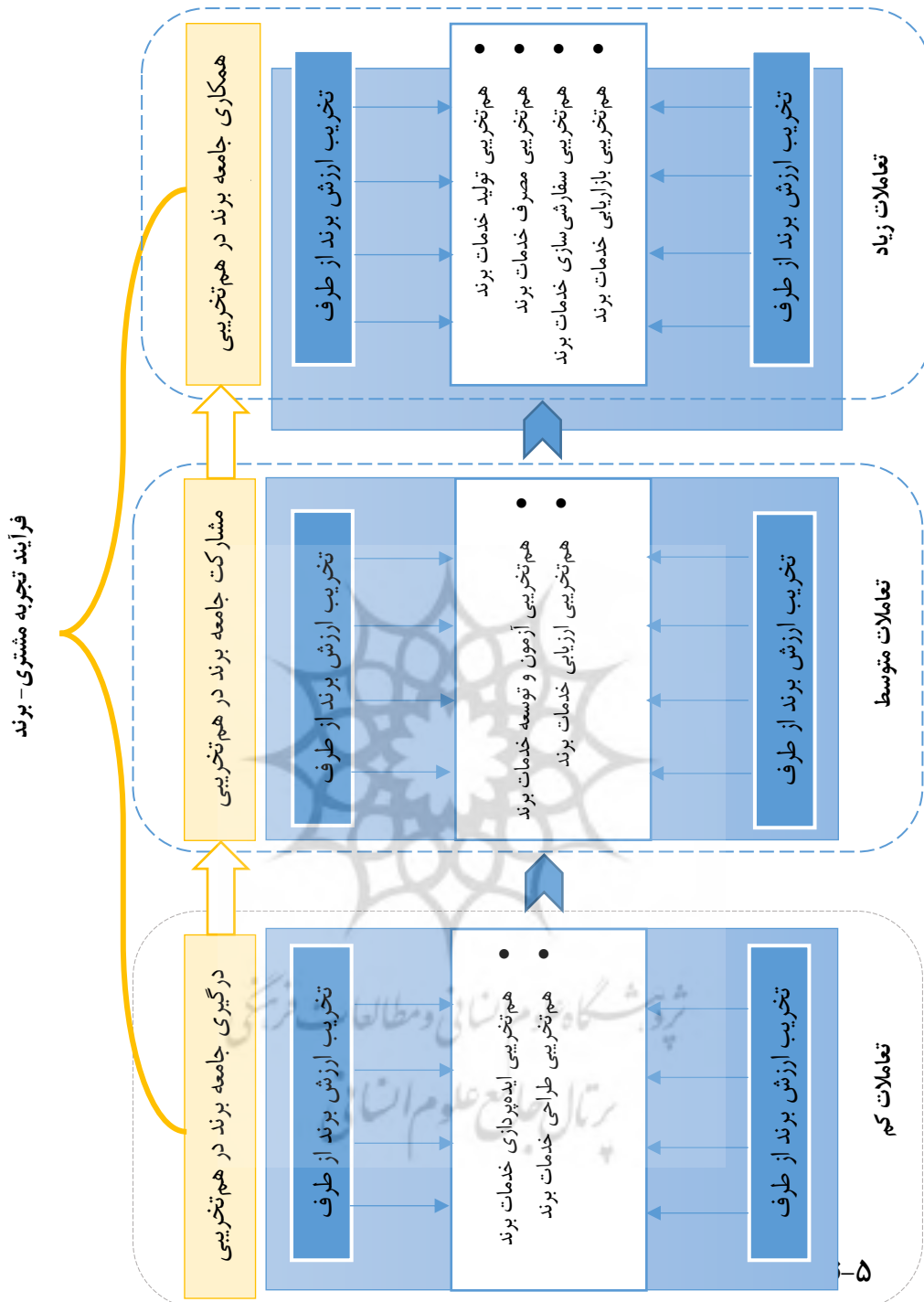
در اینجا، میزان تلاش مشتریان با نقشی که در همکاری با شرکت ایفا می‌کنند تعیین می‌شود. به گفته اوینر و کورلینا (۲۰۱۶)، اگر سطح تلاش مشتری در فرآیند هم‌آفرینی محدود باشد (درگیری کم مشتریان)، آزادی محدودی برای ایجاد یا بهبود خدمات خواهد داشت. اما اگر مشتریان در فرآیند هم‌آفرینی تلاش بالایی داشته باشند (همکاری بالای مشتریان)، شرکت به هم‌آفرین خود آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری بیشتری می‌دهد تا به عنوان همکار شرکت، نیروی محرکه اصلی برای فرآیند هم‌آفرینی باشند. در مرحله همکاری، به عنوان گامی فراتر از مراحل قبل، مشتریان از زیرساخت‌های شرکت نه تنها برای طراحی تجربه خود بلکه برای تولید آن و همچنین خلق فعالیت‌های معنادار و تدوین منوی سفارشی با شرکت همکاری کامل دارند (Oyner & Korelina, 2016). بنابراین می‌توان بیان نمود که در این مرحله، سطح شخصی‌سازی ارزش برای مشتریان به بالاترین حد خود می‌رسد. تولید مشترک، مصرف مشترک و سفارشی‌سازی از فعالیت اصلی همکاران هم‌آفرین در این مرحله می‌باشد (Oyner & Korelina, 2016; Mohammadhi et al, 2020). هنگامی که یک ارائه‌دهنده و مشتری با یکدیگر همکاری می‌کنند، تعاملات آن‌ها در این حین ممکن است تأثیر مثبت، منفی و یا حتی خنثی بر روی ارزش مشتری داشته باشد (Grönroos & Voima, 2013). به نظر می‌رسد افزودن این نتایج به ادبیات هم‌آفرینی ارزش بسیار ضروری است، زیرا اکثر محققان تصور می‌کنند همکاری بین بازیگران همیشه به یک نتیجه مثبت منجر می‌شود در حالی که همیشه اینگونه نیست. به عنوان مثال، زمانی که نتیجه‌ای خنثی از تعاملات بروز می‌یابد، با موقعیت "عدم خلق" مواجه می‌شویم، این نتیجه خنثی نه رفاه طرفین/ بازیگران را افزایش و نه کاهش می‌دهد (Makkonen & Oikkonen, 2017). در یک همکاری دیگر، بازیگران ممکن است به شدت با یکدیگر کار کنند تا مشکلات مشتریان را حل نمایند. اما در نهایت، این همکاری منجر شود که ارائه‌دهنده احساس نماید هیچ کنترلی بر جریان امور ندارد و استقلال خود را در این رابطه از دست داده است.

بنابراین، ارائه‌دهنده تجربه موفقیت‌آمیزی از تعامل با همتای همکار خود بدست نیاورده و با ناامیدی و سایر پیامدهای ملموس یا ناملموس منفی در طول همکاری مواجه می‌گردد و برخلاف تلاش برای هم‌آفرینی به نابودی ارزش آن یعنی هم‌تخریبی ارزش اقدام می‌نماید (Smith, 2013; Vafeas et al, 2016; Prior & Marcos-Cuevas, 2016; Järvi et al, 2018).

مرحله دوم؛ کدگذاری نظری: بعد از اتمام کدگذاری واقعی که به شناسایی کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌های اصلی ختم می‌شود، کدگذاری نظری محقق آغاز می‌گردد. در این مرحله، محقق قادر است با در نظر گرفتن احتمالات ذهنی خود که به پشتوانه علمی و مستندات بدست آمده شکل می‌گیرد، به طراحی الگوهای انتزاعی از پیوند مقوله‌های بدست آمده اقدام نماید. در رویکرد ظاهرشونده، برخلاف رویکرد سیستماتیک نظریه داده بنیاد، محقق به صورت خودجوش می‌تواند بدون شناسایی نوع و میزان ارتباطات میان مقوله‌ها به صورت تحلیلی، تکه‌های بدست آمده از نتایج کدگذاری واقعی را به هم بافته و با اتصال مقوله‌های اصلی به یکدیگر، نظریه‌ای را شکل دهد. همانطور که پیش‌تر بیان گردید، هم‌آفرینی و هم‌تخریبی ارزش هر دو فرآیندی هستند که به صورت همزمان با خلق تجربه مشتری - برند رخ می‌دهند (Järvi et al, 2020). علاوه بر این، محمدی و همکاران (۲۰۲۰) و اورترن و همکاران (۲۰۱۸) نیز عنوان داشتند که فرآیند هم‌آفرینی مستلزم طی کردن سه پیش‌نیاز تعاملی به ترتیب شامل درگیری، مشارکت و همکاری می‌باشد (Oertzen et al, 2018; Mohammadi et al, 2020). بنابراین، هم‌تخریبی ارزش نیز همانند هم‌آفرینی با طی کردن سه پیش‌نیاز تعاملی درگیری با جامعه برند، مشارکت با جامعه برند و همچنین همکاری با جامعه برند تکامل می‌یابد. چراکه بدون طی کردن این روابط تعاملی، تجربه مشتریان از برند به طور کامل شکل نگرفته و در نتیجه مثبت یا منفی بودن آن برای شکل‌گیری هم‌آفرینی و یا هم‌تخریبی مشخص نمی‌شود. از این رو، طی کردن این مراحل برای ایجاد هم‌تخریبی ارزش نیز ضروری می‌باشد. علاوه بر این؛ براساس سیگالا (۲۰۱۹) سطح شدت تعامل در هر یک از این سه مرحله متفاوت می‌باشد. بدین صورت که مشتریان و شرکت در مرحله درگیری با جامعه برند دارای کمترین سطح تعامل و در مرحله همکاری دارای بالاترین سطح تعامل هستند (Sigala, 2019). بدیهی است که مشارکت مشتریان در سطح تعاملات پایین، به فعالیت‌های ساده‌تر مانند مشارکت در ایده‌پردازی (Mohammadi et al, 2020) و در سطح تعاملات بالا، به مشارکت در فعالیت‌های با اهمیت‌تر مانند تولید و سفارشی‌سازی ختم می‌گردد (Oyner & Korelina, 2016). اما نظر به اینکه مشارکت مثبت و یا منفی باشد فرآیند هم‌آفرینی و هم‌تخریبی به طور مجزا شکل می‌گیرد. بنابراین در این پژوهش نیز، محقق فرآیند اصلی هم‌تخریبی ارزش برند را به صورت سه مرحله‌ای، از ابتدای شکل‌گیری تعاملات منفی مشتریان با برند در برخورد اولیه تا گسترش تعاملات نامناسب آنان با یکدیگر در بلندمدت

که همگی در طول تجربه مشتری- برند حاصل می‌گردد، معرفی می‌کند (شکل ۱). این مدل نظری شامل سه گام متوالی به نام‌های درگیری جامعه برند در هم‌تخریبی ارزش، مشارکت جامعه برند در هم‌تخریبی ارزش و همکاری جامعه برند در هم‌تخریبی ارزش می‌باشد که در طی فرآیند تجربه مشتری- برند تکامل می‌یابد و هر مرحله مستلزم رویارویی با عوامل مخرب متفاوتی است که بطور کلی باعث تخریب ارزش برند شرکت می‌شوند. مدل نهایی این پژوهش نشان می‌دهد که هم‌تخریبی ارزش برند در تجارت اجتماعی، یک پدیده فرآیندی است که در طول یک مسیر تعاملی نادرست میان مشتریان و شرکت با طیفی از میزان ارتباطات اندک به زیاد تکامل می‌یابد و منجر به نابودی برند شرکت می‌شود.





شکل ۱. فرآیند اصلی هم‌تخریبی ارزش برند در طی روند تعاملی تجربه مشتری - برند

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، فرآیند اصلی پدیده هم‌تخریبی ارزش برند در طی سه مرحله تعاملی تجربه مشتری - برند از جمله، درگیری مشتری با جامعه برند در سطح تعاملات ضعیف، مشارکت مشتری با جامعه برند در سطح تعاملات متوسط و همکاری مشتری با جامعه برند در سطح تعاملات زیاد اتفاق افتاده و تکامل می‌یابد. به گونه‌ای که در گام نخست تجربه مشتری - برند، ۲ مقوله اصلی به نام‌های هم‌تخریبی ایده‌پردازی برند و هم‌تخریبی طراحی خدمات برند؛ در گام دوم ۲ مقوله اصلی به نام‌های هم‌تخریبی آزمون و توسعه خدمات برند و هم‌تخریبی ارزیابی خدمات برند و همچنین در گام سوم نیز ۴ مقوله اصلی به نام‌های هم‌تخریبی تولید خدمات برند، هم‌تخریبی مصرف خدمات برند، هم‌تخریبی سفارشی‌سازی خدمات برند و هم‌تخریبی بازاریابی خدمات برند شناسایی شدند.

در گام نخست تجربه مشتری - برند، مقوله اصلی «هم‌تخریبی ایده‌پردازی برند» از پنج مفهوم از جمله؛ فرهنگ ریسک ناپذیر و جو سازمانی انطباق‌پذیر (۷ کد)، سرکوب دانش و دیدگاه‌های ناهمگون (۷ کد)، واگرایی ایده‌ها (۴ کد)، طرحواره‌های ارتباطی ناسازگار افراد (۵ کد) و عدم قابلیت توسعه مفهوم ایده‌ها (۵ کد) منتج شده است. مطالعه گوان و همکاران (۲۰۲۰) با نتایج حاصل از این مطالعه شباهت اندکی دارد. زیرا روابط بین فردی نادرست، رفتار غیرمسئولانه در مقابل مشتریان و تعاملات اطلاعاتی متفاوت و ناسازگار را از جمله عوامل مؤثر در هم‌تخریبی ارزش می‌داند (Guan et al, 2020). مقوله اصلی «هم‌تخریبی طراحی خدمات برند» نیز از ادغام ماهیت پنج مفهوم دیگر از جمله؛ تفاوت عقاید در امور طراحی پروژه خدمات برند (۳ کد)، عدم استمرار درگیری مشتریان و شرکت در فرآیند طراحی (۳ کد)، وجود رهبران برند کنترل‌گر به جای حمایت‌گر (۵ کد)، شناخت ناکافی مشتریان و کارکنان از جایگاه برند (۴ کد) و همچنین تأکید مشتریان بر طراحی خدمات موجود فعلی یا خدمات جدید ناهمگن (۲ کد) حاصل گردیده است. مطالعه روبرتسون و همکاران (۲۰۱۴) عدم همکاری ذینفعان در طراحی و پشتیبانی‌های محدودکننده ارائه‌دهنده خدمات را از جمله عوامل اصلی هم‌تخریبی ارزش در نظر گرفته‌اند که با نتایج حاصل از این بخش همخوانی دارد (Robertson et al, 2014). این نتایج حاکی از آن است که مشتریان در گام نخست ارتباطی با شرکت که سطح تعاملات بین آن‌ها اندک است، دخالت کمتری در امور شرکت دارند و تنها به ثبت نظرات و ایده‌های خود برای طراحی جدید و یا اظهار نظر در مورد خدمات برند بسنده می‌کنند. این نظرات می‌تواند با قوانین شرکت کاملاً مغایر و یا از پشتوانه خوبی برای اجرا برخوردار نباشد و یا آنکه ایده‌ها کاملاً مناسب و جدید باشند اما به دلیل فرهنگ ریسک ناپذیر شرکت، فشار مدیران برای حفظ شرایط فعلی و یا کنترل بیش از حد مدیر برند بر روی ورودی مشتریان، شرکت از توسعه ایده‌ها و طرح‌های جدید خدمت‌رسانی برند، منصرف شود. این امر می‌تواند با تباه کردن پتانسیل برند، به مرور زمان ارزش ارائه شده

آن را به نابودی بکشاند. از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران برند با تغییر ساختار و بهبود فرهنگ سازمانی، بستری را برای جذب ایده‌های جدید و نوآورانه مشتریان محیا سازند و حتی به منظور مشارکت بیشتر مشتریان در طراحی و ایده‌پردازی، جوایزی را برای بهترین ایده و یا بهترین طرح در نظر بگیرند. شرکت‌ها به طور سالیانه می‌توانند درصدی از سودآوری و یا حتی منابع خود را برای توسعه بهترین ایده به مشتریان اختصاص دهد و کارکنان خود را از سرکوب و بی‌محتی به نظرات مشتریان برحذر بدارند و با تشویق آن‌ها به ارائه اطلاعات صادقانه در جهت توسعه برند گامی بردارند. علاوه بر آن، پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها با بکارگیری نقاط قوت ایده‌های واگرا و متفاوت مشتریان در ایده اصلی شرکت، به یک ایده خلاقانه‌تر دست پیدا کنند. همچنین شرکت‌ها می‌بایست با آموزش نحوه مشارکت سازنده به کارکنان، روابط سازگارتری با مشتریان فراهم آورند و آنان را از پافشاری بر سر عقاید خود برحذر بدارند. مدیریت تعارض در شرکت نیز می‌تواند مدیران کنترل‌گر را به حمایت‌گر تبدیل نماید، بنابراین نباید از بکارگیری آن در شرکت غافل ماند.

در گام دوم تجربه مشتری- برند، مقوله اصلی «هم‌تخریبی آزمون و توسعه خدمات برند» از شش مفهوم؛ مشکلات پلتفرم دیجیتال برند: ویژگی‌های تکنیکی ضعیف پلتفرم برند (۸ کد)، ویژگی‌های طراحی ضعیف پلتفرم برند (۶ کد)، ویژگی‌های اجتماعی ضعیف پلتفرم برند (۲ کد)، فقدان دستورالعمل واضح برای رزرو/ کنسل و نحوه پرداخت خدمات (۵ کد)، عدم بهینه‌سازی سیستم پیشنهاددهی خدمات در وبسایت‌های تجارت اجتماعی (۴ کد) و عدم بهینه‌سازی سیستم جستجو (۵ کد) استخراج گردیده است. مقوله اصلی «هم‌تخریبی ارزیابی خدمات برند» نیز از دو مفهوم عدم انسجام خدمات برند (۳ کد) و شکست بازیابی خدمات برند (۶ کد) برگرفته شده است. نتایج این قسمت از پژوهش با یافته‌های ژانگ و همکاران (۲۰۱۸) که هم‌تخریبی ارزش را ناشی از تأخیر در سرویس‌دهی، تقلب و اشکالات عملکردی در پلتفرم‌ها و تأخیر در بازیابی خدمات در طول تعاملات می‌دانند (Zhang et al, 2018)، شباهت دارد. اسپولز و همکاران (۲۰۲۱) نیز عوامل ضعیف وابسته به اپلیکیشن مانند امنیت سیستم را دلیل مهمی برای بروز هم‌تخریبی ارزش در نظر دارند (Schulz et al, 2021)، که این نتایج با یافته‌های این مطالعه شباهت بسیار زیادی دارد. علاوه بر آن، نتایج پژوهش اسمیت و همکاران (۲۰۱۸) که عدم بهینه‌سازی خدمات و افزایش هزینه‌ها را دلیل مؤثر بر هم‌تخریبی ارزش می‌دانند (Smyth et al, 2018)، با یافته‌های این بخش از پژوهش همخوانی بالایی دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهند که در این گام، میزان تعاملات مشتریان با شرکت افزایش می‌یابد، مشتریان به طور مداوم به صفحات برند سر می‌زنند، از آن خرید می‌کنند، از تغییرات و به روزرسانی‌های برند کاملاً آگاهی دارند و حتی در فعالیت‌های آنلاین برند مشارکت می‌کنند و اگر از ویژگی‌های تکنیکی و فنی پلتفرم‌ها (مانند عدم دقت برنامه، خرابی نصب، طراحی بصری ضعیف پلتفرم) ناراضی باشند و یا

اینکه از لحاظ ویژگی‌های اجتماعی پلتفرم ایراداتی وجود داشته باشد (مانند ناهنجاری اجرای دستورالعمل‌های شرکت براساس قوانین و محدودیت‌های داخلی کشور)، حتماً نسبت به آن‌ها شکایت کرده و از حمایت برند دست بر می‌دارند. در این گام، مشتریان انتظارات جدی از سطح کارکرد سیستم، نحوه عملیات آن و مدیریت خدمات دارند و شرکت‌ها نیز برای توسعه خدمات و گاه‌بازایی و بهبود آن از مشارکت مشتریان در جهت تعالی خود بهره می‌گیرند. در این راستا، اگر شرکت انتظارات مشتریان را برآورده نکند و یا آنکه توقعات مشتریان از برند بالا باشد و هیچ حمایتی از طرف آنان برای تکامل خدمات صورت نگیرد، موجب می‌شود ارزش ارائه شده برند کاهش یابد و با نارضایتی حاصل شده، طرفین از مشارکت بیشتر اجتناب کنند و در جهت هم-تخریبی ارزش برند قدم بردارند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌ها هر چه سریعتر نسبت به رفع مشکلات احتمالی پلتفرم مانند ویژگی فنی ضعیف آن در نصب و راه‌اندازی برنامه و یا ویژگی طراحی ضعیف آن مانند طراحی گمراه‌کننده برنامه اقدام نمایند و با جذاب کردن پلتفرم و افزایش قابلیت استفاده از آن، فرصت اعتراض و ایجاد موج نظرات منفی در مورد برند را محدود سازند. از طرف دیگر، در صورت پیشرفته بودن طراحی سیستم خدمات‌رسانی آنلاین خود، از گزینه راهنمای دسترسی به خدمات در وبسایت استفاده کنند که در آن به تشریح واضح شرایط خرید، رزرو، کنسل کردن خدمات و همچنین نحوه استفاده و کاربرد آن پردازند. از طرف دیگر، به منظور همگام‌سازی شرکت با انتظارات مشتریان، پیشنهاد می‌گردد که یک سیستم پیشنهاددهی سازگار و مهم‌تر از آن بهینه، که در همه شرایط در دسترس باشد و با حداقل هزینه نسبت به رقبا به ارائه بسته‌های خدماتی به مشتریان پردازد، اقدام نمایند. به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود با تعیین و مرتب‌سازی کلیدواژه‌های اصلی جستجو و فیلترهای مناسب بر روی آن‌ها، سیستم جستجوی بهینه‌ای که متناسب با علائق و سوابق خرید هر مشتری باشد طراحی نمایند و یا با در نظر گرفتن یک اپراتور متخصص و یا یک ربات هوشمند به دسته‌بندی جستجوی کاربران مطابق با خدمات ارائه شده شرکت بطور انسجام یافته‌تر اقدام نمایند. در نهایت، در صورت نارضایتی مشتریان از نوع خدمات و احساس نیاز شرکت به بازایی آن، بهتر است یک تیم مراقبت از مشتریان در شرکت اختصاص داده شود که با قرار دادن چند متور، به شکایات مشتریان و جبران خدمات ناقص برند و بازایی سریع آن رسیدگی شود.

در گام سوم تجربه مشتری- برند، مقوله اصلی «هم‌تخریبی تولید خدمات برند» از شش مفهوم؛ عدم رعایت قوانین زنجیره تولید و تأمین توسط همه ارائه‌دهندگان (۸ کد)، داشتن مدل درآمدی نادرست (۷ کد)، حمایت نکردن مشتریان از ارائه‌دهندگان برند (۵ کد)، فقدان مهارت‌های نرم کارکنان و مشتریان (۷ کد)، فناوری ناکارآمد (۵ کد) و درک نادرست ارائه‌دهندگان و مشتریان از نیاز یکدیگر (۳ کد) منشأ گرفته است. مطالعات کوا و پارانک (۲۰۱۲) به دلیل آنکه فشار بر روی مشتریان به منظور پول‌سازی بیشتر برای برند را یکی از عوامل بسیار مهم در هم‌تخریبی

ارزش در نظر گرفته‌اند (Cova & Paraque, 2012)، شباهت زیادی به یافته‌های این تحقیق دارد. علاوه بر آن، مطالعه اسمیت و همکاران (۲۰۱۳) که عدم احترام و پشتیبانی مشتریان از شرکت، فناوری ضعیف و همچنین خودکارآمدی و مهارت پایین کارکنان را عامل اصلی هم-تخریبی ارزش می‌دانند (Smith et al, 2013)، با مطالعه جاری همخوانی دارد. مقوله اصلی «هم‌تخریبی مصرف خدمات برند» نیز از سه مفهوم عدم دسترسی به خدمات برند (۵ کد)، فاصله داشتن ارزش مشخص خدمت با ارزش مد نظر مشتری (۲ کد) و همچنین فقدان دستورالعمل روشن برای نحوه استفاده از خدمت (۴ کد) برگرفته شده است. مقوله اصلی «هم‌تخریبی سفارشی‌سازی خدمات برند» از سه مفهوم انتظار خود خدمتی شخصی مشتریان از برند (۳ کد)، تفاوت در فرهنگ دریافت/ ارائه سلف سرویس دیجیتال (۲ کد) و تجربه خدمات سفارشی منفی مشتریان و شرکت (۵ کد) منتج شده است. آخرین مقوله اصلی «هم‌تخریبی بازاریابی خدمات برند» در این گام نیز، از چهار مفهوم؛ ضعف در بازاریابی محتوایی برند (۵ کد)، عدم ارتقای وضعیت برند توسط شرکت (۶ کد)، ارتباطات بازاریابی نامنسجم (۳ کد) و بی‌ثباتی کارکنان (۳ کد) استخراج گردیده است. نتایج تحقیقات جاروی و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که ارتباطات بازاریابی نادرست با مشتریان (مانند تبلیغات دهان به دهان منفی، نگرش منفی نسبت به مشتریان، بدرفتاری یا سرزنش مشتریان) می‌تواند به هم‌تخریبی ارزش منتج شود (Järvi et al, 2020)، به سبب همین امر، این مطالعه شباهت زیادی با نتایج این پژوهش دارد. لو و همکاران (۲۰۱۹) نیز در مطالعات خود بیان داشته‌اند که تجربه قبلی منفی مشتریان از خرید یک خدمت می‌تواند عامل مهمی در هم‌تخریبی ارزش باشد (Luo et al, 2019)، از این رو، این مطالعه با نتایج تحقیق جاری مشابه است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که میزان تعاملات مشتریان و برند به بالاترین حد خود رسیده است، به گونه‌ای که با همکاری یکدیگر می‌توانند به تولید و سفارشی-سازی خدمات برند اقدام نمایند. در این مرحله، مشتریان خود را به عنوان عضوی از جامعه برند تلقی کرده و در جهت رشد فروش برند به تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی می‌پردازند و با ایجاد محتوا در مورد مزایای برند به ارتقای وضعیت برند کمک می‌نمایند. اما اگر مدیریت نادرستی از نحوه همکاری مشتری با شرکت انجام پذیرد و طرفین از آن به صورت خودخواهانه به نفع خود بهره‌برداری کنند، نتیجه‌ای جز هم‌تخریبی ارزش برند برای شرکت حاصل نخواهد شد. از این رو پیشنهاد می‌گردد، شرکت‌ها با استخدام متخصصان خبره در زمینه خدمات جدید، به ارائه بهترین و بیشترین ارزش در زنجیره تولید و تأمین اقدام نمایند و به صورت دوره‌ای (ماهانه و یا فصلی) از میزان رضایت و حتی نیازهای جدید مشتریان در طی یک نظرسنجی آگاهی یابند. صاحبان برند نیز می‌بایست به بررسی مستمر مدل کسب و کار برند تمرکز داشته باشند و حد ضرر و سودآوری آن را در فرآیند تولید خدمات مختلف با توجه به بودجه خود زیر نظر بگیرند تا با افزایش هزینه‌های غیر منتظره و انتقال آن به مشتریان، بازار را از خود نهراسانند. علاوه بر

این، به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود با تقسیم‌بندی بازار به طبقات مختلف، ضمن پاسخ‌دهی متناسب و سازگار با سطح انتظار مشتریان از ارزش دریافتی، امکان دسترسی به خدمات برند را برای اقشار مختلف جامعه برند فراهم آورند و چگونگی استفاده از خدمات را متناسب با زبان هر یک از آن‌ها در پلتفرم‌های آنلاین شرکت آموزش دهند. از آنجایی که تجارب منفی مشتریان از سفارشات پیشین برند، تأثیر منفی بر استفاده برند در آینده دارد، پیشنهاد می‌شود با ارائه خدمات مجدد رایگان، مشاوره خرید رایگان و یا ارائه خدمات جایگزین برند با هزینه اندک، سعی در کمرنگ‌تر کردن تجربه منفی مشتریان ناراضی از سفارشات گذشته داشته باشند و حتی الامکان در سفارشی‌سازی جدید خدمات، نیازها و امکانات طرفین در نظر گرفته شود تا انتظارات از برند از سطح معقولی خارج نگردد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها از مهارت‌های نرم ارتباطی مانند برقراری روابط صمیمی با یکدیگر و استقبال از کار تیمی بهره بگیرند و از محتوای تولید شده کاربر در مورد برند در جهت جذب دنبال‌کننده بیشتر و بهبود موقعیت برند در صفحات اجتماعی استفاده کنند و از تبلیغات اغراق‌آمیز در سایت که قادر به پاسخگویی واقعی آن در عمل نیستند خودداری کنند. همچنین، با تشویق‌های مالی و غیر مالی کارکنان خط مقدم شرکت، به ایجاد انگیزه در آنان برای حفظ و ثبات موقعیت خود و تلاش برای تداوم و گسترش روابط دوستانه‌تر با مشتریان، کمک کنند.

چارچوب ارائه شده در این پژوهش که در قالب فرآیند اصلی هم‌تخریبی ارزش برند معرفی می‌شود، در زمره تحقیقات نوین در زمینه هم‌تخریبی ارزش قرار می‌گیرد که می‌تواند بستر مناسبی برای گسترش مطالعات در این زمینه فراهم آورد و دانش مراقبت از شرکت‌ها در مقابل تخریب ارزش را افزایش دهد. این مطالعه به طور جامع توانسته است نقاط ضعف موجود در فرآیند تعاملات بین مشتریان و شرکت را در حین تجربه مشتری از برند از لحاظ رفتاری، ارتباطی، تکنیکی، اجتماعی و فرهنگی بررسی کند و به شناسایی مهم‌ترین و جزئی‌ترین عوامل مؤثر که به شکل‌گیری فرآیند اصلی هم‌تخریبی ارزش برند در طول تجربه مشتری - برند می‌انجامد، دست یابد. این چارچوب قادر است به عنوان نقشه راهی برای ارتقاء استارت‌آپ‌های دیجیتال خدمات محور که در بستر تجارت اجتماعی فعالیت دارند، عمل کند و شرکت‌ها را از شکست احتمالی برند خود برهاند. از آنجایی که چرخه عمر استارت‌آپ‌های دیجیتال به خصوص در کشور ایران زودتر از شرکت‌های فیزیکی خاتمه می‌یابد و مشتریان از آن‌ها استقبال کمتری دارند و با کوچکترین ضعف شرکت را طرد کرده و به تخریب برند آن اقدام می‌کنند، بهتر است همواره مدیران و تصمیم‌گیرندگان استراتژیست شرکت، با رصد کردن گام‌های متوالی رشد برند از ایده - پردازی و طراحی گرفته تا تولید، فروش و بازاریابی خدمات برند، نوع تعامل مشتری و برند را حین تکامل تجربه از برند زیر نظر بگیرند و با رفع مشکلات احتمالی از هم‌تخریبی ارزش برند جلوگیری نمایند.

این پژوهش تنها به معرفی فرآیند اصلی پدیده هم‌تخریبی ارزش برند در بستر تجارت اجتماعی شرکت‌ها پرداخته است و از این رو، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی برای شناخت کامل این پدیده مخرب، به شناسایی پیشران‌ها و همچنین پیامدهای منفی و حتی مثبت هم-تخریبی ارزش برند پرداخته شود، چرا که هم‌آفرینی و هم‌تخریبی هر دو فرآیندی هستند که می‌توانند همزمان با یکدیگر رخ دهند و به یکدیگر منتج شوند. بنابراین این موضوع نشان می‌دهد که پیامدهای هم‌تخریبی ارزش ممکن است همواره منفی نباشد و در صورت مدیریت درست تعارض، بتواند شرکت را برای گام بعدی موفقیت خود در فرآیند هم‌آفرینی هوشیار سازد. علاوه بر آن، این تحقیق تنها به انجام پژوهش کیفی برای کشف پدیده و ارائه یک نظریه فراگیر 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 برای تمام صنایع خدماتی برخوردار نباشد، بنابراین پیشنهاد می‌گردد پس از شناسایی روابط به سنجش کمی این مدل در جامعه بزرگتر بپردازند و با کمک روش معیارهای تصمیم‌گیری چند متغیره از ترتیب اهمیت هر یک از عوامل شناسایی شده آگاهی یابند. انجام این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است که از میان آن‌ها می‌توان به عدم وجود مطالعات داخلی در زمینه هدف پژوهش، همکاری دشوار مدیران استارت‌آپ‌ها در ارائه اطلاعات شرکت و همچنین محدودیت‌های زمانی، مکانی و موضوعی محقق برای جمع‌آوری داده و بسنده کردن به شناسایی و مصاحبه با مدیران و کارشناسان استارت‌آپ‌های دیجیتال خدمات محور در شهر گرگان اشاره کرد. اما نکته حائز اهمیت آن است که محدودیت واقعی این مطالعه، به نظر نگرفتن سن برندها و میراثی که برندها از خود به جای می‌گذارند مربوط می‌شود. به عبارت دیگر هر برند علاوه بر چرخه تعاملاتی مثبت و منفی که با مشتریان طی می‌کند، دارای خصوصیات ذاتی خود می‌باشد که می‌تواند تجربه مشتریان از برند را تحت تأثیر خود قرار دهد. به عنوان مثال مشتریان ممکن است تعاملات خنثی و حتی مثبتی با یک برند تجربه کرده باشند، اما بواسطه سن بالای برند و تعهد بلندمدت صاحبان آن به طراحی و تولید براساس گذشته، در ارائه نظرات منفی نسبت به برند اقدام کرده و در هم‌تخریبی ارزش آن گام برمی‌دارند. بنابراین به دلیل نظر نگرفتن خصوصیات ذاتی برند در این تحقیق و نقش مهمی که در هم‌تخریبی ارزش ایفا می‌کنند، پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی چنین خصوصیات ذاتی و هویتی برند در نظر گرفته شوند تا محققان به نتایج دقیق‌تری از عوامل مؤثر در هم‌تخریبی ارزش برند دست یابند.

منابع

- Akbari, M., Khorshidi, A., & Kaziminia, A. (2021). Investigating the Impact of Integration in the Social Media based Brand Community on Consumer Behaviors. *Cultural Studies & Communication*, 17(63), 291-317.
- Akçayır, M., & Akçayır, G. (2017). Advantages and challenges associated with augmented reality for education: A systematic review of the literature. *Educational Research Review*, 20, 1-11.
- Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35-49.
- Cova, B. & Paraque, B., (2012), "Value creation versus destruction: the relationship between consumers, marketers and financiers", *Journal of Brand Management*, Vol. 20 No. 2, pp.147-158.
- 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, 35-45.
- Dollinger, M., Lodge, J., & Coates, H. (2018). Co-creation in higher education: Towards a conceptual model. *Journal of Marketing for Higher Education*, 28(2), 210-231.
- Ebrahimpour Azbari, M., Akbari, M., & Veshkaei Nejad, S. S. (2021). The Effect of Customer Value Co Creation Behavior and Brand Preference on Repurchase Intention. *Journal of Business Administration Researches*, 12(24), 259-289.
- Echeverri, P., & Skålen, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351-373.
- Glaser, B. G. (1978). Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory. Mill Valley, CA: *The Sociology Press*.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.
- Guan, X., Gong, J., Xie, L., & Huan, T. C. (2020). Scale development of value co-destruction behavior in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100757.
- Heinonen K, Strandvik T, Mickelsson K-J, Edvardsson B, Sundström E, Andersson P (2010) A customer-dominant logic of service. *J. Service Management* 21:531-548
- 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.
- 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.
- Kashif, M., & Zarkada, A. (2015). Value co-destruction between customers and frontline employees A social system perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 33(7), 672-691.
- 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.
- Luo, J. G., Wong, I. A., King, B., Liu, M. T., & Huang, G. (2019). Co-creation and co-destruction of service quality through customer-to-customer interactions: Why prior experience matters. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3): 1309-29.
- 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.
- Mathis, E. F., Kim, H. L., Uysal, M., Sirgy, J. M., & Prebensen, N. K. (2016). The effect of co-creation experience on outcome variable. *Annals of tourism research*, 57, 62-75.
- Mohaghegh Montazeri, M., Akbari, M., & Ebrahimpour, M. (2021). Designing a Model of Customer Intimacy in Insurance Services: A Grounded Theory Approach. *Consumer Behavior Studies Journal*, 8 (2), 1-31.
- Mohammadi, F., Yazdani, H. R., Pour, M. J., & Soltani, M. (2020). Co-creation in tourism: a systematic mapping study. *Tourism Review*.
- Oertzen, A.-S., Odekerken-Schroder, G., Brax, S.A. and Mager, B. (2018), "Co-creating services –conceptual clarification, forms and outcomes", *Journal of Service Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 641-679

- Oyner, O. and Korelina, A. (2016), "The influence of customer engagement in value co-creation on customer satisfaction: searching for new forms of co-creation in the Russian hotel industry", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 8 No. 3, pp. 327-345
- Plé, L., & Cáceres, R. C. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional codestruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430-437.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Prior, D. D., & Marcos-Cuevas, J. (2016). Value co-destruction in interfirm relationships: The impact of actor engagement styles. *Marketing Theory*, 1-20.
- 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, 163-172.
- 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.
- Ren, S., & Jackson, S. E. (2020). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100691.
- Robertson, N., Polonsky, M. and McQuilken, L. (2014) 'Are My Symptoms Serious Dr Google? A ResourceBased Typology of Value Co-destruction in Online Self-Diagnosis'. *Australasian Marketing Journal*, 22(3): 246-56.
- Schulz, T., Zimmermann, S., Böhm, M., Gewald, H., & Krmar, 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.
- Siddique, J., Shamim, A., Nawaz, M., Faye, I., & Rehman, M. (2021). Co-creation or co-destruction: a perspective of online customer engagement valence. *Frontiers in psychology*, 11, 3982.
- Sigala, M. (2019), "A market approach to social value co-creation: findings and implications from "mageires" the social restaurant", *Marketing Theory*, Vol. 19 No. 1, pp. 27-45
- Smith, A. (2013). The value co-destruction process: A customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, 47(11/12), 1889-1909.
- Smyth, H., Lecoeuvre, 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.
- Vafeas, M., Hughes, T., & Hilton, T. (2016). Antecedents to value diminution: A dyadic perspective. *Marketing Theory*, 16(4), 469-491.
- Van den Broeke, M., & Paparoidamis, N. (2021). Engaging in or escaping co-creation? An analytical model. *International Journal of Production Economics*, 231, 107917.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of marketing Science*, 44(1), 5-23.
- 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, 246-259.
- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100742.
- Williams, B. N., Kang, S. C., & Johnson, J. (2016). (Co)-contamination as the dark side of co-production: Public value failures in co-production processes. *Public Management Review*, 18(5), 692-717.
- Xie, L., Liu, X., Guo, Y., & Li, D. (2020). From co-destruction to co-creation: the influence of value co-destruction and value recovery on word of mouth in customized tourism service. *Tourism Tribune*, 35(2), 13-25.
- 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.
- Zarei, A., Feiz, D., & Taheri, G. (2021). Providing Social Market Intelligence Framework based on web 2.0 Using Text-Mining Technique on Social Media Websites (Case

- Study: Competitive Analysis between Samsung and Emersun Brands), *Management Research in Iran*, 24(4), 98-125.
- 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 (17), 17-66.
- 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).
- Zhang, T., Lu, C., Torres, E., & Chen, P. J. (2018). Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. *Journal of Services Marketing*.

