



## Resilience Framework of "C2C" Platform Brands in the Face of Brand Crisis

Saeid Ghanabary<sup>1</sup>, Datis Khajeheian\*<sup>2</sup>, Taher Roshandel Arbatani<sup>3</sup>,  
Siavash Salavatian<sup>4</sup>, Seyyed Mahdi Sharifee<sup>5</sup>

### ABSTRACT

### 1. INTRODUCTION

Brands are vital assets for market-oriented companies, continuously striving to safeguard and enhance their brand equity. Effective market positioning plays a key role in preserving this equity. However, brand crises pose a significant threat to brand value, disrupting their position and diminishing equity. Despite the prevalence of such crises, even the most cautious businesses often fail to predict them accurately. Platform businesses, particularly customer-to-customer (C2C) platforms, are especially vulnerable due to their unique nature. These platforms operate by facilitating

---

1.Ph.D. candidate in media management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran.[s.ghanabary@ut.ac.ir](mailto:s.ghanabary@ut.ac.ir)

2.Corresponding author: Associate Professor, Department of Media Management and Business Communication, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. [khajeheian@ut.ac.ir](mailto:khajeheian@ut.ac.ir)

3.Professor, Department of Media Management and Business Communication, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. [Arbatani@ut.ac.ir](mailto:Arbatani@ut.ac.ir)

4.Associate Professor, Department of Media Management, Faculty of Communication and Media, IRIB University, Iran. [salavatian@iribu.ac.ir](mailto:salavatian@iribu.ac.ir)

5.Associate Professor, Department of Media Management and Business Communication, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. [sharifee@ut.ac.ir](mailto:sharifee@ut.ac.ir)

**How to cite:** ghanabary, S. , Khajeheian, D. , Roshandel Arbatani, T. , Salavatian, S. and Sharifee, S. . M. (2025). Resilience framework of "C2C" platform brands in the face of brand crisis. *Quarterly Journal of Brand Management*, 12(2), -. doi: 10.22051/bmr.2025.48384.2619

value exchanges among stakeholders, including consumers, service providers, and advertisers. A major challenge for C2C platforms is maintaining the quality of exchanged values, which significantly influences customer loyalty. However, the decentralized nature of value exchanges complicates quality control. Additionally, the openness of C2C platforms often results in less stringent participation rules, increasing their reliance on value creators for service quality. While platforms leverage the "network effect" to create customer-based brand equity, they struggle with brand management. This difficulty stems from the fragility of customer relationships, "brand risk," and the "brand paradox," which highlights the correlation between increased brand equity and higher exposure to risks. A crisis can lead to diminished brand value, reduced positive associations, and potential business closure. Brand resilience is critical for platforms to navigate crises. Resilient brands can withstand risks, recover, and even grow during challenging times. Developing such resilience requires structured planning. Despite its growing significance, brand resilience remains underexplored in academic literature. There is an evident need for a theoretical framework for resilient platform brands, addressing their unique characteristics. This study aims to establish a resilience framework for C2C platform brands, identifying key factors contributing to their ability to manage crises effectively.

## **2. MATERIALS AND METHODS**

This research is based on an interpretive paradigm to deeply understand the resilience of platform brands facing crises. It is an applied, cross-sectional study adopting a qualitative methodology. Instead of merely testing hypotheses, the research aims to analyze the phenomenon and create a structured framework based on qualitative data analysis. The target population comprises three groups: platform users (both providers and consumers), platform operators, and crisis and brand management experts. Participants were selected using purposive and snowball sampling methods. Criteria for user selection included significant platform use and impact of crises on their perceptions. Operators were chosen for their

involvement in crisis management and brand development. Experts were sampled based on accessibility. A total of 37 participants were included, with sample size determined by theoretical saturation. Data collection utilized interviews. Data analysis employed conventional qualitative content analysis, enabling a comprehensive understanding of explicit and implicit meanings. MAXQDA software was used for coding, which involved initial open coding followed by categorization into broader themes.

### **3.RESULTS AND DISCUSSION**

This study identified four primary themes crucial to enhancing the resilience of customer-to-customer (C2C) platform brands during crises. Through the analysis of 280 initial codes, these themes were developed into comprehensive insights on brand resilience.

- a) Resilient brand building: This theme focuses on creating a strong brand identity that fosters resilience. Effective resilient branding involves elements such as natural brand growth, ethical considerations, brand architecture, and leadership. Key insights highlight that establishing a robust foundation during the brand's inception significantly aids in future crisis management.
- b) Resilient Brand Management: Successful management requires strong internal communication, attention to customer experience, and clear platform rules. Resilient management emphasizes guiding the brand strategically to maintain positive associations, even during crises. The study identified critical components, including brand messaging, crisis management perspectives, and internal cohesion.
- c) Resilient brand Safeguarding: Protection and preservation of the brand are pivotal. This theme includes strategies like environmental monitoring, crisis response planning, social responsibility, and post-crisis learning. By implementing such measures, businesses can anticipate potential issues, address them effectively, and extract lessons to prevent future occurrences.

d) **Brand Context:** The external environment significantly influences brand resilience. Factors such as market competition, legal frameworks, and socio-cultural dynamics were found to shape how brands navigate crises. A nuanced understanding of these contexts allows brands to adapt and respond more effectively to external pressures.

The findings reveal that resilience requires a multi-faceted approach, integrating proactive branding, strategic management, and external awareness.

#### **4.CONCLUSION**

The primary goal of this research was to develop a framework for enhancing the resilience of customer-to-customer (C2C) platform brands in the face of brand crises. The resulting model, termed the "Triangle Framework of Brand Resilience," is inspired by the fire triangle concept, highlighting three essential components for sustaining brand resilience. The framework illustrates the intricate interplay between various factors contributing to brand resilience, creating a "protective synergy." This synergy enables brands not only to weather crises but also to recover and grow stronger. Effective integration of these elements can even transform crises into opportunities for brand enhancement. The dynamic nature of resilience, highlighted in this framework, stresses its ongoing development before, during, and after crises. Timely crisis responses, strategic decision-making, and adaptive market and societal interactions significantly influence resilience outcomes.

The Triangle Framework provides a comprehensive and systematic approach to analyzing brand resilience against crises. It emphasizes managing the complex relationships between branding, management, stewardship, and environmental factors. Platforms that implement this framework effectively can navigate crises successfully, strengthen their market position, and improve customer relationships, turning challenges into strategic advantages.

**Keywords:** Brand, Brand Crisis, Brand Resilience, Brand C2C Transaction Platforms, Platform's Brand.

# Resilience Framework of "C2C" Platform Brands in the Face of Brand Crisis

Saeid Ghanabary<sup>1</sup>, Datis khajeheian\*<sup>2</sup>, Taher Roshandel Arbatani<sup>3</sup>, Siavash Salavatian<sup>4</sup>, Seyyed Mahdi Sharifee<sup>5</sup>

## Abstract

Customer-to-customer (C2C) platform brands, due to their unique characteristics, are constantly threatened by various crises, making the concept of "brand resilience" increasingly important. This study, recognizing the significance of such a concept, aims to propose a framework for brand resilience in C2C exchange platforms when facing brand crises. This research was conducted using a qualitative methodology and inductive approach. The target population includes platform manager and users on the one hand, and experts in crisis communication and brand management on the other. Sampling in each segment of the target population was done through various strategies, including purposive, convenience, and snowball sampling. Based on the principle of theoretical saturation, 37 participants formed the research sample. Ethnographic interviews with users and expert interviews were employed as data collection tools, and the data were analyzed using qualitative content analysis. The data analysis revealed that brand resilience for C2C platforms in the face of crises requires "resilient brand building," "resilient brand management," and "resilient brand Safeguarding." Additionally, the market structure, legal framework, and socio-political-cultural context have significant impacts on brand resilience and these factors are beyond the platform's control. The proposed framework of this research entitled "C2C Platform Brand Resilience Triangle" shows the necessity of resilient insight throughout the brand's life cycle.

**Keywords:** Brand; Brand Crisis, Brand Resilience, Brand C2C Transaction Platforms, Platform's Brand.

---

1. Ph.D. candidate in media management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. s.ghanabary@ut.ac.ir

2. Corresponding author :Associate Professor, Department of Media Management and Business Communication, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. khajeheian@ut.ac.ir

3. Professor, Department of Media Management and Business Communication, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. Arbatani@ut.ac.ir

4. Associate Professor, Department of Media Management, Faculty of Communication and Media, IRIB University, Iran. salavatian@iribu.ac.ir

5. Associate Professor, Department of Media Management and Business Communication, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. sharifee@ut.ac.ir

**How to cite:** ghanbarv. S. . Khaieheian. D. . Roshandel Arbatani. T. . Salavatian. S. and Sharifee. S. . M. (2025). Resilience framework of "C2C" platform brands in the face of brand crisis. *Quarterly Journal of Brand Management*, 12(2), -. doi: 10.22051/bmr.2025.48384.2619



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۷  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۰۹  
وب سایت: <http://bmr.alzahra.ac.ir>

مقاله پژوهشی

فصلنامه مدیریت برند  
دوره دوازدهم، شماره ۲  
تابستان ۱۴۰۴  
صص ۶۷-۱۲۰

## چارچوب تاب‌آوری برندهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» در مواجهه با بحران برند<sup>۱</sup>

سعید قنبری<sup>۲</sup>، داتایش خواجه‌ئیان<sup>۳\*</sup>، طاهر روش‌سندل اربطانی<sup>۴</sup>، سیاوش صلواتیان<sup>۵</sup>، سیدمهدی شریفی<sup>۶</sup>

### چکیده

برندهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» به دلیل ویژگی‌های خاصشان همواره از ناحیه بحران‌های مختلف مورد تهدید بوده‌اند بنابراین مفهوم «تاب‌آوری برند» اهمیت پیدا کرده است. این تحقیق با درک اهمیت چنین مفهومی نسبت به ارائه چارچوب تاب‌آوری برند پلتفرم‌های مبادله‌ای «مشتری به مشتری» در مواجهه با بحران‌های برند اقدام کرده است. این پژوهش بر اساس روش کیفی و رویکرد استقرایی انجام شده و جامعه هدف آن متصدیان و کاربران پلتفرم‌های «مشتری به مشتری» از یک‌سو و خبرگان حوزه ارتباطات بحران و مدیریت برند از سوی دیگر بوده‌اند. نمونه‌گیری در هر بخش از جامعه هدف با استراتژی‌های مختلف اعم از هدفمند، در دسترس و گلوله برفی انجام شده است. بر اساس قاعده اشباع نظری ۳۷ نفر حجم نمونه پژوهش را تشکیل دادند. روش مصاحبه مردم‌نگارانه و مصاحبه با متخصصان به‌عنوان ابزار جمع‌آوری داده انتخاب شد و داده‌ها بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی تجزیه و تحلیل شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که تاب‌آوری برند پلتفرم‌های مشتری به مشتری در مواجهه با بحران‌ها نیازمند «برندسازی تاب‌آورانه»، «برندداری تاب‌آورانه» و «برندداری تاب‌آورانه» است. همچنین ساختار بازار، ساختار قانونی و ساختار فرهنگی - سیاسی بر تاب‌آوری اثر قابل توجه دارد گرچه کنترل این ساختارها در اختیار پلتفرم نیست. چارچوب پیشنهادی این پژوهش با عنوان «مثلث تاب‌آوری برندهای پلتفرمی مشتری به مشتری» ضرورت وجود بینش تاب‌آورانه در سراسر چرخه عمر برند را نشان می‌دهد.

**واژگان کلیدی:** برند؛ بحران برند؛ تاب‌آوری برند؛ پلتفرم؛ پلتفرم‌های مبادله‌ای مشتری به مشتری.

۱. شناسه دیجیتال: 10.22051/BMR.2025.48384.2619

۲. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران. [s.ghanbary@ut.ac.ir](mailto:s.ghanbary@ut.ac.ir)

۳. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب‌وکار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران. [khajeheian@ut.ac.ir](mailto:khajeheian@ut.ac.ir)

۴. استاد تمام گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب‌وکار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران. [Arbatani@ut.ac.ir](mailto:Arbatani@ut.ac.ir)

۵. دانشیار گروه مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، ایران. [salavatian@iribu.ac.ir](mailto:salavatian@iribu.ac.ir)

۶. دانشیار گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب‌وکار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران. [sharifee@ut.ac.ir](mailto:sharifee@ut.ac.ir)

## ۱- مقدمه

برندها دارایی‌های کلیدی شرکت‌های بازارگرا هستند و این شرکت‌ها به‌طور مستمر تلاش می‌کنند تا از ارزش ویژه برند خود محافظت کرده و آن را بهبود دهند (دوتا و پولینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۲۸۱). مبرهن است موقعیت‌یابی مطلوب در بازار محصول کلیدی ارتقاء و حفاظت از ارزش ویژه برند است (هو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). بااین‌حال بحران برند پدیده‌ای است که می‌تواند ارزش ویژه یک برند را متزلزل و نابود سازد و در نتیجه به موقعیت برند خدشه وارد کند. گرچه آمارها نشان می‌دهد ۵۴ درصد شرکت‌ها با بیش از یک بحران در سال مواجهه‌اند (دو و نهام<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱)؛ اما حتی محتاط‌ترین شرکت‌ها نیز پیش‌بینی درستی از بحران برند ندارند (چاندراسکار و رحمان<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳).

دراین‌بین کسب‌وکارهای پلتفرمی به دلیل ویژگی‌های خاصشان مواجهه بیشتری با بحران‌ها دارند. این کسب‌وکارها بر اساس منطق تبادل ارزش<sup>۵</sup> بین چند گروه از ذی‌نفعان نظیر مصرف‌کنندگان، ارائه‌دهندگان خدمت، آگهی‌دهندگان و اشخاص ثالث شکل گرفته‌اند (پارکر و ون‌آلستاین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴؛ ریله و ریله<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷؛ ریتولد و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹). یکی از مسائل اساسی پلتفرم‌های «مشتری به مشتری» که به مواجهه بیشتر آن‌ها با بحران دامن می‌زند، موضوع کنترل کیفیت ارزش مبادله شده است. پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که کیفیت خدمات در یک

1. Dutta and Pullig
2. Hu
3. Do and Nham
4. Chandrasekar and Rehman
5. Value
6. Parker and Van Alstyne
7. Reillier and Reillier
8. Rietveld et al.

پلتفرم «مشتری به مشتری» بر وفاداری مشتری اثرگذار است (ژو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴)؛ با این حال مبرهن است در پلتفرم‌های مبادله‌ای «مشتری به مشتری» به دلیل اینکه مبادله ارزش خارج از فضای پلتفرم رخ می‌دهد، اساساً کنترل کیفیت بسیار دشوار است (یوان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). پلتفرم‌های مبادله‌ای «مشتری به مشتری» اغلب به باز بودن تمایل دارند به این معنا که مشارکت در آن‌ها فاقد قوانین سخت‌گیرانه است (پارکر و همکاران، ۲۰۱۶) و همین موضوع باعث وابستگی شدید کیفیت خدمات کسب‌وکارهای پلتفرمی به تولیدکنندگان ارزش می‌شود.

گرچه کسب‌وکارهای پلتفرمی توانسته‌اند با دامن زدن به «اثر شبکه<sup>۳</sup>» (بودزینسکی و کوچینکه<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸)، ارزش ویژه مشتری محور<sup>۵</sup> را خلق کرده و با ایجاد روابط نزدیک و احساسی با مشتریان، تبدیل به موجودیت‌هایی قدرتمند در فضای کسب‌وکاری امروز شوند اما پلتفرم‌ها با دشواری در مدیریت برند مواجه‌اند (کِلِر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). این دشواری همان‌طور که هافمن و کیتز<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) می‌گویند از شکنندگی روابط مشتریان با این برند<sup>۸</sup>، «ریسک برند<sup>۸</sup>» و در نهایت آنچه کوپولسکی<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) «حالت پارادوکس برند<sup>۱۰</sup>» می‌نامد، ناشی می‌شود. بر اساس «حالت پارادوکس برند» هنگامی که ارزش ویژه یک برند افزایش می‌یابد، امکان قرارگیری برند در معرض ریسک هم بیشتر می‌شود؛ در

1. Xu
2. Yuan et al.
3. Network effects
4. Budzinski and Kuchinke
5. Customer-based brand equity (CBBE)
6. Keller
7. Hofman and Keates
8. Brand risk
9. Copulsky
10. Brand paradox mode

چنین حالتی ریسک برند امکان تبدیل شدن به یک بحران اساسی برای برند را دارد. پیامد بروز بحران برای برند هم چالش‌های جدی از قبیل کاهش ارزش ویژه برند، کاهش تداعی‌های مثبت یا تقویت تداعی‌های منفی در ذهن مشتریان (لوکن و جان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) و عدم توانایی در حفظ موجودیت برند و متعاقب آن تعطیلی کسب‌وکار پلتفرمی است. بنابراین آنچه در مدیریت برند پلتفرم‌ها اهمیت می‌یابد، «تاب‌آوری برند<sup>۲</sup>» است.

یک برند پلتفرمی تاب‌آور بر اساس مفهوم «تاب‌آوری برند» قادر است تا در برابر ریسک‌هایی که به بحران تبدیل شده مقاومت کرده و در صورت اثرپذیری از بحران، خود را بازیابی کند و حتی بتواند در یک شرایط بحرانی خود را نیز رشد دهد (کوپولوسکی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). برندهایی که قابلیت تاب‌آور بودن را در خود پرورش داده باشند امکان محافظت بیشتری از ارزش ویژه برند خواهند داشت. طبعاً چنین قابلیت‌هایی به خودی خود پدید نمی‌آید و حتماً ایجاد آن نیازمند برنامه‌ریزی منظم در شرکت‌هاست. باوجود اهمیت روزافزون تاب‌آوری برند اما این حیطه نظری، مغفول ادبیات علمی است و جدیدترین پژوهش‌های علمی، پرداختن به اهمیت و عوامل مؤثر بر آن را به‌عنوان یک حوزه پژوهش ضروری می‌دانند (چاندراسکار و رحمان، ۲۰۲۳). قنبری (۱۴۰۱) نیز بر این نکته تأکید دارد که ساخت و مدیریت برندهای پلتفرمی تاب‌آور مورد توجه پژوهشگران نبوده است. این مسئله ضرورت ارائه یک چارچوب نظری برای تاب‌آوری برند پلتفرم‌ها و پر کردن این شکاف دانشی در عرصه مدیریت برندهای پلتفرمی را با توجه به ویژگی‌های خاص این کسب‌وکارها نشان می‌دهد. این پژوهش با هدف ارائه

1. Loken and John
2. Brand Resilience
3. Copulsky

چارچوب تاب‌آوری برندهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» در مواجهه با بحران برند انجام شده است و به این سؤال پاسخ می‌دهد که چه عواملی در تاب‌آوری پلتفرم‌های «مشتری به مشتری» نقش ایفا می‌کنند؟

## ۲- پیشینه پژوهش

### ۲-۱- تاب‌آوری برند؛ مفهوم‌شناسی و الگوها

«تاب‌آوری برند» را می‌توان مبتنی بر مفهوم اصل تاب‌آوری تعریف کرد بدین معنا که اگر تاب‌آوری را توانایی جذب، انطباق و بازیابی برای کنترل و پاسخ به تغییرات و یا اختلالات دانست (عبدالله و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳) آنگاه می‌توان گفت «تاب‌آوری برند» توانایی برند برای جذب، انطباق و بازیابی در مواجهه ریسک‌ها و بحران‌های برند است. جذب به (۱) توانایی در کاهش آسیب‌پذیری و (۲) توانایی پیشگیری از رویداد مخرب اشاره دارد. انطباق هم به قابلیت خود تغییر و انطباق با تغییرات و توانایی جلوگیری از عواقب مخرب‌تر اشاره می‌کند و در نهایت بازیابی نیز به بازگشت به حالت اصلی قبل از وقوع رویداد را مورد توجه قرار می‌دهد (قنبری همکاران، ۱۳۹۹).

با این حال ضمن در نظر گرفتن «تاب‌آوری برند» به عنوان توانایی جذب، انطباق و بازیابی برند در مواجهه با ریسک‌ها و بحران‌ها، به تبعیت از ایده کوپولسکی (۲۰۱۱) می‌توان توانایی رشد برند در شرایط بحرانی را نیز به مفهوم اضافه‌کنند؛ بر این اساس «تاب‌آوری برند» قابلیت است که برند را قادر می‌سازد تا در برابر ریسک‌هایی که به بحران تبدیل شده

---

1. Abdullah et al.

مقاومت کرده و در صورت اثرپذیری از بحران خود را بازیابی کند و حتی بتواند در یک شرایط بحرانی خود را نیز رشد دهد.

در میان پژوهش‌های علمی پیرامون تاب‌آوری سازمانی پژوهش‌های بسیاری انجام شده است؛ اما در مورد «تاب‌آوری برند» پژوهش‌ها محدود و نادر است. آنچه که به صورت شفاف در پژوهش‌های پیشین در مورد الگوی تاب‌آوری برند ارائه شده توسط کوپولسکی (۲۰۱۱) است. وی ایده تاب‌آوری برند را در مواجهه با مفهومی به نام «خرابکاری برند» ارائه می‌کند. خرابکاری برند در نگاه این پژوهشگر تهدیداتی است که برندها از سوی مشتریان ناراضی، رقبا و رسانه‌ها با آن مواجه می‌شوند. او معتقد است در دنیای امروز برندها به دلیل گسترش شبکه‌های اجتماعی و سرعت انتقال اطلاعات بیش‌ازپیش در معرض خطر هستند. الگوی مدنظر در شکل ۱ نمایش داده شده است. مشکل اساسی ایده کوپولسکی آن است که برخی مراحل و عوامل در تاب‌آوری یک برند را در نظر نمی‌گیرد. به‌عنوان مثال او در ایده خود به «عمل مسئولیت اجتماعی» که بر اساس پژوهش کنگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) نقش مؤثری در تاب‌آوری دارد، توجهی نکرده است. انتقاد دیگر به ایده کوپولسکی تمرکز بیش از اندازه وی به مراحل حین بحران و تا حدودی پس از بحران و نادیده گرفتن اقداماتی است که قبل از بحران برای تاب‌آوری برند می‌تواند انجام شود.



شکل ۱. الگوی تاب‌آوری برند بر اساس ایده کوپولوسکی (۲۰۱۱)

## ۲-۲- چالش‌های پلتفرم‌ها به‌مثابه کسب‌وکارهای عصر جدید

اقتصاد اشتراکی فرصت استفاده بهینه از منابع و کاهش هزینه‌ها را فراهم آورده است. این نوع از اقتصاد به‌جای مالکیت فردی بر منابع بر استفاده مشترک از آن‌ها تأکید دارد (چنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). کسب‌وکارهای پلتفرمی مبتنی بر اقتصاد اشتراکی شکل گرفته‌اند و مرزهای بین مشارکت‌کنندگان مختلف بازار را تغییر داده‌اند (گنگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). در میان تمامی ویژگی‌های پلتفرم، خصیصه اصلی‌ای که پلتفرم‌ها با آن شناخته می‌شوند آن است که اقتصاد پلتفرمی بر پایه ویژگی «بازارهای دوطرفه<sup>۳</sup>» شکل گرفته است (بودزینسکی و کوچینکه، ۲۰۲۰). با وجود اینکه کسب‌وکارهای پلتفرمی تحولی سریع در ساختارهای سنتی بازار ایجاد کرده‌اند اما از چالش‌های متعددی رنج می‌برند. چالش‌های مترتب بر ماهیت کسب‌وکارهای پلتفرمی عملاً منتج به مشکلاتی برای تاب‌آوری این کسب‌وکارها شده است.

1. Cheng

2. Gong et al.

3. Two-sided markets

یوان و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ای به این چالش‌ها پرداخته و هفت دسته چالش را برشمرده‌اند. این چالش‌ها مشتمل بر محدودیت دارایی، مسائل مرتبط با پایداری، تهدیدات خارجی، چالش‌های فناورانه، ناتوانی در جذب سرمایه‌گذاری، ناتوانی در کنترل کیفیت و چالش مشروعیت است. قنبری (۱۴۰۱) نیز به مثلث دشواری تاب‌آوری برندهای پلتفرمی پرداخته و ادعان داشته که تبدیل شدن منطق زنجیره ارزش به شبکه ارزش در کسب‌وکارهای پلتفرمی، اثر فعالانه مصرف‌کننده بر برند این کسب‌وکار و رقابت شدید در زیست‌بوم پلتفرمی ساخت و مدیریت پلتفرم‌های تاب‌آور را با چالش اساسی مواجهه کرده است. پارکر و همکاران (۲۰۱۶) مشکل «مشکل مرغ و تخم‌مرغ<sup>۱</sup>» را به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی کسب‌وکارهای پلتفرمی مطرح کرده‌اند. معضل «مرغ و تخم‌مرغ» هنگامی رخ می‌دهد که هیچ‌یک از طرفین پلتفرم حاضر به پیوستن به آن نباشند. ریله و ریله (۲۰۱۷) تأکید دارند که در صورت غلبه پلتفرم‌ها بر مشکل «مرغ و تخم‌مرغ» مانع جدی برای ورود رقبا ایجاد شده و عملاً کسب‌وکار پلتفرمی به‌واسطه اثر شبکه محافظت می‌شود.

تیوانا<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) به چالش «اثر ملکه سرخ<sup>۳</sup>»، «پنگوئن<sup>۴</sup>» و «ظهور<sup>۵</sup>» به‌عنوان چالش‌های کسب‌وکارهای پلتفرمی اشاره کرده است. اثر ملکه سرخ فشار برای سازگاری سریع‌تر و زنده ماندن در وادی رقابت اشاره دارد؛ مبتنی بر این اثر پلتفرم‌ها نیاز دارند تا برای بقا در بازار خود را به‌اندازه نرخ تکامل بازار بهبود دهند و این بدان معناست که نوآوری باید در زن این نوع از کسب‌وکارهای نهادینه شده باشد. مشکل «پنگوئن»

1. The chicken-or-egg problem
2. Tiwana
3. Red Queen effect
4. Penguin problem
5. Emergence

اشاره به عدم تمایل استفاده کاربران نهایی از پلتفرم علی‌رغم پتانسیل بالای آن دارد. در نهایت اثر «ظهور» نشان‌دهنده ویژگی‌هایی است که بدون برنامه‌ریزی مالک پلتفرم و به‌واسطه اقدامات شرکت‌کنندگان در آن ظاهر می‌شود.

### ۳-۲- اثر استرایسند<sup>۱</sup>، شبکه‌های اجتماعی و تاب‌آوری برند

عصری که اینترنت در آن پادشاهی می‌کند و وب ۳ تحقق یافته است پنهان کردن اطلاعات فاقد معنی است. اثر استرایسند پدیده‌ای است که در آن تلاش برای حذف، پنهان کردن یا سانسور برخی اطلاعات، منجر به انتشار و دیده شدن بیشتر آن توسط عموم شود (جانسن و مارتین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). این نام از «بربارا استرایسند» خواننده و بازیگر مشهور گرفته شده است چرا که او در تلاش بود از انتشار عکس‌های خانه‌اش جلوگیری کند و همین اقدام سبب شد تا توجهی بیشتری به وی جلب شده و عکس‌ها خانه او به شکل گسترده‌ای منتشر شوند.

به نظر می‌رسد که بین اثر استرایسند بر تاب‌آوری برند رابطه وجود دارد. وقتی برندی در مواجهه با بحران‌ها با سرکوب اطلاعات، سرکوب انتقادات و حتی سرکوب بازخوردهای منفی مواجهه می‌شود احتمال دارد که با پیامدهای این اثر مواجهه شود. به‌بیان‌دیگر به‌کارگیری استراتژی‌های منفعلانه و خفیف در پاسخ به بحران برند هنگامی که واقعاً چیزی در میان است احتمالاً منتج به شکل‌گیری اثر استرایسند می‌شود. شکل‌گیری ارتباطات شفاف و پاسخ‌گویی به بحران می‌تواند مانع از شکل‌گیری این اثر شود. کوومبز<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) تأکید می‌کند که رویکرد شفافیت می‌تواند باعث افزایش اعتماد مشتریان یا

- 
1. Streisand effect
  2. Jansen and Martin
  3. Coombs

مصرف‌کنندگان برند شود که این مهم به‌نوبه خود بر تاب‌آوری برند اثر می‌گذارد.

اثر استرایسند ناشی از قدرت شبکه‌های اجتماعی است؛ گرچه طی سالیان گذشته همواره تمرکز بر مزایای شبکه‌های اجتماعی بوده است. بااین‌حال پژوهشگران اخیراً به جنبه‌های دیگری از گسترش و شیوع رسانه‌های اجتماعی توجه کرده‌اند. از جمله این زمینه‌ها اثری است که رسانه‌های اجتماعی بر شهرت شرکت‌ها و برندها می‌گذارند. برخی پژوهشگران استدلال می‌کنند که رسانه‌های اجتماعی یک خطر دائمی برای شهرت شرکت ایجاد می‌کنند درحالی‌که خود را در لفافه «اجتماعی» نشان می‌دهند (اوت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که هنگامی که یک شرکت در معرض یک بحران قرار می‌گیرد، پلتفرم‌های دیجیتال می‌توانند برای سود آن شرکت مضر باشند؛ زیرا بسیاری از مصرف‌کنندگان از ابزارهای پلتفرم شبکه اجتماعی مانند اشتراک‌گذاری، لایک کردن، نظر دادن برای انتشار اخبار مربوط به بحران به همه افراد موجود در شبکه استفاده می‌کنند (یوان و همکاران، ۲۰۲۰).

اثر استرایسند پدیده‌ای است که به‌واسطه شبکه‌های اجتماعی می‌تواند منجر به شکل‌گیری اجتماع برخپ ضد برند قوی شود. پژوهشگران معتقدند که جوامع برخپ برند در رسانه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک و توییتر می‌توانند دهان‌به‌دهان منفی را آسان، ارزان و راحت کنند (جاورنیک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). قاعدتاً تسهیل دهان‌به‌دهان منفی اثر ناگواری بر تاب‌آوری یک برند خواهد داشت چرا که شیوع این پدیده به‌صورت مداوم می‌تواند ایجاد تداعی منفی برای برند را در پی داشته باشد (فیلیر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

---

1. Ott

2. Javornik

3. Filieri et al.

تاب‌آوری برندها در عصر شبکه‌های اجتماعی به دلیل اثر دیگری نیز تهدید می‌شود: اثر موج‌سواری<sup>۱</sup>. این اثر بدان معناست که مردم با استفاده از فناوری‌های شبکه‌های اجتماعی به‌جای مراجعه به شرکت‌ها و نهادهای سنتی، اطلاعات و نیازهای خود را از طریق تعاملات با یکدیگر تأمین می‌کنند. این پدیده وقتی تقویت می‌شود که افراد تجربیات خود را از طریق شبکه‌های اجتماعی با دیگران به اشتراک می‌گذارند و به شکل ویروسی اطلاعات را گسترش می‌دهند. وقتی یک تجربه منفی به‌صورت گسترده منتشر شود، می‌تواند به شکلی سریع و مؤثر شرکت یا خدمات آن را تحت تأثیر قرار دهد و باعث تغییر رفتار مصرف‌کنندگان شود (زمانی و همکاران، ۲۰۱۲). به‌طورقطع در چنین حالتی برندها نیاز دارند تا به‌صورت مداوم شبکه‌های اجتماعی را رصد کرده و از آخرین موج‌هایی که علیه برند آن‌ها شکل می‌گیرد، مطلع شوند تا در صورت امکان، قابلیت مواجهه با آن موج را داشته باشند.

## جدول ۲. پیشینه پژوهش

نام نویسنده(گان)	تمرکز موضوعی	خلاصه یافته‌ها
رجبی پور میبدی و جوانمردی (۱۴۰۱)	نارسایی خدمات تاکسی‌های اینترنتی	این پژوهش با عنوان «اثر نارسایی خدمات و تخلف برند بر راهبردهای مقابله‌ای مشتری در تاکسی‌های اینترنتی» انجام شده و نشان داده است که مشتریان در مواجهه با نارسایی خدمات تاکسی‌های اینترنتی با درگیر کردن منابع شناختی، عاطفی و رفتاری خود چند راهبرد مقابله‌ای را اتخاذ می‌کنند. تعویض برند، شکایت خصوصی، شکایت عمومی، انتقام از برند، کاهش احتمال خرید از جمله این راهبردهای مقابله‌ای است.

1. Groundswell effect

نام نویسنده(گان)	تمرکز موضوعی	خلاصه یافته‌ها
شریعت‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲)	نارسایی خدمات در صنعت مواد غذایی	این پژوهش با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی انواع تخلفات برند و واکنش‌های مصرف‌کنندگان به تخلفات برند با روش FCM (مطالعه موردی: صنعت مواد غذایی)» انجام شده و نشان داده که بیشترین واکنش رفتاری مصرف‌کنندگان به تخلف این برندها نفرت از برند و دل‌زدگی از برند است.
صادق‌وزیری و همکاران (۱۴۰۱)	تخلفات اخلاقی برند	این پژوهش با عنوان «بررسی تأثیر تخلفات اخلاقی برند بر احساس تنفر و خیانت ادراک‌شده مصرف‌کنندگان ایرانی و رفتارهای ناشی از آن در رسانه‌های اجتماعی» انجام شده و نشان داده که احساس تنفر و خیانت ادراک شده از سوی مصرف‌کننده بر قصد تحریم یا مشارکت وی در فعالیت تحریمی علیه برند اثر دارد.
دلگادو-بالستر <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)	پیامدهای منفی بحران برند	با عنوان «طوفان آتش برخط چقدر برای برندها مضر هستند؟» انجام شده و به این سؤال پاسخ داده‌اند که پیامدهای منفی بالقوه طوفان‌های آتش برخط بر روابط مصرف‌کننده و برند چیست؟ یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در طول یک «طوفان‌ها آتش برخط» اقدامات مصرف‌کنندگان علیه برند هم به‌صورت منفعل (اجتناب) و هم به‌صورت فعال (انتقام) ظاهر می‌شود.
کنگ و همکاران (۲۰۲۳)	نقشم مسئولیت اجتماعی در تاب‌آوری برند	این پژوهش با عنوان «آیا مصرف‌کنندگان به ما فرصت برگشتن خواهند داد؟ اثرات تعهدات پیش از بحران به مسئولیت اجتماعی و محصول بر تاب‌آوری برند» را بررسی کرده است. یافته‌ها این پژوهش نشان می‌دهد که تعهدات به مسئولیت اجتماعی پیش از بحران به‌طور مؤثری باعث کاهش میزان مسئولیت‌پذیری و سرزنش برند از سوی مصرف‌کنندگان می‌شوند و این تعهدات تاب‌آوری برند را به شکل مؤثری تقویت می‌کند.

خلاصه یافته‌ها	تمرکز موضوعی	نام نویسنده(گان)
این مطالعه با موضوع تعرض جنسی یکی از رانندگان اوبر به یک مسافر زن در دهلی آغاز می‌شود؛ رویدادی که باعث شد دولت دهلی فعالیت‌های اوبر <sup>۲</sup> را به دلیل عدم رعایت الزامات ایمنی و عدم بررسی پیشینه رانندگان، متوقف کند. ماهسواری در یافته‌ها این مقاله نشان می‌دهد عدم بررسی کافی سوابق رانندگان، نبود دستورالعمل‌های ایمنی مناسب نظیر دکمه وحشت <sup>۳</sup> سبب آسیب‌دیدن شهرت اوبر شده است.	بحران برند پلتفرمی	ماهسواری <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)
این پژوهش با عنوان «ایر بی‌ان‌بی <sup>۴</sup> : ارتباطات بحران در اقتصاد اشتراکی» است که در نشریه آموزش رفتار سازمانی <sup>۵</sup> منتشر شده و نشان داده چگونه ایر بی‌ان‌بی در بحران تعرض جنسی یک میزبان به یک مهمان استراتژی‌های ایمنی کاربران خود را ارتقا داده است. بر اساس نتایج این پژوهش پلتفرم ایر بی‌ان‌بی در این طول این بحران تلاش کرد تا برنامه‌ای به نام "Host Protection" یا "Host Guarantee" را اجرا نموده و تضمین‌های مالی و بیمه‌ای به آسیب‌دیدگان احتمالی ارائه کند.	بحران برند پلتفرمی	بک <sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۶)
این مطالعه به بررسی واکنش‌های آنلاین کاربران در یک تالار گفت‌وگو پرداخته که در پاسخ به عذرخواهی جف بزوس مدیرعامل آمازون، منتشر شده است. نتایج این مقاله حکایت از آن دارد اگر عذرخواهی برای مدیریت بحران درستی انجام شود، می‌تواند به کاهش اثرات منفی بحران بر شهرت کسب‌وکار کمک کند.	بحران برند پلتفرمی	کومبز و هالادی (۲۰۱۲)

1. Maheshwari
2. Uber
3. Panic button
4. Beck
5. AirBnB
6. Journal of Organizational Behavior Education

### ۳- روش پژوهش

این پژوهش از جهت دیدگاه فلسفی از پارادایم تفسیری بهره برده است چرا که به درک عمیق پدیده مورد مطالعه یعنی تاب‌آوری برندهای پلتفرمی در مواجهه با بحران برند احتیاج داشته است. همچنین از حیث جهت‌گیری یک پژوهش کاربردی محسوب شده و از جهت طول پژوهش به‌عنوان یک پژوهش مقطعی شناخته می‌شود. از آنجاکه بر اساس دیدگاه مایرز<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) مفروضات فلسفی بر انتخاب روش پژوهش اثرگذارند؛ این پژوهش روش کیفی را برای پاسخ به سؤال پژوهش انتخاب کرده است. خنیفر و مسلمی (۱۳۹۸) می‌گویند پژوهش کیفی با توجه به مفهومی بودن گرایش به بهره‌گیری از رویکردهای آمیک استقرایی دارد؛ بنابراین این پژوهش مبتنی بر رویکرد جز به کل و دارای چشم‌انداز درونی انجام شده است. در این پژوهش بر اساس منطق پژوهش‌های کیفی با راهبرد «پژوهش پیش از نظریه» روبه‌رو هستیم. به‌بیان‌دیگر این پژوهش انتخاب کرده تا نقشی فراتر از نقش منفعلانه آزمون، تأیید یا فقدان تأیید فرضیه داشته باشد و با بررسی پدیده مورد مطالعه، مشخص کردن صفات آن و تبیین الگوی منظم برآمد از تحلیل داده‌ها به چارچوب مدنظر خود دست یابد.

جامعه هدف این پژوهش را این پژوهش را سه دسته از افراد تشکیل دادند. دسته نخست مشتریان پلتفرم بودند که در دو طرف عرضه و تقاضا حضور داشتند. دسته دوم از افراد جامعه هدف را دست‌اندرکاران و متصدیان پلتفرم‌های «مشتری به مشتری» شکل می‌دادند. دسته سوم از افرادی که در این پژوهش به‌عنوان جامعه هدف قرار داشتند را نخبگان و متخصصان دانشگاهی و غیردانشگاهی مرتبط با حوزه

---

1. Myers

ارتباطات بحران و مدیریت برند بودند. بنا به قاعده اغلب پژوهش‌ها برای انتخاب افراد از بین جامعه هدف نمونه‌گیری انجام شد.

روش نمونه‌گیری هدفمند برای نمونه‌گیری از میان کاربران پلتفرم‌ها مورد استفاده قرار گرفت. تلاش شد تا افرادی در نمونه جای بگیرند که اولاً از پلتفرم‌های «مشتری به مشتری» به میزان زیادی استفاده می‌کنند و ثانیاً بحران‌های مربوط به این پلتفرم‌ها بر استفاده یا دیدگاه‌های ایشان اثرگذار بوده است. این دو معیار ملاک اصلی انتخاب هدفمند این گروه از افراد جامعه هدف شد. در میان جامعه هدف متصدیان و دست‌اندرکاران پلتفرم‌ها هم از روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان روش اولیه و از روش گلوله‌برفی به‌عنوان شیوه نمونه‌گیری ثانویه استفاده شد. برای اینکه نمونه‌گیری از بین افراد این بخش از جامعه هدف آسان شود ابتدا سعی شد تا فهرستی از پلتفرم‌های مشهور «مشتری به مشتری» استخراج شود. سپس دو معیار برای انتخاب هدفمند افراد دست‌اندرکار این پلتفرم‌ها تعیین شد. معیار اول درگیر بودن در فرایند مدیریت بحران برند و معیار دوم درگیر بودن در فرایند ساخت و مدیریت برند پلتفرم بود. بر اساس این دو معیار و ارتباط با برخی از ایشان، تلاش شد تا خود این افراد سایرینی را چه در پلتفرم خود و چه در سایر پلتفرم‌ها به پژوهشگر معرفی کنند. از میان جامعه هدف خبرگان و متخصصان عرصه ارتباطات بحران و ارتباطات هم نمونه‌گیری بر اساس شیوه در دسترس انجام شد.

حد کفایت نمونه‌گیری نیز بر اساس قاعده اشباع نظری تعیین شد. اشباع نظری زمانی رخ می‌دهد که داده بیشتری که سبب توسعه، تعدیل، بزرگ‌تر شدن یا اضافه شدن به تئوری (گزاره، چارچوب، الگو و...) موجود گردد، به پژوهش وارد نشود (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). در این پژوهش از فن استفاده شده «تعداد تکرار کدها» برای بررسی اشباع

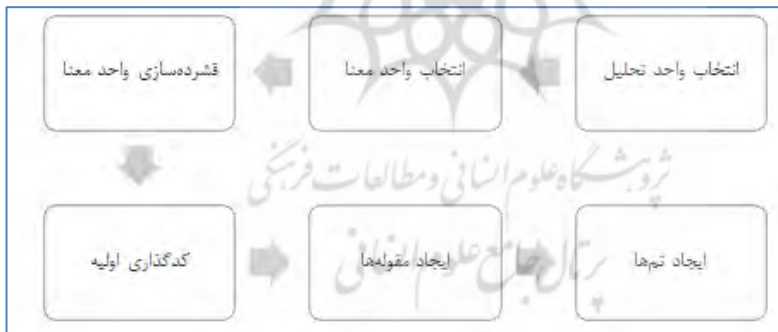
نظری استفاده شد که در منابع معتبر به آن اشاره شده است (هنینک و کایسر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). بر همین اساس در جامعه هدف متصدیان ۱۲ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شد چرا که در مراجعه نهم به بعد تکرار در کدها عیان شد. در بین جامعه هدف کاربران، حجم نمونه بزرگتر ۲۱ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. در بین جامعه هدف خبرگان هم تعداد حجم نمونه ۴ نفر تعیین شد؛ زیرا نقش این جامعه تکمیل خلأهای احتمالی چارچوب نهایی بود. در مجموع حجم نمونه این پژوهش مشتمل بر ۳۷ نفر بود.

داده‌ها در این پژوهش مبتنی بر ابزار مصاحبه، جمع‌آوری شد. طبق دیدگاه لیندف و تیلور<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) مصاحبه کیفی در بهترین شکل آن عبارت است از رویدادی که در آن مصاحبه‌گر دیگران را تشویق می‌کند تا علایق و تجربیات خود را بازگو کنند. فن اتخاذ شده برای مصاحبه با گروه متصدیان و گروه خبرگان از نوع «مصاحبه با متخصصان» بود در این نوع مصاحبه به مصاحبه‌شونده به‌عنوان فردی که در یک حوزه خاص قابلیت دارد، توجه می‌شود (فلیک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). مصاحبه با گروه کاربران نیز با شیوه‌ای متفاوت از دو گروه دیگر انجام شد. فن مصاحبه برای این گروه «مصاحبه مردم‌نگارانه» بود. این نوع مصاحبه با عنوان «مصاحبه محاوره‌ای غیررسمی» نیز شناخته می‌شود (پاتون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

در شیوه مصاحبه با متخصصان از سؤالات باز استفاده شد و به تناسب مسیر مصاحبه سؤالات دیگر مورد پرسش قرار می‌گرفت. نخستین سؤال از کدام عوامل را در تاب‌آوری برندهای پلتفرمی مؤثر می‌دانند؟ درعین حال در مصاحبه با گروه کاربران سؤالات کاملاً به شیوه

1. Hennink and Kaiser
2. Lindlof and Taylor
3. Flick
4. Patton

غیررسمی پرسیده شد. به‌عنوان مثال تلاش می‌شد تا ضمن جلب اعتماد کاربر موردنظر در مورد کیفیت سرویس مدنظر، نارضایتی او از سرویس، تجربه‌های خوشایند و تلخ او و سؤالات مشابه پرسش شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها حاصل از مصاحبه‌ها نیز به روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد عرفی انجام شد. تحلیل محتوا یک فن پژوهشی برای ربط دادن داده‌ها به مضمون آن به‌گونه‌ای معتبر و تکرارپذیر است (کریپندورف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) دلیل انتخاب تحلیل محتوای کیفی به‌عنوان شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها در امکانی بود که این روش برای تحلیل پیام‌های آشکار و نهان مصاحبه‌ها فراهم می‌کرد. در واقع نویسندگان به دنبال آن بودند که بتوانند هم معنای ژرف و ضمنی داده‌ها را بشناسند و هم معنای آشکار آن‌ها را دریابند تا به‌واسطه آن درک کاملی از پدیده مورد مطالعه به دست آورند. ثانیاً دلیل بهره‌گیری از رویکرد عرفی نیز آن بود که این رویکرد به پژوهشگران امکان عدم به‌کارگیری مقوله‌های پیش‌پنداشته را می‌داد و زمینه شناخت مقوله‌ها از دل داده‌ها را فراهم می‌کرد (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰).



شکل ۲. شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس الگوی ایمان و نوشادی (۱۳۹۰)

با انتخاب روش تحلیل محتوای کیفی عرفی تجزیه و تحلیل داده‌ها به شیوه‌ای که در شکل ۲ ترسیم شده، انجام شد. ابتدا واحد تحلیل مشخص شد و هر مصاحبه و یادداشت به‌مثابه واحد تحلیل در نظر گرفته شد. سپس جملات مصاحبه‌ها و یا گزاره‌های یادداشت شده از دل مصاحبه‌ها به‌عنوان واحد معنا انتخاب شدند. انتخاب واحد معنا و فشرده‌سازی آن‌ها آغازگر فرایند کدگذاری بود. ابتدا جملات و گزاره‌های مستخرج از دل مصاحبه‌ها را تک‌به‌تک قرائت شد و پس از فشرده‌سازی این جمله‌ها نسبت به کدگذاری اولیه یا به عبارت بهتر کدگذاری باز اقدام شد. تمامی مراحل کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار «مکس کیودی‌ای»<sup>۱</sup> انجام شد.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری باز بر اساس فشرده‌گی واحد معنا

کدگذاری اولیه	فشرده‌گی واحد معنا	واحد معنا
اثر هم‌خانوادگی برند	برندهای هم‌خانواده با برند پلتفرم هم می‌توانند از یک بحران متضرر شوند	من اگر پلتفرم مسیریابی بلد دارم و فکر می‌کنم حاکمیت باید از من یک حمایتی می‌کرده که نکرده است و عملکرد من پایین آمده فقط کسب و کارم ضربه نخورده بلکه برندم هم ضربه خورده است؛ از آن طرف هم خانواده‌هاش دیوار و هزاردستان و کافه بازار هم ضربه می‌خورند (مصاحبه چهارم؛ جایگاه: ۴۷)
مشتری به‌مثابه وکیل مدافع برند	هنگامی که ارزش ویژه برند به اوج می‌رسد، مشتری از آن دفاع می‌کند	شما اگر در هرم ارزش ویژه برند رسیده باشی به نوک قلعه، حتی اگر اشتباه کنی مخاطب پشتت می‌ایستد برای اینکه اشتباهت رو اصلاح کنی (مصاحبه دوم؛ جایگاه: ۵)

کدگذاری اولیه	فشرده‌گی واحد معنا	واحد معنا
برخورداری از سناریو مدیریت بحران	سازمان‌ها برای مواجهه با بحران، سناریوی مدیریت بحران آماده کرده و در موقع بحران آن را اجرا می‌کنند	از نظر اقدام‌هایی که باید انجام بشه طبیعتاً قبل از بحران همیشه سازمان‌ها سناریوهای بحران از پیش تعیین شده می‌نویسند و خیلی شیک تصورشون اینه که می‌تونن این کار رو انجام بدن و پیش ببرند (مصاحبه نهم؛ جایگاه: ۲)
ضرورت یادگیری	یادگیری می‌تواند به جلوگیری از بحران مشابه کمک قابل توجهی کند	یک بحث هم مدیریت دانش است که من از یک سوراخ دوبار گزیده نشوم؛ مثلاً در موضوع حجاب که چالش بین راننده و مشتری اتفاق افتاده است؛ من پلتفرم جلوگیری کنم و مثلاً بزنم در پلتفرم از پذیرفتن آدم بی حجاب معذوریم. خود این مدیریت دانش کمک می‌کند بحران مشابه شکل نگیرد (مصاحبه دوازدهم؛ جایگاه: ۳۷)
ارزیابی طرف ارائه‌کننده ارزش	باید پلتفرم نسبت به ارزیابی کسانی که در پلتفرم ارزشی را ارائه می‌کنند، اقدام کنند.	برخی راننده‌ها با انرژی هستند برخی ماشین‌ها خیلی تمیز هستند اما برخی ماشین‌ها هم داریم که در آن بسته نمی‌شده است؛ مکانیزم ارزیابی راننده‌ها در استخدام پلتفرم هستند خیلی مهم است (یادداشت میدانی ناشی از مصاحبه با مشتری ۳؛ جایگاه: ۲)
بازار انحصاری	فضای انحصاری هرچقدر هم که پلتفرم مشکل داشته باشد به تقویت آن کمک می‌کند	این فضای انحصاری که اسنپ برای خودش ایجاد کرده یعنی هر چه قدر من بدم باز تو مرا دوست داری؛ این فضای انحصاری گاهی مرا اذیت می‌کند اما چاره‌ای نیست (یادداشت میدانی ناشی از مصاحبه با مشتری ۱۷؛ جایگاه: ۲)

کدگذاری اولیه	فشرده‌گی واحد معنا	واحد معنا
جلوگیری از تضاد داخلی	پلتفرم باید ضمن مشخص کردن مسئولیت تیم بحران از تضاد داخلی جلوگیری کند	پلتفرم برای اینکه تاب‌آوری بهتری داشته باشد در رابطه با بحران باید تیم‌های مخصوص بحران طراحی بکند؛ سخنگوی مشخص باید داشته باشد سازمان... مسئولیت هر تیم مشخص باشد که تضاد توی سازمان‌ها شکل نگیرد (مصاحبه ششم: جایگاه: ۲)

پس از کدگذاری اولیه و شناخت مجموعه کدها، نوبت به مقوله‌سازی یا ایجاد مقوله‌ها رسید. ایمان و نوشادی (۱۳۹۰) مقوله را گروهی از کدهای اولیه می‌دانند که در وجوهی مشابهت دارند. پژوهشگران معتقدند که مقوله‌ها باید مانع و جامع باشند (لیندولف و تیلور، ۲۰۱۸). با در نظر گرفتن تمامی ویژگی‌ها مقوله، کدهای باز که در مرحله قبلی استخراج شدند توسط پژوهشگران در قالب مقوله‌ها سازماندهی شدند. در برخی موارد نیز ابتدا زیرمقوله‌ها ایجاد و سپس مقوله ایجاد شد. برای رسیدن به مقوله‌ها و تم‌ها از فرایند کدگذاری محوری تبعیت شد.

## جدول ۳. نمونه‌ای از ایجاد مقوله‌ها و تم‌ها در فرایند کدگذاری پژوهش

برندبانی		برندسازی			تم
راهبردهای پاسخگویی به بحران	مسئولیت اجتماعی	اخلاق‌گرایی برند	شکل‌گیری برند	معماری برند	مقوله
پاسخ‌آنی به بحران، پاسخ تبیینی به بحران؛ عدم پاسخ به بحران	عمل به مسئولیت اجتماعی توسط برند؛ رفاه ذی‌نفعان	اقدام استجابی؛ صداقت؛ همسویی ارزش کسب‌وکار با جامعه	رشد ارگانیک برند؛ رشد غیرارگانیک برند؛ برند بادکنکی، ارزش متمایز برند، منحنی عمر برند	هم‌خانوادگی برند؛ اتحاد برند؛ بنگاه مادر	کد اولیه

به‌منظور بررسی قابلیت اطمینان و اعتبار پژوهش نیز از دو فن مختلف استفاده شد. اولین اقدام استفاده از فن «کدگذاری مجدد» بود؛ بدین معنا که ابتدا یک مصاحبه کدگذاری شد و بعد از دو هفته کدگذاری همان مصاحبه توسط پژوهشگران انجام شد. مبنای ثبات در این فن تغییرات کمتر از ۱۰ درصد در نظر گرفته شد. چهار مصاحبه به همین شیوه «کدگذاری مجدد» شد و در هیچ یک از آن‌ها اختلاف بالای ۱۰ درصد مشاهده نشد. همچنین از شیوه «توافق بین کدگذاران» نیز برای افزایش قابلیت اطمینان استفاده شد. در استفاده از این فن نیز سه مصاحبه به یکی از پژوهشگران آشنا به فرایند کدگذاری داده شد و از وی درخواست شد تا بر اساس سؤالات و اهداف پژوهش نسبت به تحلیل داده‌ها اقدام کند. پس از کدگذاری مصاحبه‌ها توسط ایشان، جدول توافق شکل گرفت و نسبت به محاسبه ضریب کاپا اقدام شد که نتیجه این محاسبه عدد ۰,۸۳ را نشان داد. طبق پژوهش مک‌هوگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) ضریب بیش ۰,۰۸ بیانگر توافق قوی است.

1. McHugh

#### ۴- یافته‌های پژوهش

روند کدگذاری در این پژوهش به‌گونه‌ای پیش رفت که دستیابی به ۲۸۰ کد مستقل حاصل شد. جانمایی این کدها به دلیل فراوانی آن‌ها در مقولات جامع و مانع با پیچیدگی فراوان همراه بود. با این حال مجموع کدهای اولیه در ۱۴ مقوله ساماندهی شد. با غور بیشتر پژوهشگران در ماهیت داده‌ها مشخص شد که این ۱۷ مقوله به چهار مضمون قابل تقسیم‌بندی‌اند. این پژوهش به چهار مضمون اصلی دست یافت که دربرگیرنده عواملی است که می‌تواند منجر به تاب‌آوری برندهای پلتفرمی «مشتري به مشتري» در مواجهه با بحران برند شود.

مضمون نخستی که ۴ مقوله در دل آن جای گرفت «برندسازی تاب‌آورانه» بود. این مضمون به این سؤال کلیدی پاسخ می‌داد که چگونه می‌توان برندی تاب‌آور ساخت؟ مضمون دوم «برندرانی تاب‌آورانه» بود و به این سؤال پاسخ می‌داد که چگونه می‌توان برند را به‌صورت تاب‌آورانه هدایت کرد؟ این مضمون پنج مقوله را در دل خود جای داد. مضمون سوم هم «برندبانی تاب‌آورانه» بود که دربرگیرنده ۵ مقوله بود و به سؤال چگونه می‌توان برند را به‌صورت تاب‌آورانه محافظت و حفظ کرد؟ پاسخ می‌داد. علاوه بر این مضامین، یافته‌های این پژوهش مضمون دیگری به‌نام «بافت» را نیز در بر می‌گرفت. مضمون یافت دربرگیرنده ۳ مقوله بود و عملاً به زمینه و محیط اشاره داشت.

#### ۴-۱- مضمون اول: برندسازی تاب‌آورانه

به‌یقین یکی از مهم‌ترین اقدامات هر کسب‌وکاری ساخت یک برند قوی است. برندی که در انتقال هویت خود مؤثر بوده و تصویر خوب آن بتواند آینده مناسبی را برای کسب‌وکار رقم بزند. به‌واقع شکل‌دهی به برند به‌مثابه تعریف هویت برند، جوهره برند، لحن برند و... یک فرایند

عمومی در همه کسب‌وکارهاست و کسب‌وکارهای پلتفرمی نیز از این قاعده مستثنا نیستند. با این حال یافته‌ها این پژوهش نشان داد که عوامل و مؤلفه‌هایی در ساخت و شکل‌دهی به هویت برند وجود دارند که اگر در ابتدای ساخت هویت برند به آن‌ها دقت شود، می‌تواند به تاب‌آوری برند در آینده به‌ویژه در مواجهه با بحران‌ها کمک کنند.

نخستین کد در باب شکل‌گیری این ایده که ساخت مناسب هویت برند می‌تواند بر تاب‌آوری برندهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» در آینده و در مواجهه با بحران‌ها دخیل باشد در همان مصاحبه اول ظاهر شد. مصاحبه‌شونده در این گفت‌وگو به موضوع چگونگی رشد برند اشاره داشت و با ذکر مثال پلتفرم شکست‌خورده «بایا» و تبلیغات پر سروصدای آن گفت: «شما یک ساختمانی رو بنا نهادی که یک رکن [آگاهی] بیشتر نداشت و اون برندی بود که ساخته نشد و مولکول به مولکول، جزء به جزئش روی هم سوار نشد، تنومند نشد... به نظرم تاب‌آوری خیلی به نحوه شکل‌گیری برند ربط دارد».

گزاره‌های دیگری نظیر «برند بادکنکی نباشد»، «برند صادق باشد»، «بذر خوب کاشتن» نیز ذهنیت پژوهشگر را به این سمت سوق داد که کسب‌وکار پلتفرمی مکلف است تا هنگام شکل‌دهی به هویت برند خود به‌مثابه یک بذر عواملی را در نظر بگیرد که به تاب‌آوری برند در آینده آن کمک می‌کند. محصول این ذهنیت مضمون «برندسازی تاب‌آورانه» شد که بر ماهیت «ایجاد» متمرکز بود. برندسازی تاب‌آورانه به این سؤال کلیدی پاسخ می‌دهد که چگونه می‌توان برندی تاب‌آور ساخت؟

دو قید مهم راجع به این مضمون وجود دارد؛ نخست اینکه قابل‌درک است که برندسازی یک فرایند ایستا نیست بلکه فرایندی کاملاً پویا و همواره در جریان است به‌ویژه آنکه نظریه هم‌آفرینی برند این موضوع را تأکید می‌کند. با این حال مضمون بر پایه‌های شکل‌گیری برند اشاره

می‌کند که در مراحل مختلف از سمت کسب‌وکار در دل برند خود کاشته می‌شود. دومین نکته در این باره هم مربوط جایگاهی است که «برندسازی تاب‌آورانه» در طیف بحران بر عهده دارد. «برندسازی تاب‌آورانه» مجموعه عواملی است که قبل از شکل‌گیری بحران برند ایجاد شده‌اند اما در مواجهه برند با بحران و تاب‌آوری برند اثرگذارند. مطابق با یافته‌های این پژوهش، مضمون برندسازی تاب‌آورانه دربرگیرنده چهار مقوله اصلی است. این چهار مقوله عبارت‌اند از «رشد طبیعی برند»، «معماری برند»، «رهبری برند» و «اخلاق‌گرایی برند». این چهار مقوله از ۴۱ کد اولیه تشکیل شده. به‌طور خلاصه «رشد طبیعی برند» خواستار شکل‌دهی به برند به شیوه کاملاً طبیعی و مشابه یک درخت یا گل است. «معماری برند» توجه ویژه بر نحوه تعامل نسبت‌های معمارانه برند با زیرمجموعه‌ها، برند بنگاه مادر، برند متحد و... دارد. اخلاق‌گرایی برند نیز معطوف به برخورداری برند از خصوصیات اخلاق‌مدارانه است و در نهایت رهبری برند به خصوصیات مالک و اعضای تیم برند اشاره می‌کند.

## ۲-۴- مضمون دوم: برندرانی تاب‌آورانه

مدیریت برند از جمله عبارت پرتکرار در کتاب‌ها و مقالات مربوط به حوزه برند است. یک برند زمانی موفق می‌شود که همواره مورد هدایت درست قرار گیرد. مدیریت درست مشتمل بر عواملی است و مدیریت مناسبی که منجر به تاب‌آوری برند در مواجهه با بحران‌ها شود نیز ویژگی‌های خاصی را طلب می‌کند. به‌یقین تاب‌آوری برند بدون توجه به این عوامل و ویژگی‌ها امکان‌پذیر نیست. فرض کنید در فقدان عدم توجه به تجربه کاربران، عدم ارتباطات درون‌سازمانی قوی، نبود قواعد

پلتفرمی شفاف و... چگونه برند می‌خواهد با بحران مواجهه شود و تاب‌آورانه در مقابل آن بایستد یا از آن عبور کند؟ یافته‌های این پژوهش نشان داد در فقدان هر یک این عوامل برند به معنای مجموعه‌ای از تداعی‌های مثبت اساساً تعیین پیدا نمی‌کند؛ بنابراین «برندرانی تاب‌آورانه» اشاره مستقیم دارد به نحوه مدیریت برند به‌گونه‌ای که تاب‌آوری برند ثمره آن باشد. «برندرانی تاب‌آورانه» از حیث مفهومی ترکیب اسم، فعل و صفت است. در اینجا فعل برگرفته از واژه «راندن» به معنای تلویحی «به‌پیش‌هدایت» انتخاب شده است. پژوهشگر در این نام‌گذاری این مضمون تلاش داشت تا ماهیت «هدایت و مدیریت» را نشان دهد. بر همین اساس این مضمون به این سؤال پاسخ می‌دهد که چگونه می‌توان برند را به‌صورت تاب‌آورانه هدایت کرد؟

ظهور این مضمون از نتیجه حاصل از مقوله‌بندی ۱۰۱ کد اولیه بود. کدهایی که بر «ارتباطات داخلی قوی»، «تاب‌آوری احساس کارکنان»، «توجه به سفر مشتری»، «بهبود فرایندهای ارتباطی»، «برگزاری مانورهای بحران» و... اشاره می‌کرد. تجمیع این کدها و سایر آن‌ها در ۵ مقوله انجام شد. «حاکمیت پیام برندپایه»، «حاکمیت دیدگاه مدیریت بحران»، «حاکمیت همبستگی و ارتباطات درون سازمانی»، «حاکمیت مدیریت تجربه کاربران» و «حاکمیت قواعد پلتفرمی» این مقولات را تشکیل دادند. به‌کارگیری واژه «حاکمیت» در ابتدای این مقولات حاکی از اهمیت حاکم شدن آن‌ها در کسب‌وکار پلتفرمی بود. به‌بیان دیگر کسب‌وکار پلتفرمی «مشتری به مشتری» برای «برندرانی تاب‌آورانه» به حاکم شدن فرایندها و ایده‌های مرتبط با توسعه پیام برندپایه، دیدگاه مدیریت بحران، ارتباط قوی درون سازمانی، قواعد پلتفرمی اثرگذار و بهبود مداوم تجربه کاربران نیاز دارد.

### ۳-۴- مضمون سوم: برندبانی تاب‌آورانه

تاب‌آوری برند صرفاً محصول ساخت و تلاش برای به‌پیش راندن برند نیست؛ بلکه یافته‌های این پژوهش نشان می‌داد که محافظت کردن از برند رکنی مهم در تاب‌آورتر شدن برند برای مواجهه با بحران‌ها است. «برندبانی تاب‌آورانه» مضمونی است که بر محافظت از برند تأکید می‌کند و به این سؤال پاسخ می‌دهد که چگونه می‌توان برند را به‌صورت تاب‌آورانه محافظت کرد؟ ۱۰۷ کد مستقل در این پژوهش وجود داشت که نشان می‌داد اقدامات، فرایندها و کارکردهای محافظت از برند دارای اهمیت است. نخستین کدها و مفاهیم تولید شد که ریشه شکل‌گیری چنین مضمونی را ایجاد کرد حول محور «ارزیابی ریسک»، «شنود اجتماعی»، «تحلیل افکار عمومی» بود؛ باین حال و پیشرفت مصاحبه‌ها مفاهیم دیگری چون «شناخت منشأ بحران»، «قابل‌پیشگیری نبودن همه بحران‌ها»، «موج پاسخگویی» و... نیز ایجاد شد. همچنین تأکید برخی مصاحبه‌شوندگان به مقولاتی همچون «مدیریت دانش»، «ارزیابی عملکرد»، «ارزیابی تصویر» و... هم نیز می‌داد که دغدغه محافظت از برند جدی است.

پژوهشگران در نهایت کدهای مستقل تولید شده را در قالب ۵ مقوله دسته‌بندی کردند. «استراتژی پایش و پویش محیط»، «استراتژی پاسخ به بحران»، «استراتژی ارزیابی مدیریت بحران برند»، «استراتژی مسئولیت اجتماعی» و «استراتژی یادگیری» پنج مقوله‌ای را شکل می‌داد که مضمون «برندبانی تاب‌آورانه» از دل آن‌ها زاییده شد. طبق تحلیل داده‌ها، «برندبانی تاب‌آورانه» تنها مضمونی در این پژوهش بود که عوامل سطح سازمان در سراسر طیف بحران را شامل می‌شد. یافته‌ها نشان داد که «استراتژی پایش و پویش» باید دیدبانی مداوم محیط قبل از وقوع بحران و توجه به زنگ خطر را انجام می‌دهد. «استراتژی پاسخ

به بحران» هم تصمیم‌گیری در مورد چگونگی پاسخ به بحران را تعیین می‌کند. «استراتژی ارزیابی مدیریت بحران» می‌سنجد که عملکرد کسب‌وکار پلتفرمی در مواجهه با بحران چگونه بوده و برند هم‌اکنون در چه وضعیتی به سر می‌برد؟ «استراتژی مسئولیت اجتماعی» انجام فعالیت‌های جامعه‌محور را که امکان ایجاد تصویر مطلوب‌تر از برند در ذهن کاربران را فراهم می‌کند را ضروری می‌داند و در نهایت «استراتژی یادگیری» تجربه‌نگاری و درس‌آموزی از هر آنچه در طول بحران رخ داده را دنبال می‌کند.

جدول ۴. تقسیم مقوله‌های شکل‌دهنده «برندبانی تاب‌آورانه» در طیف بحران به‌همراه کارکرد هر مقوله

کارکرد	جانمایی در طیف بحران	مقوله
دیدبانی و پیش‌بینی	قبل از بحران	استراتژی پیش و پوشش محیط
پاسخگویی	حین بحران	استراتژی پاسخ به بحران
اثربخشی و اثرسنجی	بعد از بحران	استراتژی ارزیابی مدیریت بحران برند
محافظت	قبل از بحران	استراتژی مسئولیت اجتماعی
درس‌آموزی شکست‌ها و موفقیت‌ها	بعد از بحران	استراتژی یادگیری

#### ۴-۴- مضمون چهار: بافت برند

در دنیای کسب‌وکار امکان مطالعه هیچ پدیده‌ای خارج از محیط آن وجود ندارد؛ به واقع محیط یک عامل اصلی بر کسب‌وکار و ابعاد مختلف آن محسوب می‌شود. یافته‌های این پژوهش نیز نشان داد که تاب‌آوری برند به بافت و محیط برند وابستگی دارد. کدهای اولیه نظیر «انحصار»،

«همکاری صنفی»، «نبود قوانین شفاف»، «همایندی بحران‌ها» و... حکایت از آن داشت که مجموعه‌ای از عوامل خارج از کسب‌وکارهای پلتفرمی وجود دارند که قادرند تاب‌آوری برند این کسب‌وکارها را تحت تأثیر قرار دهند. به‌واقع این عوامل قادرند تا هم در جهت افزایش و هم در جهت کاهش تاب‌آوری برند پلتفرم نقش ایفا کنند.

تحلیل و کدگذاری مجموع مصاحبه‌ها بیانگر وجود سه مقوله اصلی بود که مضمون «بافت برند» را شکل می‌داد. اولین مقوله دربرگیرنده مفاهیم مرتبط با ساختار رقابت و ساختار همکاری بود که ذیل مقوله «بافت بازار» تجمیع شدند. دومین مقوله «بافت قانونی» نام گرفت که به مجموعه‌ای از مفاهیم مرتبط با عوامل حوزه قانون‌گذاری اشاره داشت. در نهایت مقوله سوم تحت عنوان «بافت اجتماع» با تمرکز بیشتر بر ساخت فرهنگی-سیاسی کشور ایران ایجاد شد. یافته‌های پژوهشگر از تفسیر مصاحبه‌ها نشان می‌داد که مجموعه نیروهای موجود در این سه بافت قادرند تا تمامی عوامل مرتبط با تاب‌آوری برند پلتفرم که در اختیار کسب‌وکار قرار دارند تحت شعاع قرار داده و دستخوش تغییر نمایند.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

### ۵-۱- چارچوب نهایی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش «ارائه چارچوبی برای تاب‌آوری برندهای پلتفرمی مبادله‌ای مشتری به مشتری در مواجهه با بحران‌های برند» بود. دستیابی به این هدف از طریق شناسایی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری برندهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» امکان‌پذیر شد. چارچوب نهایی این پژوهش که در قالب شکل ۳ ارائه شده است، به نام «چارچوب مثلث تاب‌آوری برندهای پلتفرمی مشتری به مشتری در مواجهه با

بحران برند» نام‌گذاری شد. این چارچوب از ایده‌ای مشابه با مثلث آتش الهام گرفته شده است؛ جایی که سه عنصر حیاتی برای پایداری و ادامه آتش وجود دارد و نبود هر کدام از این عناصر، موجب خاموشی آتش می‌شود. به همین منوال، در چارچوب مثلث تاب‌آوری برندهای پلتفرمی مشتری به مشتری، وجود سه عنصر کلیدی «برندسازی تاب‌آورانه»، «برندرانی تاب‌آورانه» و «برندبانی تاب‌آورانه» برای دستیابی به تاب‌آوری ارتقاء یافته برند الزامی است. فقدان هر یک از این سه رکن منجر به ایجاد شکاف‌های قابل توجهی در توانایی برند در مواجهه با بحران‌های احتمالی خواهد شد.

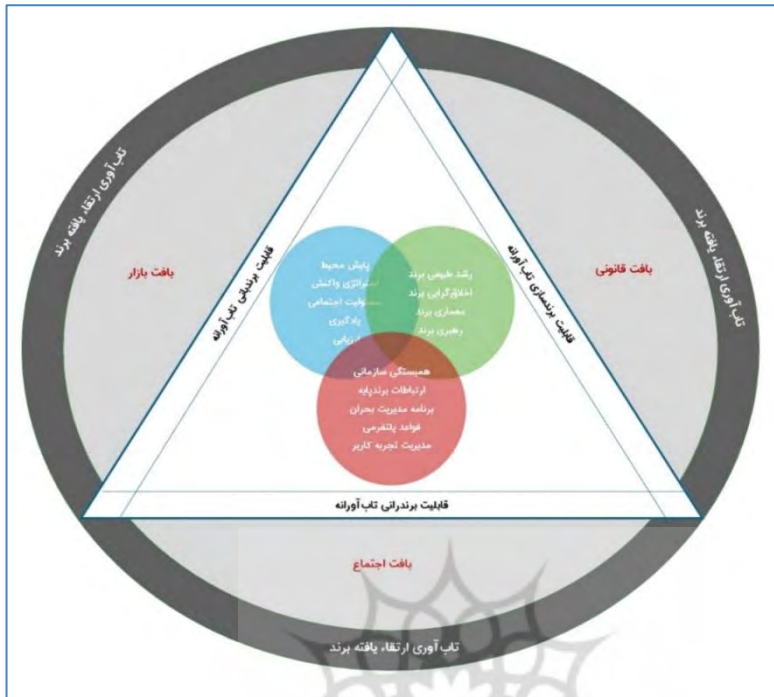
چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش اشاره دارد که مثلث تاب‌آوری برند «مشتری به مشتری» توسط مجموعه‌ای از عوامل محیطی احاطه شده است. این عوامل شامل بافت بازار، بافت قانونی و بافت اجتماع هستند که هر یک می‌توانند به نوبه خود تأثیر قابل توجهی بر تاب‌آوری برند داشته باشند. برای مثال، حتی اگر یک پلتفرم همه جوانب مثلث را به خوبی رعایت کرده باشد، شیوع گسترده اخبار جعلی یا حملات رسانه‌ای می‌تواند به شکل قابل توجهی تصویر برند را خدشه‌دار کند و برند را آسیب‌پذیر سازد.

این چارچوب تعاملات پیچیده و چندبعدی میان عوامل مختلف مؤثر بر تاب‌آوری برند را به نمایش می‌گذارد. نتیجه این تعاملات می‌تواند یک «سینرژی محافظتی»<sup>۱</sup> ایجاد کند که در برابر بحران‌ها، هم برند را حفظ می‌کند و هم امکان بازیابی و بازسازی آن را پس از بحران به‌سادگی فراهم می‌آورد. حتی در برخی موارد در صورت تعامل بهینه میان این عوامل، امکان رشد و تقویت برند در دوران بحران نیز وجود دارد. اصطلاح «سینرژی محافظتی» به همکاری یا تعامل میان چند عامل

1. Protective synergy

اشاره دارد که در مجموع تأثیرات حفاظتی بیشتری ایجاد می‌کنند نسبت به زمانی که هر کدام از این عوامل به تنهایی عمل کنند. مطابق با این چارچوب، تاب‌آوری برند صرفاً محصول تدابیر پیش از بحران نیست و در طول بحران و پس از آن نیز به توسعه خود ادامه می‌دهد. نکته قابل توجه آنکه عامل زمان، نقش محوری در کاهش یا افزایش تاب‌آوری برند ارائه می‌کند. سرعت واکنش به بحران، تصمیمات استراتژیک در لحظات بحرانی و تعاملات کوتاه‌مدت و بلندمدت با بازار جامعه، همگی به شکلی نامحسوس در چارچوب زمانی قرار دارند و بر تاب‌آوری برند تأثیر می‌گذارند.

چارچوب مثلث تاب‌آوری برندهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» یک رویکرد جامع و سیستماتیک برای تحلیل تاب‌آوری برند در برابر بحران‌ها ارائه می‌دهد. تعامل میان مؤلفه‌های برندسازی، برندرانی و برندبانی به همراه نقش کلیدی عوامل محیطی و بافت‌های پیرامونی، تصویری پیچیده و چندلایه از تاب‌آوری برند را شکل می‌دهد. پلتفرم‌هایی که بتوانند این عوامل را به‌طور مؤثر مدیریت کنند، قادر خواهند بود نه تنها از بحران‌های برند به سلامت عبور کنند؛ بلکه از بحران‌ها به‌عنوان فرصتی برای تقویت موقعیت خود در بازار و بهبود روابط با مشتریان استفاده کنند.



شکل ۳. چارچوب مثلث تاب‌آوری برندهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» در مواجهه با بحران برند

این چارچوب همچنین بیانگر این است که تاب‌آوری برند نه تنها یک مفهوم ثابت نیست؛ بلکه یک فرایند پویا و در حال تحول است. برندها باید خود را به‌گونه‌ای تجهیز کنند که در مواجهه با بحران‌ها، همواره قابلیت انطباق‌پذیری و بازآفرینی خود را حفظ کنند و از فرصت‌های موجود برای نوآوری و بهبود مستمر بهره ببرند. این چارچوب یک رویکرد سیستمی و جامع برای درک و تحلیل تاب‌آوری برندهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» ارائه می‌دهد. پلتفرم‌هایی که به‌طور مؤثری به این عوامل توجه کرده و در تعاملات خود با محیط و بافت‌های گوناگون مدیریت هوشمندانه‌ای داشته باشند، قادر خواهند بود هم

بحران‌ها را مدیریت کرده و هم از بحران به‌عنوان فرصتی برای رشد و تقویت برند خود بهره ببرند.

## ۲-۵- تحلیل و مقایسه یافته‌ها

طی چند سال اخیر توجه پژوهشی به موضوع پیامدهای رویدادهای منفی برای برند افزایش یافته (آنتونتی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴) و پژوهشگران مختلف تمرکز خود را به استراتژی‌هایی که قادر است کاهش اثرات چنین رویدادهای را دنبال کند، معطوف داشته‌اند (باندی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). با این حال تاب‌آوری برند به‌عنوان یک قابلیت کلیدی برای کاهش اثرات رویدادهای منفی حول برند و به تعبیر دقیق‌تر بحران‌های برند کمتر مورد توجه قرار گرفته است (چاندراسکار و رحمان، ۲۰۲۳). یکی از تمایزهای این پژوهش با سایر پژوهش‌ها در تمرکز ویژه بر مفهوم تاب‌آوری برند است. گرچه کوپولسکی (۲۰۱۱) مفهوم تاب‌آوری برند را مطرح کرده و الگویی را برای افزایش تاب‌آوری برند ارائه کرده است اما این الگو فاقد جامعیت است. دیدگاه کوپولسکی (۲۰۱۱) بسیار برگرفته از نقشه‌های مواجهه با بحران‌های تیم‌های ضد شورش بوده و به همین دلیل صرفاً به برخی جنبه‌های تاب‌آوری برند اشاره می‌کند.

چارچوب کلی این پژوهش تأکید دارد که تاب‌آوری برند از مرحله رشد و معرفی برند شروع شده و ادامه می‌یابد. تأکید بر مرحله ایجاد و رشد برند و نقش آن در تاب‌آوری ذیل مضمون «برندسازی تاب‌آورانه» برجسته شده است. یکی از محورهای کلیدی «برندسازی تاب‌آورانه» توجه به «معماری برند» است. معماری برند به روابط ساختاریافته برند

---

1. Antonetti  
2. Bundy

با سایر برندها اشاره دارد که ذیل آن مفاهیمی چون اتحاد برند، اثر هم‌خانوادگی برند و باز بودن برند مطرح شد. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که اتحادهای برند به‌عنوان جزئی از معماری برند قادرند بر تصویر برند اثر بگذارد (پایداس توران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). درعین حال، پژوهش فیشر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نتایجی را نشان می‌دهد که به عقیده خود ایشان شگفت‌انگیز است؛ در این پژوهش گرچه اثر سرریز مثبت و منفی برندسازی مشترک و اتحادهای برند ثابت شده اما سرریز اثرات مثبت و منفی برند مادر بر زیر برند اثبات نشده است. نتایج فیشر و همکاران متفاوت از یافته‌های پژوهش حاضر قلمداد می‌شود.

بخش دیگر از یافته‌های این پژوهش تأکید بر اخلاق‌گرایی برند و رابطه آن با تاب‌آوری برند دارد. شواهد پژوهشی بیانگر آن است که رفتار اخلاقی برندها بر تصویر برند و تعهد به برند اثر مثبت دارد (سیکیرا جونیور<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در همین زمینه پژوهش‌هایی که در بازاریابی اخلاقی را مورد بررسی قرار داده‌اند نیز به این نتیجه رسیده که روش‌های اخلاقی در بازاریابی بر پایداری رابطه برند-مشتری اثرگذارند و باید از روش‌های بازاریابی اخلاقی برای دستیابی به پایداری وفاداری به برند بهره برد (تانویر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱) بر اساس این شواهد، می‌توان این فرضیه را مطرح ساخت که اخلاق‌گرایی برند به‌واسطه ایجاد تعهد به برند و پایدارسازی وفاداری به برند قادر است تا تاب‌آوری برند را افزایش دهد. اخلاق‌گرایی برند را در قالب نظریه سیگنالینگ هم می‌توان تفسیر کرد چرا که عمل به چنین مانیفستی یک سیگنال مثبت به کاربران پلتفرم‌ها قلمداد می‌شود.

1. Paydas Turan
2. Koschate-Fischer
3. Siqueira Junior
4. Tanveer

برخورداری برند از شخصیت محوری که تحت عنوان «رهبری برند» از آن نام برده شده است نیز در طی این پژوهش به عنوان یک عامل مرتبط تاب آوری برند شناخته شد. شواهد تجربی بسیار کمی در مورد نقش شخصیت محوری برند و اثرگذاری آن‌ها بر برندها وجود دارد. با این حال یکی از محدود پژوهش‌ها در این زمینه نشان می‌دهد که برندهای شخصی می‌توانند قدرت خود را به کسب و کار منتقل کنند (ماکالیک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

چارچوب این پژوهش مضمون «برندرانی تاب‌آورانه» را نیز ارائه کرد. مجموع عوامل ذیل این مضمون در پژوهش‌های کاملاً پراکنده و متفاوت مورد اشاره قرار گرفته‌اند و این در حالی است که این پژوهش به تجمیع آن‌ها دست یافته است. در الگوی تاب‌آوری کوپولسکی (۲۰۱۱) هم هیچ‌گاه چنین عواملی کنار یکدیگر قرار نگرفته‌اند. از جمله عوامل ذیل این مضمون «حاکمیت همبستگی و ارتباطات درون سازمانی» است. می‌توان گفت نتیجه چنین حاکمیتی تقویت ارزش برند کارمندمحور است. ارزش ویژه برند کارمند محور زیربنای ایجاد ارزش ویژه برند مشتری محور است (کینگ و گریس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) و در فقدان توجه به این مقوله اساساً تاب‌آوری برند معنا پیدا نمی‌کند.

مضمون «برندرانی تاب‌آورانه» دربرگیرنده مقوله «حاکمیت قواعد پلتفرمی» به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر تاب‌آوری برند است. خواجه‌ئیان (۱۳۹۸: ۸۷) به وضوح اشاره می‌کند که حاکمیت قواعد پلتفرمی می‌تواند بر شهرت پلتفرم اثرگذار باشد. یکی از نکات مهم در زمینه «حاکمیت قواعد پلتفرمی» آن است که وجود چنین قواعدی منجر می‌شود تا در عمده بحران‌های پیرامون این برندها، برند پلتفرمی

---

1. Macalik  
2. King and Grace

نقش قربانی پیدا کند. موضوع مهم دیگر در زمینه «حاکمیت قواعد پلتفرمی» آن است که چنین قواعدی به اعتماد برند دامن می‌زند و بدین واسطه تاب‌آوری برند افزایش پیدا می‌کند. هگنر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نشان داده‌اند که اعتماد به برند اثربخشی استراتژی‌های پاسخ به بحران برند را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش «حاکمیت ارتباطات برندپایه» هم مقوله دیگری ذیل مضمون «برندرانی تاب‌آورانه» محسوب می‌شود. «حاکمیت ارتباطات برندپایه» مفهوم نهفته ثبات را در دل خود دارد. طبق نظریه سیگنالینگ در صورتی که کاربران یک پلتفرم سیگنال‌های متناقضی از آن درک کنند این موضوع را ناشی از ضعف شرکت می‌پندارند. قاعدتاً در چنین حالتی علاوه اعتماد کاربران خدشه‌دار شده و تاب‌آوری برند کاهش می‌یابد؛ بنابراین ثبات یک عملکرد ضروری برای برندهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» محسوب می‌شود و «حاکمیت ارتباطات برندپایه» عاملی است که علاوه بر حین بحران می‌تواند در سراسر چرخه عمر برند ثبات را رقم زده و از این طریق، اعتماد مشتری به برند و به واسطه آن تاب‌آوری برند را افزایش دهد.

«برندرانی تاب‌آورانه» دربرگیرنده مقوله «حاکمیت دیدگاه مدیریت بحران» نیز بود؛ یکی از مهم‌ترین ابعاد چنین حاکمیتی برخورداری کسب‌وکار پلتفرمی از سند مدیریت بحران بود. بینویت (۱۹۹۷) در نظریه ترمیم تصویر وجود برنامه اضطراری یک رکن مهم در پاسخ به تهدیدهای مربوط به شهرت می‌داند. نبود برنامه جامع مواجهه با بحران در شرکت در عمل باعث غافل‌گیری در مواجهه با بحران خواهد شد. «حاکمیت دیدگاه مدیریت بحران» تأکید دارد که باید ذهنیت مدیران و

کارکنان یک پلتفرم یک ذهنیت بحران‌پذیر باشد و رویکرد تعاملی نسبت به بحران اتخاذ شود.

مقوله «حاکمیت مدیریت تجربه کاربر» نیز ذیل مضمون «برندرانی تاب‌آورانه» در این پژوهش مورد تأکید قرار گرفت. «حاکمیت مدیریت تجربه کاربر» قادر است تا از کاربران، مدافعانی سرسخت برای برند بسازد و موجب می‌شود تا کاربران خود را عضو جامعه برند بدانند. ادبیات موجود نشان داده است که برانگیختن مشتریان برای دفاع از برند در طول بحران برند می‌تواند رویکردی کارآمد برای مقابله با بحران‌های برند باشد (یو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

در چارچوب این پژوهش، «برندبانی تاب‌آورانه» هم‌به‌عنوان یکی از ارکان مثلث تاب‌آوری برندهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» ارائه شد. یکی از مهم‌ترین مقوله‌های ذیل این مضمون «استراتژی پایش و پویای محیط» نام گرفت. کوپولسکی (۲۰۱۱) ارزیابی محیط را یک گام مهم برای تاب‌آوری برندها قلمداد کرده است. می‌توان استنباط کرد که پایش و پویای محیط به‌عنوان یک فرایند دیده‌بانی قادر است تا محیط برند را به‌خوبی رصد کرده و هشدار احتمال وقوع بحران را به صدا درآورد.

مقوله «استراتژی پاسخ به بحران» برند نیز از جمله یافته‌های این پژوهش است که به‌تناوب در پژوهش‌های دیگر مورد توجه بوده است. هنگر و همکاران (۲۰۱۴) اذعان داشته که روش‌های برندها برای واکنش به یک بحران بر ارزش ویژه آن‌ها تأثیر دارد. خامیتوف و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) تأکید دارند که در مرحله رخداد منفی باید به شناخت سه موضوع «انتساب تقصیر»، «شدت رخداد» و «نوع رخداد»

1. YU

2. Khamitov

پرداخت. در این پژوهش توجه به سه عامل «شدت»، «منشأ» و «سو» برای انتخاب پاسخ مناسب مورد تأکید قرار گرفت.

«استراتژی ارزیابی مدیریت بحران برند» و «استراتژی یادگیری» نیز در این پژوهش با الگوی تاب‌آوری برند کوپولسکی (۲۰۱۱) هم‌راستا تلقی شد. کوپولسکی معتقد است که یادگیری از مرحله دفع حمله و اندازه‌گیری و پیگیری تاب‌آوری برند را به‌عنوان دو گام اساسی و اجرایی تاب‌آوری برند انجام دهد. استراتژی یادگیری در این چارچوب می‌تواند به برندها کمک کند تا با به‌کارگیری داده‌های حاصل از تجارب گذشته، مقاومت و تاب‌آوری بیشتری در برابر تهدیدات آتی به دست آورند.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که عمل به مسئولیت اجتماعی نیز تاب‌آوری برند را در پی دارد. دو مفهوم جدید در اجرای این پژوهش شکل گرفت که متفاوت از گونه‌شناسی متداول مسئولیت اجتماعی شرکتی شناخته می‌شود. مفهوم «مسئولیت اجتماعی نیابتی» و «مسئولیت اجتماعی واسطه‌ای» از جمله افزودنی‌های این پژوهش به ادبیات مسئولیت اجتماعی و نسبت آن با تاب‌آوری برند بود. بر اساس پژوهش‌های مختلف، فقدان توجه به مسئولیت اجتماعی در کسب‌وکارها وقوع بحران مسئولیت اجتماعی را در پی دارد (گرانوالد<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). طبعاً اولین ایفای نقش عمل به مسئولیت اجتماعی در کسب‌وکارهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» جلوگیری از وقوع چنین بحرانی است که یک گام در جهت تاب‌آوری است. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که عمل به مسئولیت اجتماعی می‌تواند اثر سایر بحران‌های برند را نیز کاهش دهد (کنگ و همکاران، ۲۰۲۳).

همچنین این پژوهش نشان داد که «محیط» یک عامل اثرگذار بر تاب‌آوری برند است. عوامل محیطی به‌طور گسترده در پژوهش‌های

پیشین مورد بحث قرار گرفته‌اند. به‌عنوان مثال در پژوهش باقی و جبرئیلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) تمرکز بر فرهنگ جمع‌گرایانه و فردگرایانه بر بحران‌های برند مورد توجه قرار داده و مددکس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) نیز ویژگی‌های فرهنگی مشتری را در واکنش به راهبردهای پاسخ به بحران برند مورد مطالعه قرار داده‌اند.

یافته‌های این پژوهش زمان را نیز به‌عنوان عامل اثرگذار بر تاب‌آوری برند در نظر می‌گیرد. در همین زمینه کیم و همکاران (۲۰۲۳) ادعان داشته که به‌طور معمول نیت انتقام‌جویی مصرف‌کنندگان در طی زمان کاهش می‌یابد و به طبع کاهش انتقام‌جویی کمک به تاب‌آوری برند قلمداد می‌شود. پژوهش واسیلیکوپولو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹) هم دربرگیرنده دیدگاهی است که نشان می‌دهد که اثرات بحران بر برند تا چند ماه پابرجاست اما اقدامات داوطلبانه شرکت‌ها می‌تواند ماندگاری اثر بحران بر برند را نیز کوتاه‌تر کند. عامل زمان بر تمامی اجزای چارچوب مثلث تاب‌آوری برندهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» سایه افکنده و آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

این پژوهش مبتنی بر سه محدودیت به شرح ذیل شکل گرفته است:

≠ محدودیت نخست آنکه این پژوهش تنها بر برندهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» متمرکز بوده و احتمالاً بخشی از یافته‌های آن به انواع دیگر پلتفرم قابل‌تعمیم نیست و ممکن عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سایر پلتفرم‌ها با عوامل که در یافته‌های این پژوهش ذکر شده، متفاوت باشد.

≠ محدودیت دیگر آن است که تمرکزی بر چرخه عمر کسب‌وکار در نمونه این پژوهش نبوده است. به‌واقع در گفت‌وگو با متصدیان

---

1. Baghi and Gabrielli

2. Maddux

3. Vassilikopoulou

پلتفرم‌ها صرفاً به انتخاب افرادی که در پلتفرم‌های «مشتری به مشتری» بالغ کار می‌کنند، بسنده نشده است و نمونه‌ها از پلتفرم‌هایی با چرخه عمر کسب‌وکار متفاوت انتخاب شده‌اند؛ بنابراین نقش عوامل به‌دست‌آمده از یافته‌های این پژوهش در پلتفرم‌هایی با چرخه عمر کسب‌وکار متفاوت می‌تواند کم یا زیاد شود.

≠ سومین محدودیت آنکه این پژوهش بر بحران‌های داخلی کسب‌وکارها که ارزش ویژه برند کارمند محور را تحت تأثیر قرار می‌دهند تمرکز نداشت و تمرکز خود را بر بحران‌های خارجی کسب‌وکارهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» که ارزش ویژه برند مصرف‌کننده محور را تحت شعاع قرار می‌دهند، قرار داد؛ بنابراین ممکن است الگوی تاب‌آوری برند در بحران‌های داخلی متفاوت از یافته‌های این پژوهش باشد.

پیشنهاد می‌شود تا دست‌اندرکاران این پلتفرم‌ها قبل از وقوع هر نوع بحران نسبت به تهیه یک برنامه جامع برای مواجهه با بحران اقدام کنند؛ برنامه‌ای که دربرگیرنده اعضای تیم مدیریت بحران، رویه‌های مواجهه با بحران، تقسیم وظایف حین بحران، سناریو اجرایی برای بحران‌های مختلف و... باشد. پیشنهاد می‌شود که کسب‌وکارهای پلتفرمی «مشتری به مشتری» برای ارزیابی محیط و درک منسجم انبوهی از نظریات کاربران، سیستم‌های تحلیلی مبتنی بر هوش مصنوعی مولد استفاده کنند. به‌عنوان مثال راه‌اندازی سیستمی که با خزش در شبکه‌های اجتماعی انبوهی از نظریات پیرامون برند را جمع‌آوری کرده و با استفاده از هوش مصنوعی مولد در بسته‌ای مشخص این نظرات را تحلیل می‌کند.

پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارهای پلتفرمی از طریق استفاده از ابزارهای ارتباطاتی دیجیتال، تقویت فرهنگ بازخورد و گفت‌وگو، برگزاری جلسات تیمی منظم، آموزش هوش هیجانی و توسعه مهارت‌های ارتباطی، برگزاری جشن‌های سازمانی، در نظر گرفتن انگیزاننده‌های مالی و غیرمالی برای انجام کار تیمی و استفاده از مدیر ارتباطات داخلی به حاکمیت بیشتر این موضوع رقم بزنند.

پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارهای پلتفرمی ضمن در نظر گرفتن صلاحیت و دانش مدیریت بحران در جذب استعدادها و کارکنان، در برنامه نیازسنجی آموزشی خود به این مؤلفه رتبه بالاتری داده و در صورت نبود مهارت مناسب در این زمینه با برگزاری دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های انتقال تجربه، توزیع سندهای پژوهشی و نمونه‌کاوی‌ها مرتبط دانش و مهارت افراد را تقویت کنند.

از آنجاکه برخورداری از سیستم‌های «بیمه‌ای» به‌عنوان یک سازوکار امنیتی در پلتفرم‌های خارجی وجود داشته و در این پژوهش نیز بدان اشاره شد؛ لذا پیشنهاد می‌شود پلتفرم‌های «مشتری به مشتری» نسبت به ایجاد چنین سازوکاری اقدام نمایند. به‌تناسب ماهیت پلتفرم‌ها، باید این سازوکارهای بیمه‌ای، امکان جبران خسارت‌های فیزیکی (مانند ساختمان‌ها، ماشین، اجناس)، خسارت‌های ناشی از معامله (مانند کلاهبرداری) و خسارت‌های شخصی (مانند تعرض، ضرب و شتم) و... را داشته باشند.

## فهرست منابع

- ایمان، محمدتقی و نوشادی، محمودرضا. (۱۳۹۰). فصلنامه پژوهش، ۳(۲)، ۴۴-۱۵.
- خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید. (۱۳۹۸). اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی؛ رویکردهای نو و کاربردی (چاپ چهارم). انتشارات نگاه دانش.
- خواجه‌ئیان، داتیس. (۱۳۹۸). درآمدی بر مدیریت شبکه‌های اجتماعی و کسب‌وکارهای پلتفرمی. انتشارات ادیبان روز.
- رجبی‌پور میبدی، علیرضا و جوانمردی، پریسا. (۱۴۰۱). اثر نارسایی خدمات و تخلف برند بر راهبردهای مقابله‌ای مشتری در تاکسی‌های اینترنتی. تحقیقات بازاریابی نوین، ۱۲(۱)، ۱۷۷-۱۹۶.
- رنجبر، هادی؛ حق دوست، علی‌اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علیرضا؛ سلیمانی، محمد علی و بهرامی، نسیم. (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع. سالنامه پژوهش علوم سلامت و نظامی، ۱۰(۳)، ۲۳۸-۲۵۰.
- شریعت‌نژاد، علی؛ منتی، رضوان؛ میر، سعید و موسوی‌زاده، سیده مریم. (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی انواع تخلفات برند و واکنش‌های مصرف‌کنندگان به تخلفات برند با روش *FCM* (مطالعه موردی: صنعت مواد غذایی). پژوهشنامه بازرگانی، ۲۷(۱۰۸)، ۲۰۷-۲۳۵.
- صادق‌وزیری، فراز؛ شجاع، علی و زراوندی، حامد. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر تخلفات اخلاقی برند بر احساس تنفر و خیانت ادراک شده مصرف‌کنندگان ایرانی و رفتارهای ناشی از آن در رسانه‌های اجتماعی. مطالعات رفتار مصرف‌کننده، ۹(۱)، ۷۴-۵۵.
- قنبری، سعید. (۱۴۰۱). مروری بر چیستی و چرایی تاب‌آوری برند پلتفرم‌ها در مواجهه با ریسک و بحران برند. بررسی‌های مدیریت رسانه، ۱(۱)، ۱۰۲-۱۲۷.

قنبری، سعید؛ صلواتیان، سیاوش و کیا، علی اصغر. (۱۳۹۹). تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌های ایران در بلایای طبیعی. انتشارات مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.

Abdullah, N. A. S., Noor, N. L. M., & Ibrahim, E. N. M. (2013). Resilient organization: Modelling the capacity for resilience. *International Conference on Research and Innovation in Information Systems, ICRIS, 2013*, 319–324.

<https://doi.org/10.1109/ICRIS.2013.6716729>

Antonetti, P., Baghi, I., & Valor, C. (2024). The mitigation of brand crises: towards broader, deeper and more diverse research directions. *Journal of Marketing Management*, 40(3–4), 183–189. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.2313306>

Baghi, I., & Gabrielli, V. (2019). The role of crisis typology and cultural belongingness in shaping consumers' negative responses towards a faulty brand. *Journal of Product & Brand Management*, 28(5), 653–670. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2018-1806>

Beck, M., Foster, W., Kenney, C., & O'Rourke, J. (2016). Airbnb: Crisis Communication in the Sharing Economy. *Journal of Organizational Behavior Education*, 9, 1–15.

Budzinski, O., & Kuchinke, B. A. (2018). The modern industrial organization theory of media markets and competition policy implications. *Ilmenau Economics Discussion Papers*, 115.

Budzinski, O., & Kuchinke, B. A. (2020). Industrial organization of media markets and competition policy. In P. J. Schulz & P. Cobley (Eds.), *Handbooks of Communication Science series* (Vol. 30, pp. 21–45).

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

Chandrasekar, K., & Rehman, V. (2023). Synthesis of forty years of brand crisis literature. *Marketing Intelligence & Planning*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MIP-10-2022-0467>

- Cheng, M. (2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60–70.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.003>
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3–4), 241–260.
- Copulsky, J. R. (2011). *Brand resilience: Managing risk and recovery in a high-speed world*. St. Martin's Press.
- Delgado-Ballester, E., López-López, I., & Bernal-Palazón, A. (2019). How harmful are online firestorms for brands? *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 24(1), 133–151.  
<https://doi.org/10.1108/SJME-07-2019-0044>
- Do, B. N., & Nham, T. P. (2021). Brand crisis response strategies: a typologies continuum. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 146–158.
- Dutta, S., & Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1281–1287.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.013>
- Filieri, R., Raguseo, E., & Vitari, C. (2019). What moderates the influence of extremely negative ratings? The role of review and reviewer characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 333–341.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.07.013>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research*. sage.
- Ghanbary, S. (2022). An Overview of a Platform's Brand Resilience in the Face of Brand Risk and Crisis. *Media Management Review*, 1(1), 102-127. (In Persian)
- Ghanbary, S; Salvatian, S & Kia, A.A. (2019). *Organizational resilience of Iranian news agencies in natural disasters*. Publications of the bureau media studies and planning. (In Persian)
- Gong, D., Liu, S., Liu, J., & Ren, L. (2020). Who benefits from online financing? A sharing economy E-tailing platform perspective.

- International Journal of Production Economics*, 222, 107490.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.011>
- Grunwald, G. (2023). CSR crises from the consumers' perspective: a multidimensional typology and future research agenda. *Social Responsibility Journal*, 19(2), 398–426.  
<https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2021-0301>
- Hegner, S. M., Beldad, A. D., & Kamphuis op Heghuis, S. (2014). How company responses and trusting relationships protect brand equity in times of crises. *Journal of Brand Management*, 21(5), 429–445. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.12>
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523.  
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Hofman, C., & Keates, S. (2013). *Countering Brandjacking in the Digital Age:... and Other Hidden Risks to Your Brand*. Springer Science & Business Media.
- Hu, M. (2015). Explore Brand Crisis Management Strategy of Food Industry from KFC. *Advance Journal of Food Science and Technology*, 8(1), 52–58.
- Iman, M. & Noshadi, M.R. (1390). *Pazhuhesh*, 3(2), 15-44. (In Persian)
- Jansen, S. C., & Martin, B. (2015). The Streisand Effect and Censorship Backfire. *International Journal of Communication*, 9, 656–671.
- Javornik, A., Filieri, R., & Gumann, R. (2020). “Don't Forget that Others Are Watching, Too!” The Effect of Conversational Human Voice and Reply Length on Observers' Perceptions of Complaint Handling in Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 50(1), 100–119.  
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.02.002>
- Khajehian, D. (2019). *An Introduction to Social Network Management and Platform Businesses*. Adiban Rooz Publications. (In Persian)
- Kang, J., Faria, A. A., Lee, J., & Choi, W. J. (2023). Will consumers give us another chance to bounce back? Effects of precrisis

- commitments to social and product responsibility on brand resilience. *Journal of Product & Brand Management*, 32(6), 927–941. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2022-3899>
- Keller, K. L. (2010). Foreword. In B. Loken, R. Ahluwalia, & Michael J. Houston (Eds.), *Brands and Brand Management Contemporary Research Perspectives*. Taylor and Francis Group.
- Khamitov, M., Grégoire, Y., & Suri, A. (2020). A systematic review of brand transgression, service failure recovery and product-harm crisis: integration and guiding insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 519–542.
- Khanifar, H& Muslimi, N. (2018). *Principles and basics of qualitative research methods; New approaches and application (fourth edition)*. Negha Danesh Publications. (In Persian)
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee Based Brand Equity: A Third Perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122–147. <https://doi.org/10.1080/15332960802619082>
- Koschate-Fischer, N., Hoyer, W. D., & Wolframm, C. (2019). What if something unexpected happens to my brand? Spillover effects from positive and negative events in a co-branding partnership. *Psychology & Marketing*, 36(8), 758–772. <https://doi.org/10.1002/mar.21210>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2018). *Qualitative Communication Research Methods* (Fourth Edition). SAGE Publications, Inc.
- Loken, B., & John, D. R. (2010). When do bad things happen to good brands? Understanding internal and external sources of brand dilution. *Brands and Brand Management: Contemporary Research Perspective*, 233–270.
- Macalik, J. (2023). Personal brand of a start-up leader in creating the online employer's brand. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2023(164). <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.164.20>

- Maddux, W., Kim, P., Okumura, T., & Brett, J. (2011). Cultural Differences in the Function and Meaning of Apologies. *International Negotiation*, 16, 405–425. <https://doi.org/10.1163/157180611X592932>
- Maheshwari, N. (2017). Uber taxi cab-handling crisis communication. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 7(4), 1–17. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-12-2016-0228>
- McHugh, M. L. (2012). Interrater reliability: the kappa statistic. *Biochemia Medica*, 22(3), 276–282.
- Myers, M. (1997). Qualitative Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 21. <https://doi.org/10.2307/249422>
- Ott, L. (2013). *Reputation in danger: selected case studies of reputational crises created by social networking sites* [Master of Communication Studies]. Auckland University of Technology.
- Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2014). *Platform strategy*.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (Fourth Edition). SAGE Publications, Inc.
- Paydas Turan, C. (2022). Deal or deny: The effectiveness of crisis response strategies on brand equity of the focal brand in co-branding. *Journal of Business Research*, 149, 615–629. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.053>
- Rajabipoor Meybodi, A., & Javanmardi, P. (2022). The Effects of Service Failure and Brand Transgression on Customer Coping Strategies in Internet Taxis. *New Marketing Research Journal*, 12(1), 177-196. (In Persian)
- Ranjbar, H; Haghdoost, A.A; Salsali, M; Khoshdel; Soleimani, M & Bahrami, N. (2012). Sampling in qualitative research: A Guide for beginning. *Journal Army Univ Med Sci*. 10(3), 238-250. (In Persian)
- Reillier, L. C., & Reillier, B. (2017). *Platform strategy: How to unlock the power of communities and networks to grow your business*. Taylor & Francis.
- Rietveld, J., Schilling, M. A., & Bellavitis, C. (2019). Platform strategy: Managing ecosystem value through selective

- promotion of complements. *Organization Science*, 30(6), 1232–1251.
- Sadegh Vaziri, F., Shoja, A., & Zaravandi, H. (2022). Investigating the effect of brand moral violations on the feeling of hatred and betrayal of Iranian consumers and the resulting behaviors on social media. *Consumer Behavior Studies Journal*, 9(1), 55–74. (In Persian)
- Shariatnejad, A., Mennati, R., Mir, S., & Mousavi, M. (2023). Identifying and Prioritizing Types of Brand Violations and Consumers' Reactions to Brand Violations Using the FCM Method (Case Study: Food Industry). *Iranian Journal of Trade Studies*, 27(108), 207–235. (In Persian)
- Siqueira Junior, J. R., ter Horst, E., Molina, G., Gunn, L. H., Reinoso-Carvalho, F., Sezen, B., & Peña-García, N. (2023). Branding in the eye of the storm: the impact of brand ethical behavior on brand commitment during the COVID-19 crisis in a South American country. *Journal of Marketing Analytics*, 11(1), 95–115. <https://doi.org/10.1057/s41270-022-00188-1>
- Tanveer, M., Ahmad, A.-R., Mahmood, H., & Haq, I. U. (2021). Role of Ethical Marketing in Driving Consumer Brand Relationships and Brand Loyalty: A Sustainable Marketing Approach. *Sustainability*, 13(12), 6839. <https://doi.org/10.3390/su13126839>
- Timothy Coombs, W., & Holladay, S. J. (2012). Amazon.com's Orwellian nightmare: exploring apology in an online environment. *Journal of Communication Management*, 16(3), 280–295. <https://doi.org/10.1108/13632541211245758>
- Tiwana, A. (2013). *Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy*. Newnes.
- Vassilikopoulou, A., Siomkos, G., Chatzipanagiotou, K., & Pantouvakis, A. (2009). Product-harm crisis management: Time heals all wounds? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(3), 174–180.
- Xu, S. Z. (2014). The Study of Service Quality and Customer Loyalty of C2C Platform. *Advanced Materials Research*, 1044–1045, 1816–1819.

<https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMR.1044-1045.1816>

- Yu, X. (2020). *Brand crisis: what influences customers' motivation to defend a brand* [Essay (Master)]. University of Twente .
- Yuan, D., Lin, Z., Filieri, R., Liu, R., & Zheng, M. (2020). Managing the product-harm crisis in the digital era: The role of consumer online brand community engagement. *Journal of Business Research*, 115, 38–47. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.044>
- Yuan, R., Luo, J., Liu, M. J., & Yu, J. (2022). Understanding organizational resilience in a platform-based sharing business: The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 141, 85–99. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.012>
- Zamani, E. D., Kasimati, A., & Giaglis, G. (2012). Response to a PR Crisis in the age of Social Media: a Case Study Approach. *International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCM2012)*, 440–446.

