



An Overview of a Platform's Brand Resilience in the Face of Brand Risk and Crisis

Saeid Ghanbary 

Ph.D. Candidate, Department of Media Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: s.ghanbary@ut.ac.ir

Abstract

Objective

The business model of the platform has been considered by many researchers in recent years, with some arguing it has already given rise to the entry of humans into the era of "platform life". This age is the product of a change under which traditional businesses have become platform businesses and the transition from product production to service delivery has taken place in the form of platforms. Platform business models are based on the logic of value exchange between several groups of stakeholders such as consumers, service providers, advertisers and third parties and have experienced significant growth in recent years. Some business researchers have attributed the growth of platforms to the emotional interaction of consumers with the brand of platforms. Accordingly, the issue of brand management in platform businesses has become a fundamental issue. However, the brand management of platforms faces major challenges. Part of these challenges stems from the fragility of customer relationships with these brands and brand risk. But the biggest challenge is the brand paradox mode. According to the "brand paradox mode", when the equity of a brand increases, the possibility of the brand being exposed to risk also increases. In such a case, brand risk can become a major crisis for the brand. A brand crisis can bring about serious challenges such as the devaluation of the brand, reduction of positive associations or reinforcement of negative associations in the minds of customers, and the inability to maintain the brand's existence and consequent closure of the platform business. Therefore, what is important in platform management of the brand is the issue of "brand resilience". The resilience of brand is capable of withstanding the risks that have turned into a crisis, recovering the brand if affected by the crisis, and even growing the brand in a critical situation. There is ample evidence that the platform's brand is generally failing, fragile, and vulnerable in the face of crises. This means that the brand position is shaky and is overshadowed at the cognitive, emotional and, behavioural levels. This is due to the confusion in the face of brand risks and crises and how to build a resilient platform brand. This study on understanding a platform's brand resilience targets a research gap and seeks to help the theoretical literature with a conceptual approach.

Research Methodology

This study is written as a conceptual article with a descriptive approach. In a concept paper, unlike an empirical paper, arguments are not derived from data in a conventional way, but the

formation of arguments is based on a combination of documents in the form of concepts and theories that have already been developed. In such articles, the ability to distinguish between the theories used as data and the theories present in the role of the theoretical framework of the research is necessary and, of course, difficult. However, to distinguish this difference, it is helpful to differentiate "method theory" and "domain theory." "Domain theory" is a set of knowledge about an important topic in a field of research, and "method theory" is a meta-level conceptual system for studying the substantive issue(s) of the domain theory at hand. Therefore, to examine the concept studied in this research, a distinction has been formed between method theory and field theory. The approach of this research in developing the concept of the resilience of platform brands is based on a type of research design of conceptual articles called "theoretical composition". The main purpose of this approach is to create a conceptual integration between the various currents of previous research and to connect previously unrelated and incompatible pieces in a new format and a new perspective. In "theory combination", phenomena that have already been studied in a non-structural and scattered way are explained in a more coherent format with a conceptual basis. In this study, the central phenomena of platform business, branding, business crisis and resilience in the face of business crisis are dealt with under a concept called platform brand resilience and are studied as a coherent phenomenon. The starting point in "theory combination" as a type of concept paper is a phenomenon or concept that is practically examined by domain theory and method theory, and in this article, the concepts of platform, brand, resilience, brand crisis and brand risk are viewed as the starting point.

Findings

The starting point for combining theory in this paper is to explain the concept of platform. This article describes the platform as a business based on the ability to create value-creating interactions between consumers and foreign producers. It also uses the customer-centric brand equity approach as the basis for the study. According to this approach, brands are a collection of consumer experiences that are formed in interaction with the product, so they can be considered as a set of associations in the minds of consumers. Basically, in this article, brand resilience is understood in relation to brand equity, so it can be said that if there is no "brand value", there is no inherent "brand risk" and, of course, resilience will not make sense. According to the method theory in this research, a brand is threatened by 6 types of risk, including 1) value risk 2) market risk 3) reputation risk 4) identity risk 5) status risk and 6) presence risk. Platform brands may also experience these six types of risks. However this research shows that building resilient platform brands is difficult due to three factors: 1) the transformation of value chain logic into a value network on platforms 2) the active consumer effect on the brand and 3) fierce competition in the platform ecosystem. The first factor indicates that most of the value creation and brand building takes place outside the control of the platform. Thus, the performance of a platform is influenced by the performance and behaviour of all its partners (suppliers, shareholders, distributors, retailers and customers). Accordingly, many of the risks associated with the value creation and exchange process occur on the platform while the platform is not able to properly manage them. The second factor in the platform ecosystem that makes it difficult to build and manage platform brands is the active action of platform brand consumers in creating business experiences and the role of knowledgeable, networked, capable and active consumers in creating and destroying brand value. This role of the consumer can also be examined in the form of brand co-creation theory and an organic approach to the brand. According to the logic of brand co-creation, it is argued that brands are organic beings because they are created alongside

different stakeholders and many parts of the manufacturing process are beyond the control of the organization/firm. The third factor also shows that platforms in the valley of intense competition, experience the "Red Queen" effect. This effect reinforces the tendency to adapt, evolve, constantly reproduce, and strive to eliminate the competitor. In such a case, the tendency to monopolize, merge and develop the brand and brand alliance increases, and this creates a crisis for growing brands. This research also shows how the evolution of platforms is related to their brand resilience. The present study features four types of problems facing brands during the evolution of platforms, including the "Red Queen effect", "Chicken and egg problem", "Penguin problem", and "Emergence".

Discussion & Conclusion

Brand risk and crisis is a threat to the sustainability of businesses with platforms more exposed to brand risks and crises due to their special nature. Naturally, brand risk and crisis are able to change the brand performance of the platform on a cognitive, emotional and behavioral level, so risk management and brand crises are of undeniable importance. However, this article shows that platform brand resilience has been neglected in business research. This paper considers three main orientations including a) change in markets from consumers to producers b) change in competitive advantage from resources to ecosystem and c) change in value creation from processes to interactions as major factors influencing the challenges of platform businesses branding. This article points out that platform brands, like other brands, are affected by internal and external factors of brand dilution, which affect the current brand network by adding negative and unpleasant associations to the association network. This article concludes that weakening the brand has consequences such as reducing the intention to buy the product or increasing the likelihood of negative word of mouth about the brand and brand failure. The resilience of a platform brand, despite its own difficulties, can be implemented in a coherent framework; This framework can be outlined in seven steps, including 1) assessing brand risks, 2) preparing the brand team to deal with the crisis, and 3) deploying brand risk warning systems, 4) repelling brand attacks, and 5) learning how to repel the attack and adapting to the procedure 6) measuring and tracking brand resilience 7) creating public support for the brand campaign.

Keywords: Brand resilience; Platform; Brand risk; Brand crisis.

Citation: Ghanbary, Saeid (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)





مروری بر چابکی و چرایی تاب‌آوری برند پلتفرم‌ها در مواجهه با ریسک و بحران برند

سعید قنبری

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: s.ghanbary@ut.ac.ir

چکیده

هدف: تغییر مدل‌های کسب‌وکار سنتی به مدل پلتفرمی، سبب شده است که کسب‌وکارهای پلتفرمی رشد کنند و به برندهای قوی تبدیل شوند. در این میان، برندهای پلتفرمی، به دلیل ویژگی‌های خاص خود، از ناحیه ریسک و بحران‌های محیط کسب‌وکار تهدید می‌شوند؛ از این رو مفهوم «تاب‌آوری برند» اهمیت پیدا می‌کند. این پژوهش با هدف مرور و مفهوم‌پردازی حول چابکی و چرایی تاب‌آوری برند پلتفرم‌ها در مواجهه با ریسک و بحران برند اجرا شده است.

روش: این پژوهش بر اساس رویکرد ترکیب تئوری، به‌عنوان یکی از گونه‌های روش نگارش مقالات مفهومی اجرا شده است. این رویکرد با در نظر گرفتن مفاهیم پلتفرم، برند، تاب‌آوری، ریسک و بحران به‌عنوان نقطه شروع، تئوری روش و تئوری حوزه شکل گرفته است.

یافته‌ها: این پژوهش به‌منظور درک ضرورت تاب‌آوری برندهای پلتفرمی سه دلیل را در کانون توجه قرار داده است: ۱. تبدیل‌شدن منطق زنجیره ارزش به شبکه ارزش در پلتفرم‌ها؛ ۲. اثر فعالانه مصرف‌کننده بر برند پلتفرم‌ها؛ ۳. رقابت شدید در اکوسیستم پلتفرمی. همچنین با توجه به نتایج پژوهش مشخص شده است که چهار مشکل در روند تکامل پلتفرم‌ها، مقوله تاب‌آوری برندهای پلتفرمی را با پیچیدگی مواجهه کرده است که عبارت‌اند از: «اثر ملکه سرخ»، «مشکل مرغ و تخم مرغ»، «مشکل پنگوئن» و «ظهور».

نتیجه‌گیری: این پژوهش نتیجه می‌گیرد که تاب‌آوری برندهای پلتفرمی دشوار است و اگر بهره‌گیری از قابلیت تاب‌آوری برند نادیده گرفته شود، مشکلاتی همچون کاهش ارزش ویژه برند، کاهش تداعی‌های مثبت یا تقویت تداعی‌های منفی در ذهن مشتریان و ناتوانایی در حفظ موجودیت برند و متعاقب آن تعطیلی کسب‌وکار پلتفرمی را به همراه دارد.

کلیدواژه‌ها: تاب‌آوری برند؛ پلتفرم؛ ریسک برند؛ بحران برند.

استناد: قنبری، سعید (۱۴۰۱). مروری بر چابکی و چرایی تاب‌آوری برند پلتفرم‌ها در مواجهه با ریسک و بحران برند. *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۱(۱)، ۱۰۲-۱۲۷.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۱

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۱۲/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۳/۳۱

doi: <https://doi.org/10.22059/MMR.2022.87746>

بررسی‌های مدیریت رسانه، ۱۴۰۱، دوره ۱، شماره ۱، صص. ۱۰۲-۱۲۷

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

در سال‌های اخیر، مدل کسب‌وکار پلتفرمی^۱، در کانون توجه بسیاری از پژوهشگران دانشگاهی قرار گرفته است؛ به طوری که بعضی‌ها معتقدند این مدل کسب‌وکار، بشر را به عصر «زندگی پلتفرمی» وارد کرده است (دال‌زوتو و امیدی^۲، ۲۰۲۰). این عصر، ماحصل تغییری است که ذیل آن، کسب‌وکارهای سنتی به کسب‌وکارهای پلتفرمی تبدیل شده (تیوانا^۳، ۲۰۱۳) و از تولید محصول به ارائه خدمت در قالب پلتفرم‌ها گذر کرده است (سرنیچک^۴، ۲۰۱۷). مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی، بر اساس منطق تبادل ارزش^۵ بین چند گروه از ذی‌نفعان نظیر مصرف‌کنندگان، ارائه‌دهندگان خدمت، آگهی‌دهندگان و اشخاص ثالث شکل گرفته است (پارکر و ون‌الستاین^۶، ۲۰۱۴؛ رایلی و رایلی^۷، ۲۰۱۷؛ ریت‌ولد، شیلینگ و بلاویتس^۸، ۲۰۱۹) و به دلیل برخورداری از ویژگی‌هایی نظیر شبکه‌ای بودن^۹ (پارکر، ون‌الستاین و چودری^{۱۰}، ۲۰۱۶) وابسته‌نبودن به منابع زیرساختی اساسی (کنستانتینیدس، هنفریدسون و پارکر^{۱۱}، ۲۰۱۸) و امکان گسترش در صنایع مختلف (سرنیچک، ۲۰۱۷) رشد و گسترش کم‌نظیری را تجربه کرده است. دویودی، جانسون، ویلکی و دی‌آراجوگیل^{۱۲} (۲۰۱۹) رشد و محبوبیت پلتفرم‌ها را نشئت گرفته از تعامل عاطفی مصرف‌کنندگان با برندهای پلتفرمی دانسته‌اند و خلیل‌نژاد، رضائیان آستانه و قنبری (۱۳۹۹) نیز با اشاره به اقدام‌های گسترده پلتفرم‌ها برای درگیری^{۱۳} مصرف‌کنندگان با برند خود، این موضوع را تأیید کرده‌اند. به طبع، آمارهای مربوط به درآمد ۲۵ میلیارد دلاری پلتفرم «تفلیکس»^{۱۴} به عنوان پلتفرم محبوب ویدئو درخواستی^{۱۵} در سال ۲۰۲۰ (استول^{۱۶}، ۲۰۲۱)، بیش از ۲۱۳ میلیون بازدید منحصربه‌فرد از پلتفرم «آمازون»^{۱۷} به عنوان بازارگاه^{۱۸} جهانی در آوریل سال ۲۰۲۱ (کلمنت^{۱۹}، ۲۰۲۱)، ۳۶ میلیون بازدید منحصربه‌فرد ماهانه از پلتفرم رسانه‌ای «آپارات»، میزبانی پلتفرم «دیوار» از ۹۸ میلیون آگهی در سال ۱۳۹۸ (خلیل‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹)، بازدید روزانه ۵/۴ میلیونی از بازارگاه «دیجی کالا»^{۲۰}، تعداد ۴۱ میلیونی کاربران سوپراپلیکیشن «اسنپ»^{۲۱} و مصرف

1. Platform business model

2. Dal Zotto & Omid

3. Tiwana

4. Srnicek

5. Value

6. Parker & Van Alstyne

7. Reillier & Reillier

8. Rietveld, Schilling & Bellavitis

9. Network-based

10. Parker, Van Alstyne & Choudary

11. Constantinides, Henfridsson & Parker

12. Dwivedi, Johnson, Wilkie & De Araujo-Gil

13. Engagement

14. Netflix

15. Video On Demand (VOD)

16. Stoll

17. Amazon

18. Marketplace

19. Clement

20. <https://www.digikala.com/mag/landing/report-1398/report-1398.pdf>21. <https://snapp.ir/99-annual-report/assets/download/snap-annual-report-1399.pdf>

ماهانه ۳۶ میلیون گیگابایت اینترنت کاربران پلتفرم محتوایی «فیلیمو»^۱ را نیز می‌توان در راستای تمرکز پلتفرم‌ها بر برندسازی برای حضور مؤثرتر در بازار رقابت تحلیل کرد. از دید نویسنده، این آمار حاکی از آن است که برندهای پلتفرمی توانسته‌اند با دامن‌زدن به «اثر شبکه‌ای»^۲ (بودزینسکی و کوچینسکی^۳، ۲۰۱۸)، ارزش ویژه مشتری محور^۴ را خلق کنند و از طریق روابط نزدیک و احساسی با مشتریان، به موجودیت‌هایی قدرتمند در فضای رقابتی تبدیل شوند.

به‌رحال، در کنار جایگاهی که برندهای پلتفرمی در بازار رقابتی دارند؛ با چالشی اساسی مواجهند؛ این چالش را کیلر^۵ (۲۰۱۰) مدیریت دشوار این برندها می‌نامد. این دشواری همان‌طور که هافمن و کیتز^۶ (۲۰۱۳) می‌گویند، از شکنندگی روابط مشتریان با این برندها، «ریسک برند» و در نهایت، آنچه کوپولسکی^۷ (۲۰۱۱) «حالت پارادوکس برند»^۸ می‌نامد، نشئت می‌گیرد. بر اساس «حالت پارادوکس برند»، هنگامی که ارزش ویژه برندی افزایش می‌یابد، امکان قرارگیری برند در معرض ریسک هم بیشتر می‌شود؛ در چنین حالتی، ممکن است ریسک برند به بحران اساسی برای برند تبدیل شود. پیامد بروز بحران برای برند هم، چالش‌های جدی‌ای از قبیل کاهش ارزش ویژه برند، کاهش تداعی‌های مثبت یا تقویت تداعی‌های منفی در ذهن مشتریان (لوکن و جان^۹، ۲۰۱۰) و ناتوانایی در حفظ موجودیت برند و متعاقب آن، تعطیلی کسب‌وکار پلتفرمی است. بنابراین، آنچه در مدیریت برند پلتفرم‌ها اهمیت می‌یابد، موضوع «تاب‌آوری برند» است. هر برند پلتفرمی تاب‌آور، بر اساس مفهوم «تاب‌آوری برند» قادر است تا در برابر ریسک‌هایی که به بحران تبدیل شده مقاومت کند و در صورت اثرپذیری از بحران، خود را بازیابی کند و حتی بتواند در موقعیت بحرانی رشد کند (کوپولسکی، ۲۰۱۱). اهمیت تاب‌آوری برند به حدی است که کوپولسکی (۲۰۱۱) می‌گوید: در دنیای امروز، ساخت برند عالی به ساخت برند «تاب‌آور» نیاز دارد. با وجود ضرورت تاب‌آوری برندهای پلتفرمی، بررسی پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد که محققان به ساخت و مدیریت برندهای پلتفرمی تاب‌آور توجهی نکرده‌اند و پژوهش‌های پیشین بر منابع تضعیف برند (لوکن و جان، ۲۰۱۰)، شناسایی ریسک‌های برند (هافمن و کیتز، ۲۰۱۳) و تاب‌آوری برندها به‌طور عام (کوپولسکی، ۲۰۱۱) متمرکز شده‌اند. این مسئله ضرورت مروری بر چیستی و چرایی تاب‌آوری برند پلتفرم‌ها در مواجهه با ریسک و بحران برند را نشان می‌دهد.

علاوه بر این، شواهد متنوع و متکثری وجود دارد که نشان می‌دهد، به‌طور عمده، برندهای پلتفرمی در مواجهه با بحران‌ها، دچار شکست و شکنندگی و آسیب‌پذیری شده‌اند؛ به این معنا که موقعیت برند دچار تزلزل شده و برند در سطح شناختی، سطح احساسی و سطح رفتاری (لوکن و جان، ۲۰۱۰) تحت شعاع قرار گرفته است. تعطیلی برند «بامیلو» به‌عنوان دومین بازارگاه بزرگ کشور، شکست‌خوردن برند «چلیوری» بعد از وقوع بحران کووید ۱۹، ظهور شبکه

1. https://www.filimo.com/shot/wp-content/uploads/2021/03/4_5882156650462186294.pdf

2. Network effects

3. Budzinski & Kuchinke

4. Customer-Based Brand Equity (CBBE)

5. Keller

6. Hofman & Keates

7. Copulsky

8. Brand paradox mode

9. Loken & John

تداعی‌های منفی از برند «دیجی کالا» (شریفی فرزاد، کولی، سلطانی و قنبری^۱، ۲۰۱۹)، افزایش ناراضیاتی از برندهای «فیلیمو» و «نماوا» بعد از افزایش قیمت اشتراک، رسوایی «فیس‌بوک» به واسطه کمبریج آنالیتیکا^۲، تعطیلی پیام‌رسان ایران «بیسفون»، بی‌اعتمادی گسترده به پیام‌رسان «سروش» و تهدید بعضی از گروه‌ها به تحریم سرویس آنلاین تاکسی اینترنتی برند «اسنپ»، فقط چند نمونه رسانه‌ای شده از آسیب‌پذیری برندهای پلتفرمی است که می‌تواند نشانه‌ای از عدم تاب‌آوری آنها باشد؛ بنابراین فهم دقیق از موضوع تاب‌آوری برندهای پلتفرمی، هم برای دانشگاهیان و هم برای مدیران کسب‌وکار ضروری به نظر می‌رسد.

نظر به اهمیت موضوع تاب‌آوری برندهای پلتفرمی، در این مقاله ضمن تبیین روش پژوهش، به چپستی و چرایی حول این مفهوم پرداخته شده است. ساختار این مقاله در ادامه، مبتنی بر مرور تجربی پژوهش‌های مرتبط و بررسی انتقادی آن، تبیین روش پژوهش، ارائه تئوری‌های روش و تئوری‌های حوزه بر اساس بخش روش‌شناسی و نتیجه‌گیری شکل گرفته است.

پیشینه تجربی

بررسی نویسنده در موضوع پژوهش نشان می‌دهد که پژوهش جدی‌ای در خصوص تاب‌آوری برندها، به‌ویژه برندهای پلتفرمی صورت نگرفته است. با این حال، بعضی پژوهش‌ها را می‌توان از لحاظ مفهومی، به این حیطه علمی نزدیک دانست. از جمله این پژوهش‌ها که در داخل ایران انجام شده، می‌توان به مقاله زارعی و باقری قره‌بلاغ (۱۴۰۰) با عنوان «تأملی بر پیشایندهای تاب‌آوری در برابر اطلاعات منفی در بین مصرف‌کنندگان کالاهای دیجیتال» اشاره کرد که در فصلنامه مدیریت بازرگانی منتشر شده است. این پژوهش نشان می‌دهد که هویت‌یابی مصرف‌کننده بر تاب‌آوری، در برابر اطلاعات منفی تأثیر معناداری دارد. همچنین، نتایج این پژوهش مؤید رابطه معنادار بین وفاداری به برند و تاب‌آوری در برابر اطلاعات منفی است. «رابطه بازی‌وارسازی و هم‌آفرینی برند با میانجیگری مدل کسب‌وکار پایدار در پلتفرم‌ها» نیز عنوان پژوهش دیگری است که خلیل‌نژاد و همکارانش (۱۳۹۹) اجرا کرده‌اند و در آن نشان داده‌اند که هم‌آفرینی برند در پلتفرم‌ها، چه میزان تحت تأثیر بازی‌وارسازی و مدل کسب‌وکار پایدار است. این پژوهش، تأثیر میانجیگری مدل کسب‌وکار پایدار بر رابطه بین بازی‌وارسازی و هم‌آفرینی برند را تأیید کرده است. در پژوهش ملکی‌مین‌باش، فیض و باقری قره‌بلاغ (۱۴۰۰) نیز، به مقوله تاب‌آوری در برابر اطلاعات منفی در بین برندهای صنعت هتلداری پرداخته شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که هویت‌یابی مشتری با برند، بر تاب‌آوری مشتریان در برابر اطلاعات منفی تأثیر مثبت و معناداری دارد و جنسیت عامل، تعدیل‌کننده این رابطه است.

علاوه بر پژوهش‌های داخل کشور، پژوهش‌های خارج از کشوری که با موضوع مقاله حاضر قرابت داشته‌اند، بررسی شده‌اند. این پژوهش‌ها را می‌توان به دو دسته کلی طبقه‌بندی کرد: دسته نخست، پژوهش‌هایی هستند که به مقوله تاب‌آوری در برابر اطلاعات منفی پرداخته‌اند و به‌نوعی تاب‌آوری برند را از سمت مصرف‌کننده بررسی کرده‌اند، نه از

سمت مدیریت برند. دسته دوم، پژوهش‌هایی هستند که به موضوع‌های مرتبط با برند و بحران و ریسک متمرکزند و بیشتر بر دلایل و انگیزه‌های مشتری در دفاع از برند تأکید دارند. پژوهش تورس و آگوستو^۱ (۲۰۱۹) که در نشریه پژوهش‌های کسب‌وکار^۲ با محوریت ایجاد تاب‌آوری در برابر اطلاعات منفی و افزایش خرید در محیط دیجیتال، منتشر شده است، از جمله مقاله‌هایی است که در دسته نخست جای می‌گیرد. این مقاله نشان می‌دهد برندی که قادر باشد شخصیت جذابی خلق کند با نگرش مثبت مشتریان مواجه می‌شود و مشتریان به‌طور مثبت درباره آن برند در شبکه‌های اجتماعی بحث خواهند کرد. این پژوهش تأکید می‌کند که چنین رفتاری، به تاب‌آوری بیشتر در برابر اطلاعات منفی و افزایش قصد خرید منجر خواهد شد. پژوهش دیگر در همین راستا را الشارنوبی، محسن، سعید و محروس^۳ (۲۰۲۱) انجام داده‌اند. آنها میانجیگری دانش برند و درگیری با برند را در رابطه بین افزایش تاب‌آوری برند در برابر اطلاعات منفی در تعامل مصرف‌کننده - برند بررسی کردند و با مبنا قراردادن چارچوب مفهومی محرک - ارگانسیم - پاسخ^۴، دریافتند که دانش برند و درگیری با برند، افزایش تاب‌آوری مصرف‌کنندگان برند در برابر اطلاعات منفی به آن برند را به دنبال خواهد داشت. همچنین آگوستو، گودینو و تورس^۵ (۲۰۱۹) با انجام مطالعه‌ای در صنعت هواپیمایی که با هدف مدل‌سازی شرایط منجر به تاب‌آوری مشتریان موجود در برابر اطلاعات منفی انجام شد، دریافتند که دهان‌به‌دهان الکترونیکی^۶ به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر تاب‌آوری در برابر اطلاعات منفی تأثیر می‌گذارد و هویت‌یابی مشتری با برند، هنگامی که با دهان‌به‌دهان الکترونیکی ترکیب می‌شود، سطح تاب‌آوری برند در برابر اطلاعات منفی را افزایش می‌دهد. مطالعه زارعی، فیض و مرادی^۷ (۲۰۲۰) که به بررسی ارتقای وفاداری مصرف‌کننده و تاب‌آوری در برابر اطلاعات منفی از طریق اجزای فرعی هویت برند پرداخته، از جمله تحقیقاتی است که تاب‌آوری را از سمت مصرف‌کننده بررسی کرده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که وفاداری به برند، از جذابیت برند، به‌شدت تأثیر می‌پذیرد و این در حالی است که تأثیر جذابیت برند بر تاب‌آوری در برابر اطلاعات منفی چشمگیر نیست؛ ضمن اینکه تاب‌آوری در برابر اطلاعات منفی تحت تأثیر وفاداری به برند است.

علاوه بر پژوهش‌های بیان شده، موضوع‌های مرتبط با برند و بحران و ریسک نیز، حوزه پژوهشی مستقلی را به خود اختصاص داده است. پژوهش شی یو^۸ (۲۰۲۰) از جمله این پژوهش‌هاست و بر اثرپذیری شرکت‌ها از بحران‌ها و لزوم ایجاد انگیزه در مشتریان، برای دفاع از یک برند هنگام مواجهه با بحران متمرکز بوده است. این پژوهش نشان می‌دهد که نگرش به برند و اخلاق‌مداری درک‌شده، بر ارزیابی بحران برند تأثیر مثبتی دارد. یافته‌های دیگر این پژوهش حاکی از آن است که نگرش برند و ارزیابی بحران برند بر انگیزه مشتریان برای دفاع مثبت از برند تأثیر می‌گذارد و پاسخ

1. Torres & Augusto

2. Journal of Business Research

3. Elsharnouby, Mohsen, Saeed & Mahrous

4. Stimulus-Organism-Response (S-O-R)

5. Augusto, Godinho & Torres

6. Electronic Word-Of-Mouth (eWOM)

7. Zarei, Feiz & Moradi

8. Xi Yu

قاطعانه شرکت به بحران، بر انگیزه مشتریان برای دفاع از برند تأثیر دارد. بومان^۱ (۲۰۱۷) نیز، به درک تأثیر راهبردهای ارتباطی بحران در توییت بر شهرت برند پرداخته است و با مبنا قراردادن نظریه وضعیتی ارتباطات بحران، به این مسئله پاسخ داده است که چگونه ارتباطات بحران در رسانه‌های اجتماعی، بر شهرت برند اثر می‌گذارد. این پژوهش نشان می‌دهد که پاسخ‌های همسان در وضعیت‌های مختلف بحرانی، قادر نیست شهرت برند را حفظ کند. به بیان دیگر، می‌توان گفت این مطالعه نتیجه می‌گیرد که برای افزایش تاب‌آوری شهرت برند، بنا به اقتضای هر بحران، باید پیام‌های ارتباطی مختلفی تدارک دیده شود.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، عملکرد پژوهشی در زمینه برند حیطة بسیار گسترده‌ای دارد؛ با این حال، مقوله تاب‌آوری برند پلتفرم‌ها، از جمله حوزه‌های تحقیقاتی است که چندان در کانون توجه محققان عرصه برند و مدیریت برند قرار نگرفته است. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش شده است که با مروری منسجم، به چپستی و چرایی تاب‌آوری برندهای پلتفرمی اشاره شود.

روش‌شناختی پژوهش

این مقاله، از نوع مقاله‌های مفهومی است و با رویکرد توصیفی نگاشته شده است. بر خلاف مقاله تجربی، در مقاله مفهومی، استدلال‌ها از داده‌ها به شکل متعارف حاصل نمی‌شود؛ بلکه شکل‌گیری استدلال بر پایه ترکیب مستندات در قالب مفهوم‌ها و تئوری‌هایی است که پیشتر توسعه یافته‌اند (هیرشه‌ایم^۲، ۲۰۰۸). در چنین مقاله‌هایی، توانایی تمایز قائل شدن بین تئوری‌هایی که به‌عنوان داده به کار گرفته می‌شوند و تئوری‌هایی که در نقش چارچوب نظری تحقیق وجود دارند، ضروری و البته دشوار است. با این حال، طبق ایده لوککا و ویناری^۳ (۲۰۱۴)، تمایز بین تئوری «روش» و تئوری «حوزه»، به تشخیص این تفاوت کمک می‌کند. تئوری «حوزه» مجموعه‌ای از دانش درباره موضوعی مهم، در یک رشته یا حوزه مطالعاتی است و تئوری «روش»، نظامی مفهومی و فراسطحی برای مطالعه موضوع‌های مهم تئوری حوزه در دست مطالعه است. بنابراین، برای بررسی مفهوم مورد مطالعه این پژوهش، تئوری روش و تئوری حوزه تفکیک شده است. رویکرد این پژوهش برای توسعه مفهوم تاب‌آوری برندهای پلتفرمی، مبتنی بر گونه‌ای از طراحی تحقیق مقاله‌های مفهومی با عنوان «ترکیب تئوری»^۴ است. مطابق با ایده یاکولا^۵ (۲۰۲۰)، هدف اصلی این رویکرد، ایجاد یکپارچگی مفهومی بین جریان‌های متنوع پیشین پژوهش و ارتباط دادن قطعه‌های پیشتر نامرتب و ناسازگار در قالبی جدید و دیدگاهی جدید است. در «ترکیب تئوری» پدیده‌هایی که پیشتر به صورت غیرساختاری و به شکل پراکنده بررسی شده‌اند، در قالبی منسجم‌تر با زیربنای مفهومی توضیح داده می‌شوند. در این پژوهش نیز پدیده‌های محوری کسب‌وکار پلتفرمی، برندینگ، بحران کسب‌وکار و تاب‌آوری در مواجهه با بحران کسب‌وکار، ذیل مفهومی به نام تاب‌آوری برندهای پلتفرمی،

1. Boman
2. Hirschheim
3. Lukka & Vinnari
4. Theory Synthesis
5. Jaakkola

به‌عنوان پدیده‌ای منسجم بررسی شده است. نقطه آغاز برای «ترکیب تئوری» به‌عنوان گونه‌ای از مقاله‌های مفهومی، پدیده یا مفهومی است که تئوری حوزه و تئوری روش آن را بررسی می‌کند (یاکولا، ۲۰۲۰) و در این مقاله، مفهوم‌های پلتفرم، برند، تاب‌آوری، بحران برند و ریسک برند، نقطه آغاز پژوهش محسوب می‌شود.

تئوری روش

مفهوم پلتفرم و انواع آن

امروزه، پلتفرم یکی از بازیگران اساسی در صنایع مختلف به‌شمار می‌رود؛ به‌گونه‌ای که جهان معاصر، از آن به‌عنوان منطلق جدید تجاری مؤثر بر عملکرد صنایع سنتی یاد می‌کند (تیوانا، ۲۰۱۳). خواجه‌ئیان (۱۳۹۸: ۲۹) معتقد است که تعریف واژه پلتفرم دشوار است؛ زیرا این واژه در زمینه‌های مختلف به‌کار برده شده است. با این حال، هر یک از اندیشمندان، به‌زعم خود این واژه را تعریف کرده است. پایه‌ای‌ترین تعریف از پلتفرم را کازومانو، گاور و یوفی^۱ (۲۰۱۹) بیان کرده‌اند: «پلتفرم‌ها افراد و سازمان‌ها را برای هدفی مشترک یا به‌اشتراک‌گذاری منبع مشترک متصل می‌کنند». پارکر و همکارانش (۲۰۱۶) پلتفرم را کسب‌وکاری خوانده‌اند که بر قابلیت ایجاد تعاملات ارزش‌آفرین بین مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان خارجی استوار است. آنها معتقدند که پلتفرم، زیرساختی باز و مشارکتی برای تعاملات فراهم می‌آورد. رایلیبر و رایلیبر (۲۰۱۷: ۲۲) نیز پلتفرم را کسب‌وکاری می‌دانند که از طریق جذب، انطباق و اتصال دو یا چند گروه از مشتریان، زمینه تعامل میان آنها را فراهم می‌کند و ارزش می‌آفریند. هاگیو و رایت^۲ (۲۰۱۵) هم پلتفرم را به‌عنوان سازمان‌هایی که خلق ارزش را بر اساس تعامل مستقیم بین دو یا چند نوع مختلف از مشتریان فراهم آورده‌اند، مفهوم‌پردازی کرده‌اند. همچنین، پلتفرم نوعی معماری دیجیتال با قابلیت برنامه‌ریزی تعریف شده که برای سازمان‌دهی تعاملات بین کاربران طراحی شده است (ون‌دایک، پول و دی‌وال^۳، ۲۰۱۸: ۴). پول، نیبورگ و ون‌دایک^۴ (۲۰۱۹) نیز در تعریفی مشابه، پلتفرم را به‌عنوان زیرساختی دیجیتال تعریف کرده‌اند که قابلیت برنامه‌ریزی دارد و ویژگی اصلی آن را تسهیل و شکل‌دهی به تعاملات شخصی بین کاربران نهایی از طریق جمع‌آوری سامانمند، گردش و پردازش الگوریتمی داده‌ها دانسته‌اند. اونز، هاگیو و اشمالنسی^۵ (۲۰۰۸) هم پلتفرم‌ها را واسطه خلق ارزش میان دو یا چند گروه خاص از کاربران، از طریق فراهم کردن تعاملات مستقیم بین آنها دانسته‌اند و عنوان «کاتالیزورهای اقتصادی» را برای پلتفرم‌ها برگزیده‌اند. تعریف دیگر پلتفرم را آیزنمن، پارکر و ون‌الستاین^۶ (۲۰۰۹) ارائه داده‌اند و تأکید کرده‌اند که پلتفرم مجموعه‌ای از اجزا و قانون‌هایی است که در تعاملات میان کاربران استفاده می‌شود؛ مقصود از قانون، سازوکارهایی است که برای مدیریت فعالیت کاربران در پلتفرم استفاده می‌شود (بالدوین، کلارک و کلارک^۷، ۲۰۰۰). همان‌طور که ملاحظه می‌شود،

1. Cusumano, Gawer & Yoffie
2. Hagiu & Wright
3. Van Dijck, Poell & De Waal
4. Poell, Nieborg & Van Dijck
5. Evans, Hagiu & Schmalensee
6. Eisenmann, Parker & Van Alstyne
7. Baldwin, Clark & Clark

مفاهیم مرور شده، به‌نوعی با یکدیگر اختلاف دارند. این اختلاف نشئت‌گرفته از نوع نگرش آنان به ماهیت پلتفرم است و هر محقق با نگرش خود به ماهیت پلتفرم، این واژه را مفهوم‌پردازی کرده است. به بیان دیگر، گروهی پلتفرم را نوعی مدل کسب‌وکار جدید می‌پندارند و گروهی دیگر آن را فناوری و زیرساخت می‌دانند. نویسنده این مقاله با گروه نخست موافق است و پلتفرم را در قامت کسب‌وکارهای جدید می‌بیند. با این حال، وجه اشتراک مفهومی بین هر دو گروه در تعریف پلتفرم، آن است که کار ویژه پلتفرم، ایجاد تعامل بین کاربران و بازیگران مختلف، به‌منظور خلق ارزش خاص است. بر همین مبنا، خواجه‌نیا (۱۳۹۸: ۳۰) تأکید می‌کند، چندجانبگی^۱ اساسی‌ترین ویژگی پلتفرم است. مقصود از چندجانبگی آن است که دو یا چند طرف بازار وجود دارد که در پلتفرم با یکدیگر مبادله ارزش می‌کنند. مبتنی بر ویژگی چندجانبگی پلتفرم‌ها، این مدل‌های کسب‌وکار، در ماهیت، فرایند خطی ایجاد ارزش را به شبکه ارزش تبدیل کرده‌اند (ابویی اردکان و قنبری^۲، ۲۰۲۰). به بیان دقیق‌تر، در کسب‌وکارهای پلتفرمی، ترتیب ساده و خطی خلق ارزش، به رابطه غیرخطی تبدیل شده است. پارکر و همکارانش (۲۰۱۶) انتقال از سیستم زنجیره خطی سنتی به شبکه ارزش پیچیده پلتفرم را منشأ تغییرات بنیادین در کسب‌وکارها دانسته و عنوان کرده‌اند که پلتفرم، امکان ایجاد، تغییر، مبادله و مصرف ارزش از راه‌های مختلف و مکان‌های مختلف را تسهیل می‌کند. ویژگی چندجانبگی پلتفرم‌ها، در تمامی تعاریف بالا به‌نحوی نمود یافته و منطق شبکه ارزش در کسب‌وکارهای پلتفرمی پذیرفته شده است؛ اما نوع‌شناسی^۳ مختلفی برای پلتفرم‌ها ارائه شده است که در جدول ۱ مشاهده می‌شود. این تقسیم‌بندی نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای پلتفرمی، به‌صورت مفهومی صفر و یک نیستند؛ بنابراین می‌توان یک طیف کسب‌وکارهای پلتفرمی را متصور بود.

جدول ۱. نوع‌شناسی پلتفرم

ردیف	نوع‌شناسی پلتفرم‌ها	منبع
۱	بازارگاه، شبکه اجتماعی، کارت‌های اعتباری و سیستم‌عامل‌های موبایل، کامپیوتر و کنسول‌های بازی	رایلیبر و رایلیبر (۲۰۱۷)
۲	پلتفرم‌های تراکشی، پلتفرم‌های یکپارچه‌ساز، پلتفرم‌های سرمایه‌گذاری و پلتفرم‌های نوآوری	اونز و گاور ^۴ (۲۰۱۶)
۳	تبلیغاتی، ابری، صنعتی، محصولات، کم‌هزینه، درخواست‌شده	سرنچک (۲۰۱۷)
۴	تولیدکننده‌گرا، مشتری‌مدار و تسهیل‌کننده	کیم و مین ^۵ (۲۰۱۹)
۵	بازارساز، مخاطب‌ساز و هماهنگ‌کننده تقاضا	اونز و اشمالنسی ^۶ (۲۰۰۵)
۶	پلتفرم چندوجهی، اکوسیستم پلتفرم‌ها به‌مثابه اکوسیستم فناورانه و اکوسیستم پلتفرم‌ها به‌مثابه پلتفرم‌های بازارمحور	فهرر، ووراچک و برودی ^۷ (۲۰۱۸)

1. Multi-sided

2. Abooyee Ardakan & Ghanbary

3. Typology

4. Evans & Gawer

5. Kim & Min

6. Evans & Schmalensee

7. Fehrer, Woratschek & Brodie

مفهوم برند و منابع تضعیف برند

برندها تجمعی از تجربه‌های مصرف‌کننده‌اند که در تعامل با برند شکل گرفته‌اند (کاپفرر^۱، ۲۰۰۴)؛ از این رو، آنها را می‌توان مجموعه‌ای از تداعی‌ها در ذهن مصرف‌کنندگان دانست (تلفسن و سورنسن^۲، ۲۰۱۵). تداعی‌ها مشتمل بر سه قسم‌اند: ویژگی‌ها، مزیت‌ها و نگرش‌ها (باتی^۳، ۲۰۰۸). به عقیده کلر (۱۹۹۳) ویژگی‌ها خصوصیات یک برند را توصیف می‌کنند و عبارت‌اند از آنچه مشتری دربارهٔ برند فکر می‌کند. مزیت‌ها به ارزشی اشاره دارند که مشتری گمان دارد برند برایش خلق خواهد کرد (لی^۴، ۲۰۰۴). در نهایت، نگرش تابعی از باورهای مشتری به میزان ارائهٔ ویژگی‌ها و مزیت‌ها توسط برند و قضاوت دربارهٔ این باورهاست (سوتیروپولوس^۵، ۲۰۰۳) که پاسخ‌های اثرگذار مشتریان به برند را شکل می‌دهد. طبق مدل شبکهٔ تداعی^۶، اطلاعات مرتبط با برند، در قالب شبکه‌ای از گره‌های مختلف در حافظهٔ مصرف‌کننده ذخیره می‌شود (تیچرت و شونتگ^۷، ۲۰۱۰). به طبع، هر گره از این شبکه (تداعی‌ها از برند) می‌تواند وجههٔ مثبت یا منفی داشته باشد؛ با این حال، لوکن و جان (۲۰۱۰) معتقدند که برندها از موقعیت‌های تضعیف‌کننده یا کم‌رنگ‌کنندهٔ تداعی‌های آنها مصون نیستند. به بیان دیگر، امکان دارد موقعیتی برای یک برند ایجاد شود که به تضعیف و تقلیل تداعی‌های مثبت یا ایجاد و تقویت تداعی‌های منفی از برند منجر شود. آنها پیامد چنین موقعیتی را با عبارت «تضعیف برند»^۸ مفهوم‌پردازی کرده‌اند. لوکن و جان (۲۰۱۰) اشاره می‌کنند که تضعیف برند، تضعیف مضر و منفی در شیوه‌ای است که مصرف‌کننده در یک سطح شناختی، احساسی و رفتاری با برند در ارتباط است. ماکیاس و سروینو^۹ (۲۰۱۷) هم، تضعیف برند را آسیب‌رساندن به اعتقادات و احساساتی که مصرف‌کنندگان به یک برند معروف دارند، تعریف می‌کنند. از دید آنها، تضعیف برند با افزودن تداعی‌های منفی و ناخوشایند به شبکهٔ تداعی‌ها، بر جریان فعلی شبکه اثر می‌گذارد. تضعیف برند، در ادبیات با عبارت مشابه «شکندگی برند» نیز مفهوم‌پردازی شده است (کوپولسکی، ۲۰۱۱ و ویراوردنا و پریویت^{۱۰}، ۲۰۱۷).

طبق ادعای جاکوبی^{۱۱} (۲۰۰۷) تضعیف برند پیامدهایی نظیر کاهش قصد خرید برند یا افزایش احتمال دهان‌به‌دهان منفی^{۱۲} در خصوص برند را به دنبال دارد. مبرهن است که تضعیف و شکندگی برند، اگر حالت حاد داشته باشد، به شکست برند^{۱۳} منجر خواهد شد. شکست برند به پیروی از دیدگاه هیگ^{۱۴} (۲۰۰۸)، از عواملی نظیر فراموشی برند،

1. Kapferer
2. Thellefsen & Sørensen
3. Batey
4. Li
5. Sotiropoulos
6. Associative Network Model (ANM)
7. Teichert & Schöntag
8. Brand dilution
9. Macías & Cerviño
10. Weerawardena & Previte
11. Jacoby
12. Negative word of mouth
13. Brand Failures
14. Haig

خودبینی برند، خودبزرگ‌بینی برند، تقلب برند، فرسایش برند و نامربوط‌شدن برند تأثیر می‌پذیرد؛ اما به‌زعم نویسندگان، این عوامل را می‌توان به‌عنوان عوامل کلان شکست برند قلمداد کرد. با این حال، به استناد چارچوب لوکن و جان (۲۰۱۰) می‌توان به عواملی اشاره کرد که برند را به سمت ترقیق، تضعیف، شکنندگی و در نهایت شکست سوق می‌دهند. این عوامل در دو بُعد داخلی و خارجی دسته‌بندی می‌شوند. منابع داخلی تضعیف برند، تصمیم‌های داخلی شرکت را دربرمی‌گیرد و حامل ضرر برای برند است و در نقطه مقابل، عوامل خارجی تضعیف برند، فعالیت‌های خارج از کنترل مدیران شرکت را شامل می‌شود. عواملی همچون توزیع ناهماهنگ، نقاط قیمتی ناهماهنگ و کمپین تبلیغاتی ناهماهنگ، ناکامی در توسعه برند، توسعه برندهای ناهماهنگ و هم‌پیمانی‌های نامناسب برای برند، جزء عوامل داخلی تضعیف برند محسوب می‌شود. از دیگر سو، تبلیغ رسانه‌ای منفی برای برند، اجتماعات ضدبرند و سوءاستفاده از برند توسط دیگران، عوامل خارجی تضعیف برند به‌شمار می‌رود. طبق چارچوب لوکن و جان (۲۰۱۰) پیامد تضعیف برند، از طریق عوامل مزبور، تغییر منفی در ادراک مصرف‌کننده از برند، کاهش در نگرش و ترجیح مصرف‌کننده به برند و کاهش فروش و سهم بازار و ارزش ویژه برند خواهد بود. مبرهن است که هر یک از این پیامدها، مفهومی جز گسترش ریسک برند ندارد؛ بنابراین حفاظت از برند در برابر تضعیف، امری ضروری تلقی می‌شود.

ریسک برند و تاب‌آوری برند

امروزه، ارزش‌داری‌های نامشهود در بازار و کسب‌وکارها، به‌شدت افزایش یافته است؛ به‌نحوی که بعضی از صاحب‌نظران معتقدند بخش غالب بازار از دارایی‌های نامشهود، مانند ارزش ویژه برند نشئت می‌گیرد (اکلز، نیوکوست و شاتز^۱، ۲۰۰۷). بر همین مبنا، ارزش ویژه برند، به‌عنوان بارزترین دارایی هر کسب‌وکار شناخته شده است (پیروادی، سویانتو، هدایت، پیروادی و ای کیو^۲، ۲۰۲۰). فارکوهار^۳ (۱۹۸۹) ارزش ویژه برند را ارزش‌افزوده‌ای می‌داند که برند به یک محصول یا خدمت می‌دهد. آنچه در این مقاله مفهوم ارزش ویژه برند را بااهمیت می‌کند، پیوند تنگاتنگی است که بین ریسک برند و ارزش ویژه برند وجود دارد. اهمیت این پیوند به حدی است که هافمن و کیتز (۲۰۱۳: ۱۱) تأکید می‌کنند اگر «ارزش برند» وجود نداشته باشد، «ریسک برند» وجود ندارد. ریسک برند برای توصیف عنصری به‌کار می‌رود که قادر است به برند آسیب برساند و در نتیجه، ارزش ویژه برند را کاهش بدهد. از آنجا که ریسک برند، یکی از مفاهیم اساسی شکل‌دهنده احساسات مشتریان به کسب‌وکار است (ایسن^۴، ۲۰۱۹)، نحوه مدیریت آن اهمیت شایان توجهی دارد. از دید هایدر^۵ (۲۰۱۹) سریع‌ترین راه برای آسیب‌پذیری یک برند، هنگامی است که برند ریسک‌های پیرامون خود را جدی نمی‌گیرد و مستجر^۶ (۲۰۱۸) نیز بزرگ‌ترین خطر برای یک برند را توهم شکست‌ناپذیری قلمداد می‌کند. طبق ایده کاپولسکی (۲۰۱۱)، ریسک برند زمانی رخ می‌دهد که یک برند بزرگ‌تر از همیشه است؛ به بیان دقیق‌تر، ریسک برند با

1. Eccles, Newquist & Schatz
2. Poerwadi, Suyanto, Hidayat, Purwadi & Eq
3. Farquhar
4. Easen
5. Hyder
6. Messenger

افزایش ارزش ویژه برند، افزایش می‌یابد. به‌طبع، هر برند بزرگی بر اساس روابط نزدیک با مشتری ایجاد شده است؛ اما این روابط بسیار شکننده تلقی می‌شود. این شکنندگی از ریسک برند و منابع تضعیف برند نشئت می‌گیرد و اعتماد به برند را تحت شعاع قرار می‌دهد.

دیوید آبراهامز^۱ (۲۰۱۶) با توسعه مدل ریسک برند، شش مؤلفه برای ریسک برند ترسیم کرده است. این شش مؤلفه عبارت‌اند از: ۱. ریسک ارزش؛ ۲. ریسک بازار؛ ۳. ریسک شهرت؛ ۴. ریسک هویت؛ ۵. ریسک وضعیت؛ ۶. ریسک حضور^۲. نخستین مؤلفه اشاره‌شده آبراهامز ریسک ارزش است. ریسک ارزش جنبه‌هایی را توصیف می‌کند که بر ظرفیت برند در حفظ تمایز و مزیت رقابتی اثر می‌گذارد. این رویکرد ارزش ویژه برند را به مقوله موقعیت‌یابی پیوند می‌زند (دوریان - لاورنتیو و کلودیو - کاتالین^۳، ۲۰۱۲). ریسک ارزش، به‌واسطه ارزش ویژه برند، منافع عملکردی و احساسی برند را که توسط مشتریان درک می‌شود، بازتاب می‌دهد؛ بنابراین برندها در ارائه منافع احساس، باید حداکثر دقت را لحاظ کنند؛ چراکه محرک‌های احساسی مشتریان برند، به‌دلیل موقتی‌بودن و همچنین در شرایط خاص، می‌توانند بزرگ‌ترین ریسک برای برند باشد (هافمن و کیتز، ۲۰۱۳). ریسک بازار، مؤلفه دیگری است که در مدل ریسک برند آبراهامز به آن اشاره شده است. ریسک بازار، احتمال تغییر در محیط خارجی برند را نشان می‌دهد. دو مقوله عمده برای تغییر در محیط خارجی یا به‌طور خاص در بازار، انگیزه‌ها و محدودیت‌هاست. منظور از انگیزه‌ها، علایق و نیازهای مصرف‌کنندگان است و محدودیت‌ها به آنچه آزادی استراتژیک موجود در بازار را چه از حیث قانونی و چه از حیث اجتماعی محدود می‌کند، اشاره دارد (دوریان - لاورنتیو و کلودیو - کاتالین، ۲۰۱۲؛ آبراهامز، ۲۰۱۶).

ریسک شهرت، مؤلفه دیگری در ریسک برند قلمداد می‌شود. اکونومیست، طی گزارشی در سال ۲۰۰۵، از بین ۱۳ دسته ریسک، ریسک شهرت را مهم‌ترین تهدید برای کسب‌وکار معرفی می‌کند (رز و لافت‌هاوس^۴، ۲۰۰۵). شهرت خوب نتیجه مجموعه‌ای از تعاملات طولانی بین مشتریان و برند است. به‌طور کلی، ریسک شهرت به‌احتمال عدم موفقیت برای برآورده‌کردن انتظارات مصرف‌کنندگان اشاره دارد (دوریان - لاورنتیو و کلودیو - کاتالین، ۲۰۱۲). یکی از مشکلات فراگیر شرکت‌ها، انجام‌ندادن اقدام‌های کافی برای مدیریت شهرت است که به‌طبع، مدیریت ریسک شهرت نیز در آن جای می‌گیرد. طبق ادعای اکلز و همکارانش (۲۰۰۷)، به‌طور کلی، شرکت‌ها به تهدیدهای شهرت رویکرد واکنشی نشان می‌دهند که این رویکرد، در عمل آنها را به‌سمت مدیریت بحران، به‌جای مدیریت ریسک سوق می‌دهد. ریسک شهرت از سه مقوله شکاف شهرت - واقعیت، تغییر باورها و انتظارات و ضعف هماهنگی‌های داخلی نشئت می‌گیرد. بر همین مبنا، مدیریت ریسک شهرت نیز از ۵ مرحله ارزیابی شهرت شرکت در بین ذی‌نفعان، ارزیابی شخصیت واقعی شرکت، بستن شکاف‌های شهرت - واقعیت، نظارت بر تغییر باورها و انتظارات و مشخص کردن مسئول مدیریت شهرت تشکیل می‌شود. مقوله دیگری که آبراهامز به آن اشاره می‌کند، ریسک هویت است. ریسک هویت مربوط به انحصاری^۵ بودن برند و

1. Abrahams
2. Presence
3. Dorian-Laurentiu & Claudiu-Cătălin
4. Ross & Lofthouse
5. Exclusivity

ثبات^۱ آن است. منظور از انحصاری بودن برند، ظرفیت برند برای محافظت از عناصر خود (لوگو، شعار و...) به‌عنوان دارایی قانونی است و مقصود از ثبات، حفظ تصویر واحد از برند در تمامی سطوح است (آبراهامز، ۲۰۱۶). از جمله مشکلات عمده در راستای کاهش ریسک هویت، فعالیت ترول‌های رسانه‌های اجتماعی، انتشار اطلاعات غلط آنلاین و پخش تبلیغات فریبنده است که در عمل، می‌توانند ریسک هویت را به بحران برای برند تبدیل کنند (هایدر، ۲۰۱۹). ریسک وضعیت نیز به‌معنای از دست‌دادن موقعیت نسبی برند است. ریسک وضعیت، نوعی بازی مجموع - صفر است. بازی مجموع - صفر در کسب‌وکار، گویای وضعیتی است که سود یا زیان شرکت، به‌طور دقیق معادل با زیان‌ها یا سودهای شرکت دیگر است (فورگس^۲، ۱۹۹۰). به بیان دقیق، ریسک وضعیت نشان‌دهنده وضعیتی است که برند پلتفرم «الف» به‌دلیل رشد برند پلتفرم «ب» موقعیت خود را در بین مصرف‌کنندگان از دست داده است. آبراهامز (۲۰۱۶) ریسک حضور را نیز به‌عنوان مؤلفه دیگری از ریسک برند مطرح کرده است. ریسک حضور، خطرهای مرتبط با آگاهی و توجه به یک برند است. این ریسک، مشتمل بر دو جزء کمی و کیفی است. جزء کیفی برجستگی‌های برند در ذهن مصرف‌کننده را شامل می‌شود و جزء کمی، تعداد مصرف‌کنندگانی است که یک برند در بازه زمانی مشخص، برای آنها به برجستگی‌های خاصی می‌رسد (دوریان - لاورنتیو و کلودیو - کاتالین، ۲۰۱۲).

مبرهن است که ریسک ارزش، ریسک بازار، ریسک شهرت، ریسک هویت، ریسک وضعیت و ریسک حضور، هر یک قادر است کسب‌وکاری را با بحران‌های شدید مواجهه کند. با این حال، اغلب نمود این ریسک‌ها به‌شکل تدریجی (فرسایشی)^۳ یا دفعی (فاجعه)^۴ است (آبراهامز، ۲۰۱۶). ریسک‌های تدریجی با حرکتی آهسته، موقعیت برند در بازار را تضعیف می‌کنند؛ ولی ریسک‌های دفعی به‌صورت ناگهانی به بحرانی فراگیر برای برند تبدیل می‌شوند و برند را می‌شکنند. بر همین مبنا، گام‌های عملیاتی برای مدیریت ریسک و بحران برای برند ضرورت می‌یابد. این مقاله، لنز مفهومی خود برای مدیریت ریسک و بحران برند را در قالب «تاب‌آوری برند» بیان می‌کند. البته، لنز مفهومی تاب‌آوری برند، فقط برای مدیریت ریسک و بحران برند نیست؛ با این حال، مفهوم تاب‌آوری به‌دلیل برخورداری از راهبرد فوق‌فعال در مدیریت بحران، به‌زعم نویسندگان مناسب تشخیص داده می‌شود. «تاب‌آوری برند» را می‌توان مبتنی بر مفهوم تاب‌آوری تعریف کرد؛ بدین معنا که اگر تاب‌آوری را توانایی جذب، انطباق و بازیابی برای کنترل و پاسخ به تغییرها یا اختلال‌ها دانست (عبدالله، نور و ابراهیم^۵، ۲۰۱۳)، می‌توان گفت «تاب‌آوری برند»، توانایی برند برای جذب، انطباق و بازیابی در مواجهه با ریسک‌ها و بحران‌های برند است. جذب، توانایی کاهش آسیب‌پذیری و پیشگیری از رویداد مخرب است و انطباق به قابلیت خودتغییری و انطباق با تغییرات و توانایی جلوگیری از عواقب مخرب‌تر اشاره می‌کند و در نهایت بازیابی نیز، بازگشت به حالت اصلی قبل از وقوع رویداد است (قنبری، صلواتیان و کیا، ۱۳۹۹). با این حال، ترجیح نویسندگان این مقاله آن است که ضمن در نظر گرفتن «تاب‌آوری برند» به‌عنوان توانایی جذب، انطباق و بازیابی برند در مواجهه با

1. Consistency
2. Forges
3. Brand erosion risk
4. Brand catastrophe risk
5. Abdullah, Noor & Ibrahim

ریسک‌ها و بحران‌ها، به تبعیت از ایده‌ کوپولسکی (۲۰۱۱) توانایی رشد برند در وضعیت بحرانی را نیز به مفهوم اضافه کند؛ بر این اساس، «تاب‌آوری برند» نوعی توانایی است که برند را قادر می‌سازد تا در برابر ریسک‌هایی که به بحران تبدیل شده، مقاومت کند و در صورت اثرپذیری از بحران، خود را بازیابی کند و حتی بتواند در وضعیت بحرانی خود را رشد دهد. بر اساس نظر کوپولسکی (۲۰۱۱)، «تاب‌آوری برند» در هفت گام رخ می‌دهد که این هفت گام در قالب سه دسته‌ نقشه، آمادگی و اجرا عملیاتی می‌شود. ذیل نقشه، فقط گام ارزیابی ریسک‌های برند قرار دارد که ذیل آن مدیر برند به درک تهدیدهای برند می‌پردازد. در دسته آمادگی باید دو گام طی شود: ۱. آماده‌کردن گروه برند برای مواجهه با بحران؛ ۲. مستقرکردن سیستم‌های هشدار ریسک برند. در دسته اجرا نیز باید چهار گام اساسی برداشته شود: ۱. دفع حملات به برند؛ ۲. یادگیری از مرحله دفع حمله و تطبیق با رویه درست؛ ۳. اندازه‌گیری و پیگیری تاب‌آوری برند؛ ۴. ایجاد پشتیبانی مردمی برای کمپین برند. این هفت گام، به‌عنوان گام‌های اساسی، می‌تواند برند را در مواجهه با ریسک‌ها و بحران‌های برند، تاب‌آور کند.

تئوری حوزه

مثلت دشواری در مدیریت برندهای پلتفرمی تاب‌آور

در کل، ساخت و مدیریت برندهای پلتفرمی تاب‌آور، به‌دلیل سه ویژگی اساسی اکوسیستم پلتفرمی دشوار است. تبدیل شدن منطق زنجیره ارزش به شبکه ارزش در پلتفرم‌ها (ابویی اردکان و قنبری، ۲۰۲۰) نخستین ویژگی‌ای است که به این دشواری دامن می‌زند؛ زیرا در کسب‌وکارهای پلتفرمی، بخش عمده خلق ارزش و ساخت برند خارج از کنترل پلتفرم اتفاق می‌افتد (ایگیلیاس، ایند و آلفارو^۱، ۲۰۱۷). در واقع عملکرد هر کسب‌وکار پلتفرمی، تحت تأثیر عملکرد و رفتار شرکای آن (تأمین‌کنندگان، سهام‌داران، توزیع‌کنندگان، خرده‌فروشان و مشتریان) قرار می‌گیرد (دابول، کاستانیا و برنارد^۲، ۲۰۱۲) و بر همین اساس، بسیاری از ریسک‌های مرتبط با فرایند خلق و مبادله ارزش در پلتفرم، زمانی رخ می‌دهد که پلتفرم امکان مدیریت مناسب آنها را ندارد؛ برای مثال، ریسک مرتبط با «محصولات کم‌کیفیت» در بازارگاه «دیجی‌کالا» که اعتماد خریداران در این بازارگاه را خدشه‌دار کرده است، از جانب فروشندگان، به‌عنوان بخشی از ذی‌نفعان این پلتفرم به‌وجود آمده است و این ریسک، به نوعی بحران بی‌اعتمادی در بین مشتریان برند دیجی‌کالا تبدیل شده است. ویژگی دوم در اکوسیستم پلتفرمی که ساخت و مدیریت برندهای پلتفرمی را دشوار می‌سازد، کنشگری فعالانه مصرف‌کنندگان برندهای پلتفرمی در ایجاد تجربه‌های تجاری (سارکار و بانرجی، ۲۰۱۹) و نقش مصرف‌کنندگان آگاه، شبکه‌دار، توانمند و فعال در ایجاد و از بین بردن ارزش برند است (بانگه، مويساندر و یاروتی - تسلف^۳، ۲۰۲۰). این نقش مصرف‌کننده را می‌توان در قالب نظریه هم‌آفرینی برند^۴ و رویکرد ارگانیک به برند^۵ (خواجه‌ئیان و ابراهیمی^۶، ۲۰۲۰) هم بررسی کرد.

1. Iglesias, Ind & Alfaro
2. Daaboul, Castagna & Bernard
3. Bange, Moisanter, & Järventie-Thesleff
4. Branding co-creation
5. Organic View of Brand (OVB)
6. Khajeheian & Ebrahimi

به‌طبع، رشد شبکه‌های اجتماعی در تشدید گستره این موضوع نقش فراوانی داشته است (سونگ، جاموس و توروفسکی^۱، ۲۰۱۹)؛ زیرا این شبکه‌ها امکانی را برای مصرف‌کنندگان برند فراهم کرده‌اند تا اجتماعات ضد برند را شکل دهند (بانگه و همکاران، ۲۰۲۰) و مطالبی درباره برندها بنویسند که با سرعت بسیار زیادی در بین افراد مختلف دست‌به‌دست شود. سوابق گسترده مطالب مرتبط با اذیت و آزار رانندگان سرویس‌های تاکسی آنلاین برای مسافران خانم، شکل‌گیری موج مجازی منفی در خصوص برند «فیلیمو» و «نماوا» به‌دنبال افزایش قیمت اشتراک، ظهور اجتماع ضدبرند در توئیتر علیه پلتفرم «اِبر آروان» و حمله شدید کاربران «واتس‌آپ» به سیاست‌های مرتبط با حریم خصوصی، نمونه‌های عینی مرتبط با چالش‌آفرینی این ویژگی را نشان می‌دهد. دشواری در ساخت و مدیریت برندهای پلتفرمی تاب‌آور، از رقابت شدید در اکوسیستم پلتفرمی^۲ نیز حاصل می‌شود. تعبیر جنگ بزرگ پلتفرمی سرنچیک (۲۰۱۷) و جنگ اکوسیستم تیوانا (۲۰۱۳) بیانگر شدت این رقابت است. پلتفرم‌ها در وادی رقابت شدید، برای دستیابی به سود حداکثری، از میدان به‌درکردن رقبا و زنده‌ماندن در زیست‌بوم متغیر پلتفرمی، انطباق، تکامل و تکثیر مداوم را مبتنی بر اثر ملکه سرخ^۳، تجربه می‌کنند (تیوانا، ۲۰۱۳). در چنین حالتی، تمایل به انحصار، ادغام، توسعه برند و هم‌پیمانی برند افزایش می‌یابد و همین موضوع، ایجاد بحران برای برندهای در حال رشد را رقم می‌زند و به‌طبع، چالش اساسی در تاب‌آوری برندهای مختلف پلتفرمی را به‌دنبال خواهد داشت. انتقاد پلتفرم «چلیوری» به رفتار انحصارگرایانه پلتفرم «اسنپ‌فود» و تمایل مداوم برندهای پلتفرمی نظیر «اسنپ» به توسعه برند در عرصه‌های پزشکی، تاکسی آنلاین، غذا، گردشگری و از این دست را می‌توان در همین راستا تحلیل کرد. در مجموع، به سه دلیل، توجه به تاب‌آوری برندهای پلتفرمی در عین دشواری، موضوعی ضروری است: ۱. تبدیل شدن منطق زنجیره ارزش به شبکه ارزش در پلتفرم‌ها؛ ۲. اثر فعالانه مصرف‌کننده بر برند؛ ۳. رقابت شدید در اکوسیستم پلتفرمی.

تکامل کسب‌وکارهای پلتفرمی و برندینگ

کسب‌وکارهای پلتفرمی پدیده‌های در حال رشدی هستند که از ویژگی‌های منحصربه‌فردی برخوردارند. در میان تمامی ویژگی‌های پلتفرم، خصیصه اصلی‌ای که پلتفرم‌ها با آن شناخته می‌شوند، آن است که اقتصاد پلتفرمی بر پایه ویژگی «بازارهای دوطرفه»^۴ شکل گرفته است (بودزینسکی و کوچینکه^۵، ۲۰۲۰). مقصود از بازار دوطرفه، جایی است که هم‌زمان می‌توان در دو بازار مصرف‌کننده و تبلیغات حضور داشت (کانینگهام، فلو و سویفت^۶، ۲۰۱۵ و دوایل^۷، ۲۰۱۳). در کل، توسعه و تکامل پلتفرم‌ها از این ویژگی تأثیر می‌پذیرد و بر همین اساس موضوعاتی وجود دارد که راه‌اندازی، تکامل پلتفرم‌ها و همچنین برندینگ آنها را از کسب‌وکارهای سنتی متمایز می‌کند. نخستین موضوع آن است که پلتفرم برای

1. Song, Jamous & Turowski

2. Platform ecosystem

3. Red Queen effect

4. Two-sided markets

5. Budzinski & Kuchinke

6. Cunningham, Flew & Swift

7. Doyle

زنده‌ماندن باید دست‌کم به سرعت رقبای خود تکامل یابد (تیوانا، ۲۰۱۳). این موضوع بر اساس «اثر ملکه سرخ» تحلیل‌پذیر است. مطابق با «اثر ملکه سرخ»، افزایش فشار برای سازگاری سریع‌تر، به‌منظور زنده‌ماندن در وادی رقابت، از افزایش سرعت تکاملی رقیب نشئت می‌گیرد (بارنت و هانسن^۱، ۱۹۹۶) و پلتفرم‌ها برای بقا در بازار، باید سرعت تکامل خود را متناسب با سرعت تکامل بازار بهبود دهند. به‌نظر می‌رسد پیامد «اثر ملکه سرخ» برای برندینگ پلتفرم‌ها، رویارویی مداوم مشتریان پلتفرم با نوآوری منجر به تکامل در پلتفرم است و این همان ایده اصلی اقتصاد تکاملی است که امکان هرگونه تغییر کیفی را فراهم می‌داند (کانینگهام و همکاران، ۲۰۱۵). موضوع دوم، «مشکل مرغ و تخم‌مرغ»^۲ نامیده می‌شود (پارکر و همکاران، ۲۰۱۶؛ تیوانا، ۲۰۱۳). کایلود و جولین^۳ (۲۰۰۲) عطف به ویژگی بازار دوطرفه، بیان می‌کنند، هنگامی که هیچ‌یک از طرفین یک پلتفرم «اثر شبکه» را برای پیوستن به آن جذاب نمی‌دانند، معضل «مرغ و تخم‌مرغ» رخ می‌دهد. اثر شبکه بیانگر آن است که افزایش تعداد کاربران، جذابیت شبکه را بیشتر می‌کند و به افزایش تعداد کاربران منجر می‌شود (فون ریمشا^۴، ۲۰۲۰). خواجه‌ئیان (۱۳۹۸: ۴۳) تأکید دارد که هر چه ارزش شبکه بیشتر باشد، بازیگران متنوع‌تری به مشارکت و تولید ارزش می‌پردازند و در نتیجه، شبکه فایده بیشتری برای کاربران آن دارد. پارکر و همکارانش (۲۰۱۶: ۱۹) اثر شبکه را کلیدی‌ترین ویژگی پلتفرم می‌دانند و تأکید می‌کنند، هر جایی که پلتفرمی هست، اثر شبکه نیز وجود دارد. اثر شبکه را می‌توان به دو نوع «اثر مستقیم شبکه»^۵ و «اثر غیرمستقیم شبکه»^۶ دسته‌بندی کرد (رایلیبر و رایلیبر، ۲۰۱۷؛ بلفلام و پیترز^۷، ۲۰۱۸؛ بودزینسکی و کوچینکه، ۲۰۲۰)؛ اثر مستقیم شبکه به موضوعاتی اشاره می‌کند که افزایش روزبه‌روز اعضای شبکه در یک گروه مشتری خاص، به ابزاری برای کاربران همان گروه تبدیل می‌شود تا وارد شبکه شوند؛ برای مثال، هنگامی که حجم زیادی از دوستان ما به پلتفرم شبکه اجتماعی «تلگرام» ملحق شدند، ما نیز برای ارتباط با آنها به این پلتفرم وارد شدیم. حال، اگر اثر شبکه به‌گونه‌ای اعمال شود که ورود یک دسته از مشتریان به ورود دسته متمایزی از آنان به شبکه منجر شود، اثر غیرمستقیم شبکه رخ داده است. به بیان دیگر، اگر مشارکت روزافزون گروه مشتری «الف» تقاضای گروه مشتری «ب» را افزایش دهد، آن را اثر غیرمستقیم شبکه می‌نامیم (بودزینسکی و کوچینکه، ۲۰۲۰)؛ برای مثال، اگر پلتفرم «اسنپ» با رشد تعداد مشتریانی روبه‌رو شود که در نقش مسافر به شبکه وارد می‌شوند، مشتریانی که در نقش راننده در این پلتفرم ثبت‌نام می‌کنند نیز، هر روز افزایش می‌یابد و این مصداق اثر غیرمستقیم شبکه است. نکته تأمل‌برانگیز درباره اثر مستقیم و غیرمستقیم شبکه، سویه‌های منفی و مثبت آنهاست و بر همین اساس، خواجه‌ئیان (۱۳۹۸: ۴۷-۴۴) به چهار نوع اثر شبکه اشاره می‌کند: ۱. اثر موافق مثبت؛ ۲. اثر مقابل مثبت؛ ۳. اثر موافق منفی؛ ۴. اثر مقابل منفی. آنچه اهمیت تأثیرهای شبکه‌ای مستقیم و غیرمستقیم با سویه مثبت را در کسب‌وکارهای پلتفرمی مضاعف می‌کند، یکی نقشی است که در حل مشکل «مرغ و تخم‌مرغ» دارد

1. Barnett & Hansen
2. The chicken-or-egg problem
3. Caillaud & Jullien
4. Von Rimscha
5. Direct Network Effects (DNEs)
6. Indirect Network Effects (INEs)
7. Belleflamme & Peitz

و دیگری، تأثیر آن به‌عنوان مانع جدی برای ورود رقباست که در نهایت به محافظت از کسب‌وکار پلتفرمی منجر می‌شود (رایلی و رایلی، ۲۰۱۷: ۳۵). بر همین مبنا، می‌توان استدلال کرد که اثر شبکه مثبت در کسب‌وکارهای پلتفرمی، می‌تواند قدرت برند آنها را افزایش دهد. موضوع سوم در خصوص کسب‌وکارهای پلتفرمی و توسعه و تکامل آنها، مشکل «پنگوئن»^۱ نام دارد. تیوانا (۲۰۱۳) معتقد است که مشکل پنگوئن هنگامی مطرح می‌شود که پلتفرم جدیدی پا به عرصه وجود می‌گذارد و علی‌رغم پتانسیل‌های فراوانی که برای جذب اثر شبکه دارد، هیچ کاربر نهایی‌ای^۲ حاضر نیست از آن استفاده کند؛ زیرا این کاربران مطمئن نیستند که دیگران نیز از آن پلتفرم استفاده می‌کنند. به‌طبع، آنچه با موضوع برندینگ در راستای رفع مشکل پنگوئن نسبت پیدا می‌کند، تلاش دقیق در حکمرانی پلتفرم، از جمله موضوع قیمت‌گذاری است. به‌زعم نویسنده، چنانچه پلتفرم‌های تازه‌وارد مشکل پنگوئن را رفع نکنند، به تاب‌آوری برند پلتفرم‌های قدیمی کمک می‌کنند. چهارمین موضوع در خصوص تکامل کسب‌وکارهای پلتفرمی، به پدیده‌ای مرتبط است که تیوانا (۲۰۱۳) آن را «ظهور»^۳ می‌نامد. ظهور به ویژگی‌هایی در پلتفرم اشاره دارد که مالک پلتفرم آن را برنامه‌ریزی نکرده است؛ بلکه به دلیل اقدام‌های شرکت‌کنندگان مختلف در پلتفرم کسب شده است. به‌زعم نویسنده، رویکردهای هم‌آفرینی برند و رویکرد ارگانیک به برند، از جمله رویکردهایی هستند که به وقوع پدیده «ظهور» در پلتفرم‌ها و ایجاد تصویر مثبت از برند پلتفرم به‌عنوان ویژگی‌های مثبت آن، کمک می‌کنند.

رابطه هم‌آفرینی برند و تاب‌آوری برندهای پلتفرمی

یکی از ارکان قدرت وب ۳ استفاده از فناوری هم‌آفرینی است (سیاسولو، تروپسی و کوزیماتو^۴، ۲۰۱۸). این فناوری زمینه‌ای را فراهم می‌کند تا مصرف‌کنندگان منفعل به شرکت‌کنندگانی فعال تبدیل شوند (سارکار و بانرجی^۵، ۲۰۱۹) و نقش مؤثری در ایجاد تجارب مرتبط با برند یک کسب‌وکار پلتفرمی ایفا کنند (نگاه کنید به شریفی فرزاد و همکاران، ۲۰۱۹). قدرت نفوذ این شرکت‌کنندگان فعال تا جایی است که قادرند روی تصویر تجاری شرکت اثرگذار باشند (هانا، روم و کریتندن^۶، ۲۰۱۱) و ادراک دیگران را در خصوص برند تجاری تغییر دهند (چیوسا و آناستازی^۷، ۲۰۱۷). بر همین مبنا، هم‌آفرینی برند به‌عنوان مفهوم پذیرفته‌شده در ادبیات جای گرفته است (خواجه‌ئیان و ابراهیمی، ۲۰۲۰). هم‌آفرینی مفهومی است که نشان می‌دهد بنگاه اقتصادی دیگری تصمیم‌گیرنده خلق ارزش نیست؛ بلکه بنگاه و مصرف‌کننده همراه با هم ارزش را خلق می‌کنند (تولستلوا^۸، ۲۰۱۶). به‌طور کلی، هم‌آفرینی را می‌توان منبعی حیاتی برای کسب‌وکارها در نظر گرفت تا در دنیای بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم^۹ رشد و رقابت کنند (نیر، پاهورکار و فوله^{۱۰}، ۲۰۱۹) بنابراین

1. Penguin problem
2. End-users
3. Emergence
4. Ciasullo, Troisi & Cosimato
5. Sarkar & Banerjee
6. Hanna, Rohm & Crittenden
7. Chiosa & Anastasiei
8. Tolstelova
9. Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous (VUCA)
10. Nair, Paturkar & Phule

مشهود است که کسب‌وکارها به سمت این هم‌آفرینی سوق پیدا می‌کنند (مقدم‌زاده، ابراهیمی، رادفرد، سلام‌زاده و خواجه‌ئیان، ۲۰۲۰). هم‌آفرینی معمولاً از دو نوع رفتار مشتری ناشی می‌شود؛ نخست رفتار شهروندی مشتری^۱ است که رفتاری کاملاً داوطلبانه است و امکان بهبود وضعیت شرکت و برند آن را فراهم می‌کند. دومین رفتار، رفتار مشارکتی مشتری^۲ است که برای تولید خدمات موفق ضرورت دارد (ایستری، امیری، خواجه‌ئیان و رایج^۳، ۲۰۱۸؛ خواجه‌ئیان و ابراهیمی^۴، ۲۰۲۰؛ ئی و جونگ^۵، ۲۰۱۳). به‌زعم نویسنده، در هم‌آفرینی برند، به‌نوعی هر دو رفتار مشاهده می‌شود. مزایای هم‌آفرینی به حدی است که بعضی بنگاه‌ها مشتری را فقط عامل خارجی نمی‌بینند؛ بلکه آن را هم عامل داخلی و هم شریک حیاتی می‌دانند (وازکز- کاسیلس، ایگلسیاس و وارلا- نیرا^۶، ۲۰۱۷). در حوزه هم‌آفرینی برند نیز، تحقیقات تأثیر مثبت هم‌آفرینی برند بر برند را تأیید کرده‌اند (لو، ژانگ، لیو^۷، ۲۰۱۵) و فراتر از آن، نشان داده‌اند که هم‌آفرینی برند، به وفاداری نگرشی و رفتاری به برند منجر می‌شود (خواجه‌ئیان و ابراهیمی، ۲۰۲۰). البته، تمامی اثرهای مثبت هم‌آفرینی برند بر برند و رفتار مصرف‌کنندگان آن، مشروط به این است که سویه‌های منفی در هم‌آفرینی برند پُررنگ نباشد. مرور ادبیات نشان می‌دهد که هم‌آفرینی برند، به خلق رویکرد ارگانیک به برند منجر شده است. طبق منطق هم‌آفرینی برند، استدلال می‌شود که برندها موجوداتی ارگانیک هستند؛ زیرا در کنار ذی‌نفعان مختلف ساخته شده‌اند و بسیاری از بخش‌های فرایند ساخت آنها از عهده سازمان/بنگاه خارج است (ایگیلیاس و همکاران، ۲۰۱۷). بر همین اساس، استدلال شده است که امروز، نقش مدیران برند از نگهبانی برند، به میزبانی از برند تغییر کرده است (کریستودولیدس^۸، ۲۰۰۹). به پیروی از رویکرد ارگانیک به برند، مونی و رولینز^۹ (۲۰۱۰) با بهره‌گیری از مفهوم «برند باز»^{۱۰} پیشنهاد می‌کنند که مدیران برند باید با محیط باز سازگار شوند تا مصرف‌کنندگان را با برندهای خود به‌طور غنی‌تر، عمیق‌تر و معنادارتری درگیر کنند. به‌طور کلی، بهره‌گیری از چارچوب مفهومی هم‌آفرینی برند و رویکرد ارگانیک، در حوزه تاب‌آوری برندهای پلتفرمی برجسته است؛ چرا که وابستگی شدید کیفیت خدمات کسب‌وکارهای پلتفرمی به تولیدکنندگان ارزش و متعاقب آن، اثر این وابستگی به برند پلتفرم‌ها موضوع پُراهمیتی است. در کسب‌وکارهای سنتی مشهود است که کنترل کیفیت خدمات و کالاها، در اختیار مدیران کسب‌وکار است؛ بنابراین مدیران کسب‌وکار با ارائه خدمات و کالای باکیفیت قادرند برندسازی توسط مشتری را به سمت مثبت سوق دهند و سویه‌های مثبت هم‌آفرینی برند را از آن خود کنند. با این حال، در کسب‌وکارهای پلتفرمی، به‌ویژه در پلتفرم‌های مبادله‌ای «مشتری به مشتری»، تولیدکنندگان ارزش خارج از کنترل پلتفرم عمل می‌کنند؛ از این رو هرگونه نقص و کاستی در کیفیت خدمات‌ها و کالاها، خارج از کنترل مدیران برند، هم‌آفرینی برند را به سمت منفی سوق می‌دهد و به بحران برای برند منجر می‌شود.

1. Customer citizenship behavior
2. Customer participation behavior
3. Estiri, Amiri, Khajeheian & Rayej
4. Khajeheian & Ebrahimi
5. Yi & Gon
6. Vázquez-Casielles, Iglesias & Varela-Neira
7. Luo, Zhang & Liu
8. Christodoulides
9. Mooney & Rollins
10. Open brand

بحث و تحلیل

این مقاله تلاش کرد تا با رویکردی توصیفی و مفهومی، چستی و چرایی تاب‌آوری برندهای پلتفرمی را بررسی کند. پدیده تاب‌آوری برندهای پلتفرمی ناظر بر محیط متغیر این کسب‌وکارها و جهت‌گیری‌هایی که چنین کسب‌وکارهایی را ایجاد کرده است، جای مطالعه دارد. چودری و همکارانش (۲۰۱۵) سه جهت‌گیری عمده را عامل شکل‌گیری کسب‌وکارهای پلتفرمی دانسته‌اند:

(الف) تغییر جهت در بازارها از مصرف‌کنندگان به سمت تولیدکنندگان؛

(ب) تغییر در مزیت رقابتی از منابع به اکوسیستم؛

(ج) تغییر در خلق ارزش از فرایندها به سمت تعامل‌ها.

مبرهن است که این جهت‌گیری‌ها، در عمل، هم‌راستا با آن چیزی است که پیشتر با عنوان مثلث دشواری در مدیریت برندهای پلتفرمی تاب‌آور نام برده شد. در این مثلث، دشواری در تاب‌آور ساختن برندهای پلتفرمی به سه عامل تبدیل‌شدن منطق زنجیره ارزش به شبکه ارزش در پلتفرم‌ها، اثر فعالانه مصرف‌کننده بر برند و رقابت شدید در اکوسیستم پلتفرمی نسبت داده شد که عامل نخست با تغییر جهت در بازارها، عامل دوم با تغییر جهت در خلق ارزش و عامل سوم با تغییر جهت در مزیت رقابتی انطباق دارد. پدیده تاب‌آوری برندهای پلتفرمی با مفهوم اثر شبکه نیز گره خورده است؛ زیرا اثر شبکه، به‌طور کلی با جذابیت پلتفرم برای دیگران همراه است و به عقیده خواجه‌پیان (۱۳۹۸) به تولید ارزش توسط مشارکت‌کنندگان بیشتر منجر می‌شود. با مفروض گرفتن اثر شبکه به‌عنوان عامل جذابیت پلتفرم، به استناد پژوهش زارعی و همکارانش (۲۰۲۰) می‌توان گفت که وفاداری نشئت‌گرفته از جذابیت برند، از آن پلتفرم‌هایی است که در جذب بسیار زیاد اثر شبکه موفق‌اند؛ آنگاه تاب‌آوری برندهای پلتفرمی، به‌دلیل برخورداری از مشتریان وفادار افزایش می‌یابد. علاوه بر این، اگر مشکل پنگوئن را نشئت‌گرفته از وجود مشکل در حکمرانی پلتفرم قلمداد کنیم و آن را برآمده از نگرش به برند بدانیم؛ آنگاه به استناد پژوهش شی یو (۲۰۲۰) می‌توانیم بگوییم که تاب‌آوری برند پلتفرم‌هایی که از مشکل پنگوئن رنج می‌برند، به‌دلیل ضعف نگرش مناسب به برند است. اگر پدیده «ظهور» را نیز در مسیر تکامل پلتفرم‌ها، به‌عنوان پدیده‌ای مؤثر بر تاب‌آوری برند آنها قلمداد کنیم و تغییر در خلق ارزش از فرایندها به سمت تعامل‌ها (چودری و همکاران، ۲۰۱۵) را در پدیده «ظهور»، رُکنی برای کسب‌وکارهای پلتفرمی بدانیم؛ آنگاه می‌توانیم از قبل این موضوع و با بهره‌گیری از دو نوع رفتار شهروندی مشتری و مشارکتی مشتری (ایستری و همکاران، ۲۰۱۸؛ ئی و جونگ، ۲۰۱۳) تاب‌آوری برندهای پلتفرمی را افزایش دهیم. تاب‌آوری برندهای پلتفرمی، به‌شدت تحت تأثیر کیفیت ارزش مبادله‌شده و نشر اطلاعات در خصوص این ارزش در انجمن‌های برند و شبکه‌های اجتماعی نیز قرار دارد. بر همین مبنا و مبتنی بر رویکرد هم‌آفرینی به برند، اثر فعالانه مصرف‌کننده برندهای پلتفرمی بر تجارب دیگران و به استناد پژوهش آگوستو و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر مستقیم و غیرمستقیم دهان‌به‌دهان الکترونیکی بر تاب‌آوری برند، می‌توان تحلیل کرد که کیفیت ارزش مبادله‌شده، به‌عنوان هسته مرکزی اثرگذار بر تاب‌آوری برندهای پلتفرمی شناخته می‌شود و پلتفرم‌ها باید با بهره‌گیری از قابلیت شنود اجتماعی، مدام در پی بهبود کیفیت ارزش مبادله‌شده باشند. تاب‌آوری برندهای پلتفرمی،

به‌یقین، از متغیرها و مؤلفه‌های گوناگونی تأثیر می‌پذیرد و این پژوهش در مقام تبیین چگونگی این پدیده نبوده است؛ گرچه در این بخش اشاره‌های مختصر و تحلیلی‌واری به این موضوع نیز شده است. با این حال، چیستی و چرایی تاب‌آوری برندهای پلتفرمی، به‌عنوان پدیده‌ای در حوزه کسب‌وکار اهمیت دارد که این مقاله تلاش کرد تا به سهم خود، در این زمینه مفهوم‌پردازی کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ریسک و بحران برند، عامل تهدیدکننده‌ای برای پایداری کسب‌وکارهاست و پلتفرم‌ها به‌دلیل ماهیت خاص خود، بیشتر در معرض ریسک‌ها و بحران‌های برند قرار دارند. به‌طبع، در نگاه خاص این مقاله به مفهوم برند، ریسک و بحران برند قادر است تا عملکرد برند پلتفرمی را در سطح شناختی، احساسی و رفتاری دستخوش تغییر قرار دهد؛ از این رو مدیریت ریسک و بحران‌های برند، اهمیتی انکارناپذیر دارد. با توجه به چالش‌های برندهای پلتفرمی، سازوکار مناسب در مدیریت ریسک و بحران‌های برند، بر اساس قابلیت‌ها به نام تاب‌آوری برند تشخیص داده می‌شود. این مقاله نشان داد که مقوله تاب‌آوری برندهای پلتفرمی، در بین پژوهش‌های کسب‌وکار مغفول واقع شده است. به‌زعم نویسنده، دلیل عمده این موضوع، فضای نو و جدید پژوهش در عرصه پلتفرم‌هاست. با این حال، پرداختن به عرصه جدید پژوهشی در خصوص تاب‌آوری برندهای پلتفرمی، در عصر زندگی پلتفرمی، نیاز جامعه دانشگاهی و مدیران کسب‌وکار است. بر همین اساس، پیشنهاد می‌شود که بر مبنای مفاهیم و ادبیات نظری مرور شده در این مقاله، پژوهش‌های دیگری حول اندازه‌گیری تاب‌آوری برندهای پلتفرمی؛ رفتارشناسی برند تاب‌آور پلتفرمی؛ رابطه ابعاد مختلف کسب‌وکار، از جمله مسئولیت اجتماعی و مدیریت ارتباط با مشتریان با تاب‌آوری برندهای پلتفرمی انجام شود. همچنین، نتایج این پژوهش در پرداختن به موضوع چیستی تاب‌آوری در برندهای پلتفرمی نشان داد که تاب‌آوری برند پلتفرم‌ها، فقط به موضوع مقابله با ریسک‌ها و بحران‌های برند نمی‌پردازد و به‌طور کلی، تاب‌آوری رویکردی فرصت‌محور به بحران دارد و درصدد است تا در وضعیت بحران یا هنگامی که ریسک بر برند پلتفرمی مترتب شده است، رشد برند را دنبال کند. بر همین مبنای، مطالعات موردی در خصوص برندهای پلتفرمی‌ای که در داخل و خارج از کشور، از بحران‌های مترتب بر کسب‌وکار پلتفرمی فرصت ساخته‌اند نیز می‌تواند مبنای پژوهش‌های آتی باشد. موضوع دیگری که این مقاله به آن پرداخت، چرایی تاب‌آوری برند بود. حول این موضوع، علاوه بر معرفی کردن منابع داخلی و خارجی تضعیف برند، مدل ریسک برند آبراهامز نیز مرور و مشخص شد که به‌دلیل ویژگی‌های خاص اکوسیستم پلتفرمی و کسب‌وکارهای پلتفرمی، از جمله بازار دوطرفه، اثر فعال مصرف‌کننده بر برند، اثر ملکه سرخ، تبدیل زنجیره ارزش به شبکه ارزش و... تاب‌آوری برندهای پلتفرمی دشوار است و اگر بهره‌گیری از چنین قابلیت‌های مغفول بماند، امکان کاهش ارزش ویژه برند، کاهش تداعی‌های مثبت یا تقویت تداعی‌های منفی در ذهن مشتریان و ناتوانایی در حفظ موجودیت برند و متعاقب آن، تعطیلی کسب‌وکار پلتفرمی وجود دارد. با توجه به این مطلب، نقش شبکه ارزش و ساختار بازار در تاب‌آوری برندهای پلتفرمی، به‌عنوان موضوعی برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش در قالب مفهومی نگاشته شده است؛ از این رو محدودیت‌های آن از جنبه انتخاب تئوری‌های روش و حوزه قابلیت بررسی دارد. از جمله محدودیت‌های این پژوهش، آن است که بررسی چابکی و چرایی تاب‌آوری برندهای پلتفرمی، با انتخاب تئوری‌هایی نظیر هم‌آفرینی برند و رویکرد ارگانیک به برند و روند تکامل پلتفرم‌ها ذیل چتر رویکرد مشتری‌محور به برند انجام شده است. به‌طبع، بهره‌گیری از رویکردهای دیگر در مدیریت برند، نظیر رویکرد مالی‌محور و کارمندمحور، می‌تواند مفهوم‌پردازی حول ابعاد چابکی و تاب‌آوری برند پلتفرم را دستخوش تغییر قرار دهد. همچنین، بهره‌گیری از تئوری‌های دیگری نظیر اقتصاد اشتراکی، گسترش مفهوم مورد مطالعه را در پی خواهد داشت. بهره‌گیری از تئوری‌های مرتبط با مدیریت بحران و مدیریت روابط عمومی و ارتباطات بحران نیز، در گسترش مفهوم مرور شده یاری‌دهنده است که پژوهش حاضر آن را در چارچوب خود بررسی نکرده است. علاوه بر این، نپرداختن به چگونگی و تأکید بر چابکی و چرایی تاب‌آوری برندهای پلتفرمی، محدودیت دیگر این پژوهش بوده است که دلیل آن، بدیع بودن سوژه منتخب پژوهش است.

منابع

- خلیل‌نژاد، شهرام؛ رضائیان آستانه، محدثه و قنبری، میلاد (۱۳۹۹). رابطه بازی‌وارسازی و هم‌آفرینی برند با میانجیگری مدل کسب‌وکار پایدار در پلتفرم‌ها. *فصلنامه مدیریت برند*، ۷(۳)، ۸۷ - ۱۲۸.
- خواجه‌ئیان، داتیس (۱۳۹۸). *درآمدی بر مدیریت شبکه‌های اجتماعی و کسب‌وکارهای پلتفرمی*. تهران: انتشارات ادیبان روز.
- زارعی، عظیم و باقری قره‌بلاغ، هوشمند (۱۴۰۰). تأملی بر پیش‌بینی‌های تاب‌آوری در برابر اطلاعات منفی در بین مصرف‌کنندگان کالاهای دیجیتال. *مدیریت بازرگانی*، ۳(۱)، ۲۲۸ - ۲۴۶.
- قنبری، سعید؛ صلواتیان، سیاوش و کیا، علی‌اصغر (۱۳۹۹). *تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌های ایران در بلایای طبیعی*. تهران: انتشارات مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.
- ملکی‌مین‌باش، مرتضی؛ فیض، داود و باقری قره‌بلاغ، هوشمند (۱۴۰۰). تاب‌آوری در برابر اطلاعات منفی: واکاوی عوامل مؤثر بر هویت یابی مشتری با برند در صنعت هتلداری. *گردشگری و توسعه*، ۴(۲۹)، ۵۱-۶۲.

References

- 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*, 319-324. <https://doi.org/10.1109/ICRIIS.2013.6716729>

- Abooyee Ardakan, M. & Ghanbary, S. (2020). Strategic choices for media managers: A conceptual framework for strategy adoption. *Nordic Journal of Media Management*, 1(4), 527–543.
- Abrahams, D. (2016). *Brand risk: adding risk literacy to brand management*. CRC Press.
- Augusto, M., Godinho, P. & Torres, P. (2019). Building customers' resilience to negative information in the airline industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 235–248.
- Baldwin, C. Y., Clark, K. B. & Clark, K. B. (2000). *Design rules: The power of modularity* (Vol. 1). MIT press.
- Bange, S., Moisaner, J. & Järventie-Thesleff, R. (2020). Brand co-creation in multichannel media environments: A narrative approach. *Journal of Media Business Studies*, 17(1), 69–86.
- Barnett, W. P. & Hansen, M. T. (1996). The red queen in organizational evolution. *Strategic Management Journal*, 17(S1), 139–157.
- Batey, M. (2008). *Brand meaning*. CRC Press.
- Belleflamme, P. & Peitz, M. (2018). Platforms and network effects. In *Handbook of Game Theory and Industrial Organization, Volume II*. Edward Elgar Publishing.
- Boman, C. (2017). *Understanding the effects of Twitter-based crisis communications strategies on brand reputation*. Kansas State University.
- 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. Copley (Eds.), *Handbooks of Communication Science series* (Vol. 30, pp. 21–45).
- Caillaud, B. & Jullien, B. (2002). Chicken and egg: Competition among intermediation service providers [EB/OL]. *IDEI Working Paper*.
- Chiosa, A. R. & Anastasiei, B. (2017). Negative word-of-mouth: Exploring the impact of adverse messages on consumers' reactions on Facebook. *Review of Economic and Business Studies*, 10(2), 157–173.
- Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1), 141–144.
- Ciasullo, M. V., Troisi, O. & Cosimato, S. (2018). How digital platforms can trigger cultural value co-creation? A proposed model. *Journal of Service Science and Management*, 11(2), 161–181.
- Clement, J. (2021). *Most visited multi-platform U.S. web properties 2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/271412/most-visited-us-web-properties-based-on-number-of-visitors/>
- Constantinides, P., Henfridsson, O. & Parker, G.G. (2018). *Introduction—platforms and infrastructures in the digital age*. INFORMS.

- Copulsky, J. R. (2011). *Brand resilience: Managing risk and recovery in a high-speed world*. St. Martin's Press.
- Choudary, S. P., Parker, G. G. & Van Alstyne, M. (2015). *Platform scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*. Platform Thinking Labs.
- Cunningham, S., Flew, T. & Swift, A. (2015). *Media economics*. Macmillan International Higher Education.
- Cusumano, M. A., Gawer, A. & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. HarperCollins.
- Daaboul, J., Castagna, P. & Bernard, A. (2012). *From value chains to value networks: modeling and simulation*. *International Journal of Production Research*. DOI: 10.1080/00207543.2014.88678
- Dal Zotto, C. & Omid, A. (2020). Platformization of media entrepreneurship: A conceptual development. *Nordic Journal of Media Management*, 1(2), 209–233.
- Dorian-Laurențiu, F. & Claudiu-Cătălin, M. (2012). A risk-based brand equity model. *Faculty of Economic Sciences*, 0(3), 157-163.
- Doyle, G. (2013). *Understanding media economics*. Sage.
- Dwivedi, A., Johnson, L. W., Wilkie, D. C. & De Araujo-Gil, L. (2019). Consumer emotional brand attachment with social media brands and social media brand equity. *European Journal of Marketing*, 35(6), 1176-1204.
- Easen, N. (2019). *Brand reputation and risk has never been harder to manage*. <https://www.raconteur.net/business-strategy/risk/brand-reputation-risk/>
- Eccles, R. G., Newquist, S. C. & Schatz, R. (2007). *Reputation and Its Risks*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks>
- Eisenmann, T. R., Parker, G. & Van Alstyne, M. (2009). Opening platforms: how, when and why? *Platforms, Markets and Innovation*, 6, 131–162.
- Elsharnouby, M. H., Mohsen, J., Saeed, O. T. & Mahrous, A. A. (2021). Enhancing resilience to negative information in consumer-brand interaction: the mediating role of brand knowledge and involvement. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(4), 571-591.
- Estiri, M., Amiri, N. S., Khajeheian, D. & Rayej, H. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender. *Eurasian Business Review*, 8(3), 267–284.
- Evans, D.S, Hagi, A. & Schmalensee, R. (2008). *Invisible engines: How software platforms drive innovation and transform industries*. MIT Press.
- Evans, D.S. & Schmalensee, R. (2005). *Paying with plastic: the digital revolution in buying and borrowing*. Mit Press.

- Evans, P. C. & Gawer, A. (2016). *The rise of the platform enterprise: A global survey*. <http://epubs.surrey.ac.uk/811201/>
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(3).
- Fehrer, J. A., Woratschek, H. & Brodie, R. J. (2018). A systemic logic for platform business models. *Journal of Service Management*, 29(4), 546-568.
- Forges, F. (1990). Correlated equilibrium in two-person zero-sum games. *Econometrica* (1986-1998), 58(2), 515.
- Ghanbary, S., Salavatian, S. & Kia, A.A. (2019). *Organizational resilience of Iranian news agencies in natural disasters*. Publications of Media Studies and Research Center. (in Persian)
- Hagiu, A. & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174.
- Haig, M. (2005). *Brand failures: the truth about the 100 biggest branding mistakes of all time*. Kogan Page Publishers.
- Hanna, R., Rohm, A. & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273.
- Hirschheim, R. (2008). Some guidelines for the critical reviewing of conceptual papers. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(8), 432-441.
- Hofman, C. & Keates, S. (2013). *Countering brandjacking in the digital age:... and other hidden risks to your brand*. Springer Science & Business Media.
- Hsieh, Y.J. & Wu, Y. J. (2019). Entrepreneurship through the platform strategy in the digital era: Insights and research opportunities. *Computers in Human Behavior*, 95, 315-323.
- Hyder, S. (2019). *How to manage a brand crisis in 2020*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/shamahyder/2019/12/18/how-to-manage-a-brand-crisis-in-2020/?sh=16591ba91585>
- Iglesias, O., Ind, N. & Alfaro, M. (2017). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. In *Advances in corporate branding* (pp. 148-174). Springer.
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: four approaches. *AMS review*, 10(1), 18-26.
- Jacoby, J. (2007). Considering the who, what, when, where and how of measuring dilution. *Santa Clara Computer & High Tech. LJ*, 24, 601.
- Kapferer, J.N. (2004). Brand new world, brand equity. *The Economic Times*, June, 30(7).
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- 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.
- Khajeheian, D. (2019). *An introduction to social media management and platform businesses*. Adiban Rooz Publications. (in Persian)

- Khajeheian, D. & Ebrahimi, P. (2020). Media branding and value co-creation: effect of user participation in social media of newsmedia on attitudinal and behavioural loyalty. *European Journal of International Management*, 1(1).
- Khalil Nezhad, S., Rezaian Astaneh, M. & Ghanbari, M. (2020). The relationship between gamification and brand co-creation with the Mediation of a sustainable business model in platforms. *Quarterly Journal of Brand Management*, 7(3), 87-127. (in Persian)
- Kim, J. & Min, J. (2019). Supplier, tailor, and facilitator: Typology of platform business models. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 57.
- Li, X. (2004). *How brand knowledge influences consumers' purchase intentions*. Auburn University.
- 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.
- Lukka, K. & Vinnari, E. (2014). Domain theory and method theory in management accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(8), 1308-1338.
- Luo, N., Zhang, M. & Liu, W. (2015). The effects of value co-creation practices on building harmonious brand community and achieving brand loyalty on social media in China. *Computers in Human Behavior*, 48, 492–499. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.020>
- Macias, W. & Cervino, J. (2017). Trademark dilution: comparing the effects of blurring and tarnishment cases over brand equity. *Management & Marketing*, 12(3), 346.
- Maleki Minbashrazgah, M., Feiz, D. & Bagheri Garbollagh, H. (2021). Analyzing on the antecedents of resilience to negative information: The mediating role of customer-brand identification in the Hotel industry. *Journal of Tourism and Development*, 10(4), 51-62. (in Persian)
- Messenger, L. (2018). *Risk & Resilience: Breaking and remaking a brand*. The Messenger Group.
- Moghadamzadeh, A., Ebrahimi, P., Radfard, S., Salamzadeh, A. & Khajeheian, D. (2020). Investigating the role of customer co-creation behavior on social media platforms in rendering innovative services. *Sustainability*, 12(17), 6926.
- Mooney, K. & Rollins, N. (2010). *Open brand: When push comes to pull in a web-made world*, Peachpit Press.
- Myers, M. (1997). Qualitative research in information systems. *MIS Quarterly*, 21. <https://doi.org/10.2307/249422>
- Nair, J., Paturkar, R. & Phule, S. (2019). Changing face of the outsourcing industry in a VUCA world: Learning and development organizations the new frontier. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W. & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy? and how to make them work for you*. WW Norton & Company.

- Parker, G. & Van Alstyne M. (2018). Platform strategy. In: Augier M., Teece D.J. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, London.
- Poell, T., Nieborg, D. & Van Dijck, J. (2019). Platformisation. *Internet Policy Review*, 8(4), 1–13.
- Poerwadi, S., Suyanto, M., Hidayat, A., Purwadi, P. & Eq, Z. M. (2020). Influence of brand extension strategy, brand image and brand trust on coffee product's brand equity. *International Journal of Marketing Studies*, 11(3), 1–26.
- 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.
- Ross, A. & Lofthouse, G. (2005). *Reputation: Risk of risks*. Economist Intelligence Unit.
- Sarkar, S. & Banerjee, S. (2019). Brand co-creation through triadic stakeholder participation: A conceptual framework based on literature review. *European Business Review*, 31(5), 585–609.
- Sharafi Farzad, F., Kolli, S., Soltani, T. & Ghanbary, S. (2019). Digital brands and web 3.0 enterprises: Social Network analysis and thematic analysis of user activities and behavioral patterns in online retailers. *AD-minister*, 34, 119–138.
- Song, J., Jamous, N. & Turowski, K. (2019). A dynamic perspective: local interactions driving the spread of social networks. *Enterprise Information Systems*, 13(2), 219–235.
- Sotiropoulos, V. (2003). *Luxury fashion brands: the impact of embodied imagery on brand responses*. Concordia University.
- Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. John Wiley & Sons.
- Stoll, J. (2021). *Netflix's revenue Q1 2013-Q1 2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/273883/netflixs-quarterly-revenue>
- Teichert, T. A. & Schöntag, K. (2010). Exploring consumer knowledge structures using associative network analysis. *Psychology & Marketing*, 27(4), 369–398.
- Thellefsen, T. & Sørensen, B. (2015). What brand associations are. *Sign Systems Studies*, 43, 191. <https://doi.org/10.12697/SSS.2015.43.2-3.03>
- Tiwana, A. (2013). *Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy*. Newnes.
- Tolstelova, K. (2016). *Brand value co-creation and the role of consumers in brand development on social media*. State University of New York.
- Torres, P. & Augusto, M. (2019). Building resilience to negative information and increasing purchase intentions in a digital environment. *Journal of Business Research*, 101, 528–535.

- Van Dijk, J., Poell, T. & De Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.
- Vázquez-Casielles, R., Iglesias, V. & Varela-Neira, C. (2017). Co-creation and service recovery process communication: effects on satisfaction, repurchase intentions, and word of mouth. *Service Business*, 11(2), 321–343.
- Von Rimscha, M. B. (2020). Management and economics of media and communication—History and definition of the field. In P. J. Schulz & P. Cobley (Eds.), *Management and Economics of Communication* (pp. 1–18). De Gruyter Mouton.
- Weerawardena, J. & Previte, J. (2017). Non-profit brand fragility: Perspectives on challenges: an abstract. *Academy of Marketing Science World Marketing Congress*, 165–166.
- Yi, Y. & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284.
- Yu, X. (2020). *Brand crisis: what influences customers' motivation to defend a brand*. University of Twente.
- Zarei, A. & Bagheri Garbollah, H. (2021). Reflection on the antecedents of resilience to negative information among the consumers of digital goods. *Journal of Business Management*, 13(1), 228-246. (in Persian)
- Zarei, A., Feiz, D. & Moradi, H. (2020). Promoting consumer loyalty and resilience to negative information through brand identity sub-components: an empirical investigation in the luxury electronics goods. *Journal of Islamic Marketing*.