

eISSN: 2981-1554

Original Article (Qualitative)

# Designing a Customer Relationship Management Development Model and the Role of Sustainable Competitive Advantage in Sports Clubs in Guilan Province

Seyed Sadegh Mir Jalali<sup>1</sup> , Masoud Imanzadeh<sup>2</sup> , Mehrdad Moharramzadeh<sup>3</sup> ,  
Robab Mokhtari<sup>1</sup> 

1- Department of sport management, Ard. C., Islamic Azad University, Ardabil, Iran

2- Department of Physical Education, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

3- Department of Sports Management, Ardabil Branch, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

## Receive:

16 September 2025

## Revise:

21 October 2025

## Accept:

12 November 2025

## Keywords:

Organizational environment, customer relationship management, sustainable competitive advantage, sports clubs, interactive marketing

## Abstract

The aim of this study is to design a customer relationship management development model and the role of sustainable competitive advantage in sports clubs in Gilan Province. The research method is applicable in terms of its purpose, qualitative in terms of its implementation method, and exploratory in nature. The statistical population of the study includes 20 faculty members of universities in the field of sports management and managers of sports clubs in Gilan Province, selected using theoretical sampling. Semi-structured interviews were used to collect data. In analyzing the data, the grounded data method was used in the form of open, axial and selective coding. The results of the study showed that 469 indicators can be effective in customer relationship management with an emphasis on sustainable competitive advantage in sports clubs in Gilan Province. Then, in axial coding, the indicators were classified into 105 concepts and 41 categories. The data obtained from the interview was conducted with a grounded theory approach. The results showed that seven main categories including marketing, organizational environment, infrastructure, performance, management and planning, service quality and relationship management are important for optimizing the customer relationship management system to develop customer relationship management with an emphasis on sustainable competitive advantage. Sports club managers can use the identified symbols, concepts and categories in their future planning to communicate effectively with customers.

**Please cite this article as (APA):** Mir Jalali, S. S., Imanzadeh, M., Moharramzadeh, M. and Mokhtari, R. (2025). Designing a Customer Relationship Management Development Model and the Role of Sustainable Competitive Advantage in Sports Clubs in Guilan Province. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(3), 229-251.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.566724.1226>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Masoud Imanzadeh

**Email:** masoud952@iau.ac.ir

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

In the era of globalization, the business world is facing different sports clubs in different business areas. In order for us to be able to continuously examine them; sports clubs must have the ability to compete for their survival (Mohammed et al., 2024). This competition must be provided using quality services and reasonable prices. If clubs cannot be successful in this market, they will not be able to survive in today's dynamic market (Ashill et al., 2021). To stay competitive, sports clubs must focus on their key and profitable customers. One of the techniques that help sports clubs in this regard is customer relationship management, which strengthens customer relationships (Bahramzadeh & Miskin Nawaz, 2025). Today, with the increasing competition among sports clubs, the importance of using new technologies to identify customers and measure the value of each customer to the organization has become more apparent than ever (Wagh & Shahare, 2024). Currently, how to attract and retain customers has become the most important issue for sports clubs (Alenazi & Alanazi, 2023). Sports clubs have realized that customers have different economic values and are adapting their customer communication strategy accordingly (Ali et al., 2023).

In modern society, customer relationship management has become an essential part of marketing strategies, as it helps to understand customer needs and better manage relationships with them (Gamage et al., 2023). The goal of customer relationship management is to retain current customers, attract new customers, and reduce marketing and customer service costs (Salehi et al., 2022). Therefore, sports clubs are increasingly paying attention to technologies as a way to overcome obstacles to the effective implementation of customer relationship management plans (Harrigan et al., 2023). Relationship quality is a strategy for attracting, maintaining, and increasing customer relationships, which consists of three factors: satisfaction, trust, and commitment. In today's business environments, which are characterized by increased competition, no business; whether manufacturing, service, etc., can continue its journey without satisfied and loyal customers. More important than that, the demands and expectations of consumers are increasing day by day and this trend will be accompanied by increasing growth (Kurniawan et al., 2025). Therefore, this research seeks to answer the question: How is the design of the customer relationship management development model and the role of sustainable competitive advantage in sports clubs in Gilan province?

### **Theoretical framework**

#### **Customer relationship management**

Customer relationship management includes collecting, analyzing data, and using this information to improve customer experience and increase their loyalty. In this regard, the use of customer relationship management systems allows organizations to interact with customers in a more personal and effective way (Hossain et al., 2020).

#### **Sustainable competitive advantage**

Competitive advantage is the ability of a company to achieve a superior market position. Competitive advantage includes a set of factors or capabilities that consistently enable a company to perform better than its competitors and is not easily imitable by competitors. Recent definitions of sustainable competitive advantage emphasize concepts such as information and communication technology, innovation, value creation, and entrepreneurial marketing in conjunction with traditional concepts of competitive advantage in the present century. Sustainable competitive advantage emphasizes a set of distinctive characteristics of the organization that cannot be easily copied and is also consistent with economic, social, and environmental goals (Denga et al., 2022).

Asadi et al. (2025) investigated the identification of primary elements and components affecting electronic customer relationship management. The results showed that variables related to causal factors; including human factors; technology factors; support factors; and contextual factors including cultural factors and industry factors; organizational factors including organization design factors and customer factors; were identified and categorized as variables affecting electronic customer relationship management. Also, satisfaction and loyalty were identified as the consequences of using electronic customer relationship management. (Emami et al., 2025) investigated the design of an artificial intelligence-based customer relationship management model in digital marketing of services in the health tourism industry. The results of the study showed that the causal conditions in the study included promoting market competition, improving relationships, automatic data analysis, empowerment, and contextual conditions including customer data management, intelligent services. Also, the intervening conditions included efficient planning, saving resources, and managing customer behavior. The strategies in the research include solving the integration problem, solving the information management problem, solving the planning problems, and the outcomes include increasing customer satisfaction, increasing financial strength, customer loyalty, and saving time. The results of structural equations show that the dimensions are well loaded on the research variables and can provide a suitable description of the variables.

### **Research Methodology**

The research method is applicable in terms of its purpose, qualitative in terms of its implementation method, and exploratory in nature. The statistical population of the research includes 20 university faculty members in the field of sports management and sports club managers in Gilan province, selected by theoretical sampling. Semi-structured interviews were used to collect data.

### **Research findings**

In analyzing the data, the data-driven method was used in the form of open, axial, and selective coding. The results of the study showed that 469 indicators can be effective in customer relationship management with an emphasis on sustainable competitive advantage in sports clubs in Gilan province. Then, the indicators were classified into 105 concepts and 41 categories in the axial coding. The data obtained from the interview were conducted with a grounded theory approach. The results showed that seven main categories including marketing, organizational environment, infrastructure, performance, management and planning, service quality and communication management are important for optimizing the customer relationship management system for developing customer relationship management with an emphasis on sustainable competitive advantage. Sports club managers can use the indicators, concepts and categories identified in their future planning for effective communication with customers.

### **Conclusion**

The present study was conducted with the aim of designing a customer relationship management development model and the role of sustainable competitive advantage in sports clubs in Guilan province. The results of this research are aligned with the results of Asadi et al. (2025), Emami et al. (2025), Dermawan Sembiring et al. (2025), Awad & Muhanad (2024), Hosseini et al. (2024), Nikbin (2023), Hamdi et al. (2023), Bagherian Kasegari & Kamali Koloochani (2023), Arabshahi & Abbaszadehgaretekan (2023), Ashurzadeh Yasuri et

al. (2022), Heydari et al. (2021), Sardjono et al. (2021), Bakhtiari & Bakhtiari (2020), Amer & Abdulwahhab (2020), and Sun (2020).

Hosseini et al. (2024) showed that the majority of variables have a positive and significant effect on the level of profitability, and the influence of variables has increased with the movement from high prosperity to deep recession. As a result, it can be said that profitability in a recession has a higher sensitivity to explanatory variables. Amer & Abdulwahhab (2020) showed that customer satisfaction and customer value have a positive and significant relationship with competitive advantage strategies such as cost leadership strategy, differentiation strategy, and focus strategy. These results indicate that increasing interest in eliminating customer relationship management will increase competitive advantage in telecommunications companies.

According to the results of the study, it is suggested:

By introducing information technology to companies under the protection of customer relationship management, it is proposed that a basis be provided for traditional companies to move towards smart and knowledge-based companies and reduce information processing costs by using customer relationship management software.

## طراحی مدل توسعه مدیریت ارتباط با مشتری و نقش مزیت رقابتی پایدار در باشگاه‌های ورزشی استان گیلان

سیدصادق میرجلالی<sup>۱</sup> ID، مسعود ایمان زاده<sup>۲</sup> ID، مهرداد محرم زاده<sup>۳</sup> ID، رباب مختاری<sup>۱</sup> ID

۱- گروه مدیریت ورزشی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۲- گروه تربیت بدنی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۳- گروه مدیریت ورزشی، واحد اردبیل، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل توسعه مدیریت ارتباط با مشتری و نقش مزیت رقابتی پایدار در باشگاه‌های ورزشی استان گیلان می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی و از نظر ماهیت اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت ورزشی و مدیران باشگاه‌های ورزشی در استان گیلان می‌باشند که به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. در تجزیه و تحلیل داده‌های از روش داده بنیاد در قالب کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که ۴۶۹ نشان می‌تواند بر مدیریت ارتباط با مشتری با تاکید بر مزیت رقابتی پایدار در باشگاه‌های ورزشی در استان گیلان مؤثر باشند. سپس در کدگذاری محوری نشان‌ها در ۱۰۵ مفهوم و ۴۱ مقوله طبقه‌بندی گردید. داده‌های به دست آمده از مصاحبه با رویکرد گراند تئوری انجام شد. نتایج نشان داد که هفت مقوله اصلی شامل بازاریابی، محیط سازمانی، زیرساخت، عملکرد، مدیریت و برنامه‌ریزی، کیفیت خدمات و مدیریت ارتباط برای بهینه‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری برای توسعه مدیریت ارتباط با مشتری با تاکید بر مزیت رقابتی پایدار دارای اهمیت می‌باشد. مدیران باشگاه‌های ورزشی می‌توانند از نشان‌ها، مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده در برنامه‌ریزی‌های آتی خود جهت ارتباط مؤثر با مشتریان استفاده نمایند.

تاریخ دریافت: ۲۵ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۹ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۱ آبان ۱۴۰۴

### کلید واژه‌ها:

محیط سازمانی، مدیریت ارتباط با مشتری، مزیت رقابتی پایدار، باشگاه‌های ورزشی، بازاریابی تعاملی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): میرجلالی، سیدصادق، ایمان‌زاده، مسعود، محرم‌زاده، مهرداد و مختاری، رباب. (۱۴۰۴). طراحی مدل توسعه مدیریت ارتباط با مشتری و نقش مزیت رقابتی پایدار در باشگاه‌های ورزشی استان گیلان. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۴(۳)، ۲۲۹-۲۵۱.



https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.566724.1226



Authors retain the copyright and full publishing rights.  
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business.  
This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: مسعود ایمان زاده

ایمیل: masoud952@iau.ac.ir

## مقدمه

در عصر جهانی شدن، دنیای کسب و کار با باشگاه‌های ورزشی متفاوت در حوزه‌های کاری مختلفی رو به رو است. برای اینکه ما بتوانیم آن‌ها را پیوسته بررسی کنیم؛ باشگاه‌های ورزشی باید برای بقای خود توانایی رقابت را داشته باشند (Mohammed et al, 2024). این رقابت باید با استفاده از کیفیت خدمات و قیمت مناسب ارائه شده باشد. اگر باشگاه‌ها نتوانند در این بازار موفق باشند توانایی ماندگاری در بازار پویای امروزی را نخواهند داشت (Ashill et al, 2021). باشگاه‌های ورزشی برای حفظ خود در عرصه رقابت باید مشتریان کلیدی و سودآور خود را در کانون توجه خود قرار دهند. یکی از فوئونی که در این راستا به باشگاه‌های ورزشی کمک می‌کند، مدیریت ارتباط با مشتری است که باعث تقویت رابطه با مشتریان می‌گردد (Bahramzadeh & Miskin Nawaz, 2025). امروزه با افزایش رقابت در میان باشگاه‌های ورزشی، اهمیت استفاده از فناوری‌های جدید، به منظور شناخت مشتریان و اندازه‌گیری ارزش هر مشتری برای سازمان بیش از پیش نمایان گشته است (Wagh & Shahare, 2024). در حال حاضر چگونگی جذب و حفظ مشتری به مهم‌ترین مسئله برای باشگاه‌های ورزشی تبدیل شده است (Alenazi & Alanazi, 2023). باشگاه‌های ورزشی از یک طرف به این مسئله پی‌برده‌اند که مشتریان ارزش‌های اقتصادی متفاوتی دارند و در حال تطبیق راهبرد ارتباطی خود با مشتری بر این اساس هستند (Ali et al, 2023). از طرف دیگر، عدم همخوانی نظرات با واقعیت، باعث به وجود آمدن چالش تجربی به نگاه اجرای مدیریت ارتباط با مشتری‌های اجرایی زیادی شده است؛ به طوریکه مدیریت ارتباط با مشتری از چه روش‌هایی بر عملکرد باشگاه‌های ورزشی تأثیر می‌گذارد به یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در این اواخر تبدیل شده است (Shabiryan & Rastegar, 2024).

در دنیای پیچیده و رقابتی امروزی، حفظ روابط مؤثر و پایدار با مشتریان برای باشگاه‌های ورزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Alshurideh et al, 2023). مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان یک استراتژی کلیدی، ابزاری مؤثر در بهبود تعاملات باشگاه‌های ورزشی با مشتریان است که هدف آن، ارتقاء رضایت و وفاداری مشتریان، بهبود کیفیت خدمات و افزایش سودآوری است. با این حال، بهبود فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری تنها با استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و داده‌کاوی ممکن نیست؛ بلکه نیازمند وجود توانایی‌های انسانی است که بتوانند روابط عاطفی و شناختی مؤثری با مشتریان برقرار کنند (Prakash & Padmakar, 2024). در جامعه مدرن، مدیریت ارتباط با مشتری به بخشی ضروری از راهبردهای بازاریابی تبدیل شده است، زیرا به درک نیازهای مشتریان و مدیریت بهتر رابطه با آنها کمک می‌کند (Gamage et al, 2023). هدف مدیریت ارتباط با مشتری علاوه بر حفظ مشتریان فعلی، جذب مشتریان جدید و کاهش هزینه‌های بازاریابی و خدمات مشتری است (Salehi et al, 2022). از این رو، باشگاه‌های ورزشی توجه فزاینده‌ای به فناوری‌ها، راهی برای غلبه بر موانع اجرای مؤثر طرح‌های مدیریت ارتباط با مشتری دارند (Harrigan et al, 2023). کیفیت رابطه راهبردی است جهت جذب، حفظ و افزایش رابطه با مشتری است که از سه عامل رضایت، اعتماد و تعهد تشکیل شده است. در محیط‌های کسب و کار امروزی که مشخصه بارز آن افزایش رقابت است، هیچ کسب و کاری اعم از تولیدی، خدماتی و غیره نمی‌تواند بدون مشتریان راضی و خرسند پایدار و موفق به راه خود ادامه دهد. مهم‌تر از خواسته‌ها و انتظارات مصرف‌کنندگان روز به روز فزونی یافته و این روند با رشد روز افزون همراه خواهد بود (Kurniawan et al, 2025).

هدف نهایی مدیریت ارتباط با مشتری، تحقق مزیت رقابتی است که به ایجاد ارزشی متفاوت از رقبا اشاره دارد. رقابت پذیری فرایندی است که هر باشگاه ورزشی می‌کوشد تا از طریق آن، بهتر از دیگران عمل کند و از آن‌ها پیشی گیرد (Shraei & Klabi, 2023). مزیت رقابتی عبارت است از: ارزش‌های قابل ارائه شرکت به مشتریان؛ به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بیشتر باشد. در واقع، مزیت رقابتی را می‌توان به‌دست آوردن جایگاهی دانست که رقبا نمی‌توانند استراتژی موفق آن را تکرار کنند و باشگاه‌های ورزشی از این استراتژی‌ها منافع کسب می‌کنند. به عبارت دیگر، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عوامل است که در یک محیط رقابتی، باشگاه ورزشی را بسیار موفق‌تر از سایر باشگاه‌های ورزشی می‌کند و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند (Klabi & Shraei, 2021). چنین مفهومی از مزیت رقابتی، به دستیابی به عملکرد برتر با استفاده از منابع و قابلیت‌های باشگاه‌های ورزشی اشاره دارد و به معنای توانایی ایجاد موقعیت رقابتی برتر و ارائه ارزش برتر برای مشتریان بر اساس دارایی‌ها و قابلیت‌ها است. عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی، به صورت متفاوتی طبقه‌بندی می‌شوند؛ مانند مزیت هزینه، مزیت تمایز، کارایی، کیفیت، نوآوری، پاسخگویی مشتری، زمان و انعطاف پذیری (Na et al, 2020). ایجاد و حفظ یک مزیت رقابتی در محیط کسب و کار جدید، برای تولید درآمد کوتاه مدت یا تضمین رشد کسب و کار کاملاً ضروری است. برای ارائه ارزش برتر به مشتریان، ایجاد مزیت رقابتی نسبت به رقبا بیش از هر چیز دیگری اهمیت پیدا می‌کند. به گفته (Jaakkola et al, 2010) یک مزیت رقابتی پایدار، از طریق تأثیر یادگیری و منابع شرکت ایجاد می‌شود که ارزشمند، کمیاب، تکرارناپذیر و جایگزین‌نشدنی است (Dwyer et al, 2014). نیز بیان کرده‌اند که باشگاه‌های ورزشی باید به‌طور مستمر ارزشی را ایجاد کنند که رقبا نتوانند با تأمین منابع و قابلیت، آن را تقلید کنند. از دیدگاه مبتنی بر منابع، شایستگی‌های کلیدی می‌توانند مزیتی رقابتی برای شرکت ایجاد کنند و منابع نامشهود، مانند کنترل و یادگیری، می‌توانند به صورت مؤثر در توسعه خدمات و بازارهای جدید استفاده شوند (Horng et al, 2022).

تمام شواهد حاکی از آن است که مدیران ارشد امروزه بیش از پیش بر اهمیت مشتریان به عنوان مهم‌ترین مسئله رویاروی باشگاه‌های ورزشی واقف‌اند. در صنایع خدماتی، مدیریت ارتباط با مشتری یک راه برای بهبود روابط با مشتری و افزایش مزیت رقابتی است. صنعت ورزش به عنوان یک صنعت خدماتی نیز از این موضوع مستثنی نیست. با این وصف مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک عنصر اصلی راهبردی باشگاه‌های ورزشی شناسایی شده که در آن به مدیر و مشتریان اهمیت داده می‌شود. با ارتباطاتی که امروزه شکل فناورانه به خود گرفته، جذب مشتریان نیز شکل متفاوتی یافته است. در عصر شفافیت اینترنتی و انتخاب جهانی، باشگاه‌های ورزشی دیگر نمی‌توانند پشت سیاست‌ها و قیمت‌هایشان پنهان شوند. با تقسیم بازار به بخش‌های مختلف و کالایی شدن خدمات، رقابت تنها بر مبنای قیمت دشوار شده است. مشتریان آن قدر هوشمند هستند که می‌دانند حق انتخاب دارند و اگر از خدمات ارائه شده سازمان تجربه بدی داشته باشند، از این حق استفاده می‌کنند و به سوی رقبا می‌روند. در واقع، اهرم‌های قدرت از سازمان به مشتریان منتقل گردیده است. امروزه حفظ مشتریان کنونی بیش از یافتن مشتریان قدیمی اهمیت دارد و مشتریان دیگر تنها به عنوان یک مصرف کننده خدمات باشگاه‌های ورزشی تلقی نمی‌شوند؛ بلکه به عنوان یک شریک تجاری در بقای سازمان نقش دارند. لذا پیدا کردن بهترین شیوه مدیریت در باشگاه جهت استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان بسیار مهم می‌باشد. وجود بازار رقابتی شدید میان باشگاه‌های ورزشی و تلاش این باشگاه‌ها در جهت بقای کسب و کار و ارتقای توان تجاری خود سبب شده است

نقش مشتریان بیش از پیش در بقای باشگاه‌های ورزشی نمایان گردد و این امر لزوم برقراری ارتباط مؤثر با مشتری را قویتر می‌کند. بنابراین با توجه به تأثیر به‌سزای مدیریت ارتباط با مشتری در جذب، حفظ و تقویت مشتریان باشگاه‌های ورزشی، محقق بر آن است شرایطی که سبب استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در باشگاه‌های ورزشی می‌شوند را شناسایی کند. لذا این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که: طراحی مدل توسعه مدیریت ارتباط با مشتری و نقش مزیت رقابتی پایدار در باشگاه‌های ورزشی استان گیلان به چه صورت می‌باشد؟

## ادبیات نظری

### مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری یکی از مهم‌ترین مفاهیم در دنیای امروز کسب و کارها است. با پیشرفت تکنولوژی و ظهور رقابت‌های فشرده در بازار، سازمان‌ها نیاز دارند تا برای ایجاد روابط مستمر و مؤثر با مشتریان خود استراتژی‌هایی کارآمد را اتخاذ کنند. این فرآیند شامل جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل داده‌ها و به کارگیری این اطلاعات به منظور بهبود تجربه مشتریان و افزایش وفاداری آن‌هاست. در این راستا، استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا به روشی شخصی‌تر و مؤثرتر با مشتریان تعامل داشته باشند (Hossain et al, 2020). یکی از مهم‌ترین مزایای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری برای سازمان‌ها، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های عملیاتی است. با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، شرکت‌ها قادر به شناسایی فرصت‌های فروش جدید، بهینه‌سازی فرآیندهای بازاریابی و کاهش اشتباهات انسانی می‌شوند. علاوه بر این، مدیریت ارتباط با مشتری به کسب و کارها کمک می‌کند تا ارتباطات عمیق‌تری با مشتریان خود برقرار کنند و از این طریق، نرخ وفاداری مشتریان را افزایش دهند. به‌طور کلی، سازمان‌ها با استفاده مؤثر از مدیریت ارتباط با مشتری می‌توانند تجربه مشتری را بهبود بخشند و در نتیجه به رشد پایدار دست یابند (Khan & Aslam, 2021). اگرچه مدیریت ارتباط با مشتری مزایای زیادی دارد، اما چالش‌هایی نیز در پی دارد. یکی از بزرگترین مشکلات، هزینه‌های بالای پیاده‌سازی و نگهداری سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری است. علاوه بر این، برخی سازمان‌ها ممکن است نتوانند به‌طور مؤثر از داده‌های جمع‌آوری شده استفاده کنند و یا نتوانند فرآیندهای شخصی‌سازی شده‌ای ایجاد کنند که نیازهای خاص مشتریان را برآورده سازد. همچنین، عدم تطابق فرهنگ سازمانی با اهداف مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند منجر به ناکامی در پیاده‌سازی این سیستم‌ها شود (Mishra, 2020).

### مزیت رقابتی پایدار

ریشه واژه «رقابت‌پذیری» را می‌توان در نظریه مزیت مطلق آدام اسمیت در کتاب مشهور ثروت ملل جستجو کرد و پس از آن پورتر مفهوم «کسب مزیت رقابتی» را در عرصه بازاریابی برجسته ساخت (Martinović et al, 2023). تعاریف زیادی برای مزیت رقابتی ارائه شده است. براساس یک تعریف مزیت رقابتی عبارت است توانایی یک شرکت در دستیابی به موقعیت برتر بازار. مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به ارائه عملکردی بهتر از رقبای قادر می‌سازد و رقیب نمی‌توانند به سادگی از آن تقلید کنند. در تعاریف اخیر از مزیت رقابتی پایدار

بر مفاهیمی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، نوآوری، ارزش آفرینی و بازاریابی کارآفرینی در پیوند با مفاهیم سنتی مزیت رقابتی در قرن حاضر تأکید می‌شود. مزیت رقابتی پایدار بر مجموعه ویژگی‌های متمایزی از سازمان تأکید دارند که به سادگی قابل نسخه‌برداری نیست و با اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی نیز هماهنگی دارد (Denga et al, 2022). مزیت رقابتی پایدار به آن دسته از مزیت‌های رقابتی گفته می‌شود که از طریق بهره‌وری از شایستگی‌ها، برای مشتریان ارزشمند می‌شود، از طریق رقبا به سادگی قابل تقلید و کپی‌برداری نیست و برای کسب و کارها، عملکردی شایسته و رقابت‌پذیر را به ارمغان آورد. به همین شیوه، باشگاه‌های دارای مزیت رقابتی نامیده می‌شود که نرخ سود آن بالاتر از میانگین صنعت باشد (Rosta et al, 2021).

### پیشینه پژوهش

(Asadi et al, 2025) به بررسی شناسایی عناصر و مؤلفه‌های اولیه مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی پرداختند. نتایج نشان داد که متغیرهای مربوط به عوامل علی؛ شامل عوامل انسانی؛ عوامل تکنولوژی؛ عوامل پشتیبانی؛ و عوامل زمینه‌ای شامل عوامل فرهنگی و عوامل صنعت؛ عوامل سازمانی شامل عوامل طراحی سازمان و عوامل مشتری؛ به عنوان متغیرهای مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی شناسایی و دسته‌بندی گردید. همچنین رضایت و وفاداری بعنوان پیامدهای بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی شناخته شد.

(Emami et al, 2025) به بررسی طراحی الگوی مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر هوش مصنوعی در بازاریابی دیجیتال خدماتی در صنعت گردشگری سلامت پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که شرایط علی در پژوهش شامل ارتقای رقابت در بازار، بهبود روابط، تحلیل داده‌های خودکار، توانمندسازی و شرایط زمینه‌ای شامل مدیریت داده‌های مشتریان، خدمات هوشمندانه هستند. همچنین شرایط مداخله‌گر شامل برنامه‌ریزی کارآمد، صرفه‌جویی در منابع، مدیریت رفتار مشتریان می‌باشد. راهبردها در پژوهش عبارتند از حل مشکل یکپارچه‌سازی، حل مشکل مدیریت اطلاعات، حل مشکلات برنامه‌ریزی و پیامدها شامل افزایش رضایت مشتریان، افزایش توان مالی، وفادارسازی مشتریان، صرفه‌جویی در زمان می‌باشد. نتایج معادلات ساختاری نشان می‌دهد که ابعاد به خوبی بر متغیرهای پژوهش بار شده‌اند و می‌توانند توصیف مناسبی از متغیرها به عمل آورند.

(Dermawan Sembiring et al, 2025) پژوهشی با عنوان «تحلیل افزایش رقابت‌پذیری کسب و کارهای خرد، کوچک و متوسط از طریق شایستگی کارآفرینی، گرایش کارآفرینانه و مدیریت ارتباط با مشتری» انجام دادند. این مطالعه از یک نمونه کلی ۱۷۰ نمونه استفاده کرد. تجزیه و تحلیل داده‌ها تأیید می‌کند که شایستگی کارآفرینی، گرایش کارآفرینی و مدیریت ارتباط با مشتری به طور قابل توجهی بر رقابت‌پذیری شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارد. پیامدهای این تحقیق بر اهمیت توسعه شایستگی‌های کارآفرینی برای صنایع کوچک و متوسط تأکید دارد. پیامد این است که شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط باید زمان و منابع خود را در آموزش و توسعه مهارت‌های کارآفرینی سرمایه‌گذاری کنند تا رقابت‌پذیری برند را افزایش دهند. علاوه بر این، اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری در افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط آشکار می‌شود.

(Awad & Muhanad, 2024) پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر مزیت رقابتی: نقش واسطه‌ای رضایت مشتری در شرکت هواپیمایی اجیت‌ایر» انجام دادند. یافته‌ها نشان‌دهنده همبستگی مثبت و معناداری بین مدیریت ارتباط با مشتری و مزیت رقابتی است، با ضریب همبستگی ۰/۵۶ و ضریب تعیین ۰/۳۱۵، که نشان می‌دهد مدیریت ارتباط با مشتری ۳۱/۵٪ از واریانس مزیت رقابتی را تشکیل می‌دهد. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که رضایت مشتری به طور قابل توجهی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند، به طوری که مدیریت ارتباط با مشتری ۴۳/۹٪ درصد از واریانس رضایت مشتری و تأثیر مثبت مستقیم رضایت مشتری بر مزیت رقابتی را توضیح می‌دهد.

(Hosseini et al, 2024) پژوهشی با عنوان «توسعه مدل ارتباط با مشتری مبتنی بر مزیت رقابتی با رویکرد زنجیره مارکوف و دسته بندی مشتریان با استفاده از ارزش طول عمر مشتری (بررسی موردی بانک تجارت)» انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که اکثریت متغیرها تأثیر مثبت و معناداری بر سطح سودآوری دارند و با حرکت از سمت رونق بالا به سمت رکود عمیق میزان تأثیرگذار متغیرها افزایش یافته است. در نتیجه می‌توان بیان داشت که سودآوری در حالت رکود اقتصادی حساسیت بالاتری نسبت به متغیرهای توضیح‌دهنده دارد.

(Nikbin, 2023) پژوهشی با عنوان «تأثیر هوش تجاری در مدیریت ارتباط با مشتری با هدف افزایش مزیت رقابتی در دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران» انجام دادند. نتایج تحلیل داده‌ها در نرم‌افزارهای اسپاس و اسمارت پی.آل.اس نشان دادند که هوش تجاری با مدیریت ارتباط با مشتری روابط مثبت و معناداری دارد. تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر مزیت رقابتی هم تأیید شد. همچنین تأثیر هوش تجاری در مزیت رقابتی و رابطه مثبت و معنی‌دار آن‌ها نیز تأیید شد. (Hamdi et al, 2023) به بررسی شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های پذیرش سیستم‌های اجتماعی مدیریت ارتباط با مشتری، توسط کاربران حرفه‌ای با استفاده از تکنولوژی وب ۲،۰ پرداختند. عوامل شناسایی شده در قالب ۴۰ شاخص و ۸ مؤلفه و ۳ بعد استخراج شد. مؤلفه‌ها و شاخص‌های ابعاد و مؤلفه‌های پذیرش سیستم‌های اجتماعی مدیریت ارتباط با مشتری، شامل سه بعد سازمانی، مشتری، فناوری، که بعد سازمانی دارای سه مؤلفه (نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی)، بعد مشتری شامل سه مؤلفه (ارزش آفرینی، انتظار عملکرد، رضایت مشتری) و فناوری دارای دو مؤلفه (شبکه‌های اجتماعی، تولید محتوا) شناسایی گردیده است.

(Bagherian Kasegari & Kamali Koloochani, 2023) پژوهشی با عنوان «بررسی و استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شرکتهای ساخت و ساز در قشم» انجام دادند. برای این منظور از یک روش توصیفی - تحلیلی استفاده شد. بر اساس نتایج بدست آمده از تحقیق می‌توان بیان کرد که تمامی چهار متغیر تأثیر معناداری بر مزیت رقابتی در میان شرکتهای ساخت و ساز در قشم را دارا هستند. همچنین، نشان داده شد که چهار متغیر مستقل مربوط به ارتباط با مشتری از اهمیت یکسانی در زمینه مزیت رقابتی برخوردار نیستند.

(Arabshahi & Abbaszadehgaretekan, 2023) به بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی بر عملکرد بازاریابی با تحلیل نقش میانجی نوآوری محصول و تاکید بر دانش مشتری پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که متغیر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی بر توسعه نوآوری محصول تأثیر مثبت و معنادار داشته و متغیر توسعه نوآوری محصول بر عملکرد بازاریابی نیز تأثیر مثبت و معنادار داشته است. همچنین، دانش مشتری بر عملکرد بازاریابی و توسعه

نوآوری محصول تأثیر مثبت و معناداری نشان داد و مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی و دانش مشتری از طریق توسعه نوآوری محصول بر عملکرد بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری داشته است.

(Ashurzadeh Yasuri et al, 2022) پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری با میانجی گری اثربخشی سازمانی بر مزیت رقابتی بازارهای خدماتی، مورد مطالعه: بانک رفاه استان گیلان» انجام دادند. این تحقیق از لحاظ جمع آوری داده نیز یک تحقیق توصیفی - همبستگی می باشد. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که اثربخشی سازمانی یک نقش میانجی در ارتباط بین ارتباط با مشتری و مزیت رقابتی بازارهای خدماتی دارد.

(Heydari et al, 2021) پژوهشی با عنوان «طراحی و اعتباریابی مدل یکپارچه سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد کسب مزیت رقابتی در صنعت بانکداری ایران» انجام دادند. نتایج نشان داد که شرایط علی (واکنش بانک به محیط خارجی، پیاده سازی استانداردهای بین المللی و مسئولیت اجتماعی بانک)، شرایط زمینه ای (تغییر رویکرد مدیریت ارشد بانک و آزادسازی و مقررات زدایی از سوی دولت) و شرایط مداخله گر (فرهنگ توانمندسازی بانک و رقابت پویا) بر یکپارچه سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معنادار دارند. از میان راهبردهای ارائه شده بازاریابی یکپارچه، توسعه فناوری و خدمات نوین بانکداری و اتحاد استراتژیک بر یکپارچه سازی تأثیر مثبت و معنادار دارند ولی مدل دلالت تأثیر معناداری ندارد. یکپارچه سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری بر کسب مزیت رقابتی برای بانک، افزایش رضایتمندی مشتریان و تقویت خدمات بانکی در جامعه تأثیر مثبت و معنادار دارد.

(Sardjono et al, 2021) پژوهشی با عنوان «ارزیابی پیاده سازی سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری برای پشتیبانی از مزیت رقابتی شرکت» انجام دادند. روش تحقیق مورد استفاده در این تحقیق، تحلیل عاملی برای پردازش داده های به دست آمده از پرسشنامه ها است. در این مطالعه، عوامل جدیدی به همراه شاخص های تشکیل دهنده این عوامل و همچنین یک مدل آمادگی ایده آل به دست آمد. می توان نتیجه گرفت که عوامل مرتبط با آمادگی اجرای مدیریت ارتباط با مشتری از جمله موارد دیگر عبارتند از: اطلاعات خدمات مشتری، ارزش روابط مشتری، کمبود خدمات و ارتباطات.

(Bakhtiari & Bakhtiari, 2020) پژوهشی با عنوان «استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری بر توسعه مزیت رقابتی پایدار» انجام دادند. در مقاله حاضر که به شیوه توصیفی - تحلیلی با استناد به مطالعات کتابخانه ای نگاشته شده است پس از تبیین مفهوم و تعاریف مدیریت ارتباط با مشتری به بحث پیرامون اهداف و اصول مدیریت ارتباط با مشتری و در ادامه روندهای ارتباط با مشتری و نهایتاً مساله اصلی پژوهش یعنی استراتژی مدیریت ارتباط بر توسعه مزیت رقابتی پایدار پرداخته شده است.

(Amer & Abdulwahhab, 2020) پژوهشی با عنوان «دستیابی به مزیت رقابتی با استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری» انجام دادند. این مطالعه نشان داد که رضایت مشتری و ارزش مشتری ارتباط مثبت و معناداری با استراتژی های مزیت رقابتی مانند استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز و استراتژی تمرکز دارند. این نتایج نشان می دهد که افزایش علاقه به حذف مدیریت ارتباط با مشتری باعث افزایش مزیت رقابتی در شرکت های مخابراتی خواهد شد.

(Sun, 2020) پژوهشی با عنوان «تحقیق و ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری و مسئولیت اجتماعی بر مزیت رقابتی» انجام داد. نتایج تحقیق، تأثیرات مثبت قابل توجهی از مدیریت ارتباط با مشتری بر مسئولیت اجتماعی، مسئولیت اجتماعی بر مزیت رقابتی و مدیریت ارتباط با مشتری بر مزیت رقابتی را نشان می‌دهد.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی کاربردی و با توجه به اینکه در پژوهش حاضر از روش تحقیق کیفی استفاده شده است؛ به منظور بررسی و تدوین مدلی برای مدیریت ارتباط با مشتری شرکت‌ها از روش نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها به شیوه سیستماتیک که به (Strauss & Corbin, 1990) نسبت داده شده، استفاده شد. جامعه آماری شامل دو گروه تشکیل شده است. گروه اول شامل متخصصین و خبرگانی است که اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های استان گیلان در رشته مدیریت ورزشی بوده‌اند و گروه دوم شامل کارشناسان خبره و مدیران باشگاه‌های ورزشی در استان گیلان بود که این افراد، به روش نمونه‌گیری نظری انجام شد. در پژوهش حاضر نظرات ۲۰ نفر از افراد نخبه در طی ۲۰ مصاحبه نیمه ساختار یافته تا رسیدن به حد اشباع نظری صورت پذیرفت. در پژوهش حاضر از نمونه‌گیری ترکیبی و به دو روش هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. در این تحقیق، مصاحبه با تمام خبرگان در محل کارشان انجام شد که البته این مرحله به دلیل مشغله این افراد با محدودیت‌های زیادی رو به رو بود.

فرایند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق به صورت زیگزاگی و همزمان انجام گرفت. جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که محقق در داده‌ها به مرز اشباع رسید و مفاهیم مرتبط با فرایند مدیریت ارتباط با مشتری که توسط مصاحبه‌شوندگان مختلف مطرح شدند تکراری شده و مطلب جدیدی به مدل اضافه نگردید. در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از هر سه فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در شش عنوان تحقق داشت که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها. لذا با نظر اساتید و کارشناسان امر، از کلیه شاخص‌های به دست آمده به تعیین مقوله‌ها پرداخته شد. از تحلیل کیفی محتوای مصاحبه‌ها، تعداد ۱۰ طبقه (مقوله اصلی) و ۴۶ مقوله فرعی به دست آمد که در جدول (۱) ارائه گردیده است.

### یافته‌های پژوهش

در این تحقیق با تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان سعی شده است تا ارائه مدل توسعه مدیریت ارتباط با مشتری و نقش مزیت رقابتی پایدار در باشگاه‌های ورزشی استان گیلان ارائه شود. روند تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس نظریه داده بنیاد رهیافت نظام مند رویکرد (اشتراوس و کوربین) در سه مرحله کدگذاری اولیه، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شده است که در نهایت دسته بندی عوامل انجام و مدل پارادایمی تحقیق ارائه گردید.

جدول ۱. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
شرایط علی	آموزش کارکنان برای استفاده از سیستم طراحی روابط و فرایندهای گردش کار در سیستم نرم افزاری مدیریت ارتباط با مشتری طراحی خدمات قابل عرضه به مشتریان توسعه بررسی راه‌های بهبود کسب و کار و افزایش درآمد پردازش، تحلیل و تفسیر داده‌های مشتریان	آموزش کارکنان برای توسعه و رشد فروش آموزش کارکنان برای فروش آنلاین هوشمندی بازاریابی مجازی ورود تکنولوژی‌های جدید و توسعه سامانه ارتباط با مشتری در شرکت‌ها نقش خدمت‌رسانی به مشتریان تاکید صنایع خدماتی امروزی بر مشتری‌مداری کسب درآمد بیشتر برای شرکت‌ها گروه بندی و گزینش مشتریان براساس نوع مشتری توجه به فرهنگ مشتری‌مداری

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
شرایط زمینه‌ای	به کارگیری فناوری‌های نوین زیرساخت‌ها سیستم‌های سخت افزاری و نرم افزاری یکپارچه سازی ابزارها شناخت بهتر نیازهای گروه‌های مختلف مشتریان	تنوع کانال‌های ارائه خدمات ارتقاء سیستم‌های سخت افزاری و نرم افزاری کانال‌های فروش آنلاین ساختار محیط داخلی سازمان ضعف برنامه‌ریزی مدیریت ارتباط با مشتری یکپارچه سازی ابزارها برای شناخت بهتر تنوع کانال‌های ارائه خدمات ضعف سیستم فن آوری اطلاعات اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری سیاست‌های اقتصادی خواسته‌ها و توقعات مشتریان فضای رقابتی شرکت‌ها

## جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله‌گر

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
شرایط مداخله‌گر	جلب رضایت در مشتریان	تنوع محصولات و خدمات جلب وفاداری در مشتریان نوع برخورد با مشتریان تقبل هزینه برای جذب مشتری توسعه خدمات به مشتریان مدیریت بهینه
	وفادارسازی و توسعه مشتریان	نوع تفکر و دیدگاه مدیران شرکت‌ها توسعه جایگاه بازاریابی مجازی برند و اعتبار و اصالت شرکت‌ها تفکرات مدیران ارشد فرهنگ مشتری مداری عملکرد کانون مشتریان بهبود بازاریابی مجازی
	توسعه جایگاه شرکت در بازار کسب و کار	تبلیغات خلاقانه شرکت‌ها و تصویر ذهنی مثبت ارتباط منظم با شرکت‌های بین‌المللی بازاریابی مجازی در ساختار شرکت‌ها برنامه ریزی منسجم و علمی نیروی آموزش دیده و مجرب نگاه فن‌آورانه به مدیریت ارتباط با مشتری حفظ و نگهداری مشتریان قدیمی توسعه جایگاه بازاریابی مجازی
	بهبود مستمر	

## جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پدیده اصلی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
پدیده اصلی	ساختار پویا برای پاسخ به مشتری	نظارت مستمر سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان اصلاح و تعدیل برنامه ارتباط با مشتریان
	کشف نیازهای جدید مشتریان	شناخت بهتر نیازهای گروه‌های مختلف مشتریان
	خدمت‌رسانی به مشتریان کلیدی	بازبینی و افزایش کارایی فرایند خدمت‌رسانی
	شناسایی علایق و نیازهای مشتریان	فرایندهای تحلیلی مدیریت ارتباط با مشتریان
	ایجاد ارتباط با مشتری	فرایندهای حفظ و توسعه روابط با مشتریان ارزشمند



کنترل و بهبود کارایی فرایند خدمت رسانی	جلب اعتماد مشتریان
فرایند برنامه ریزی‌های کوتاه مدت و بلند مدت	رهبری باتجربه
فرایند حفظ مشتریان	تیم کاری باتجربه
سامانه تحلیل داده و هوش تجاری	شناخت بهتر نیازهای گروه‌های مختلف مشتریان
کیفیت داده‌های سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان	شناخت راه‌های جلب اعتماد و نیاز مشتری از طریق رصد کیفیت خدمات

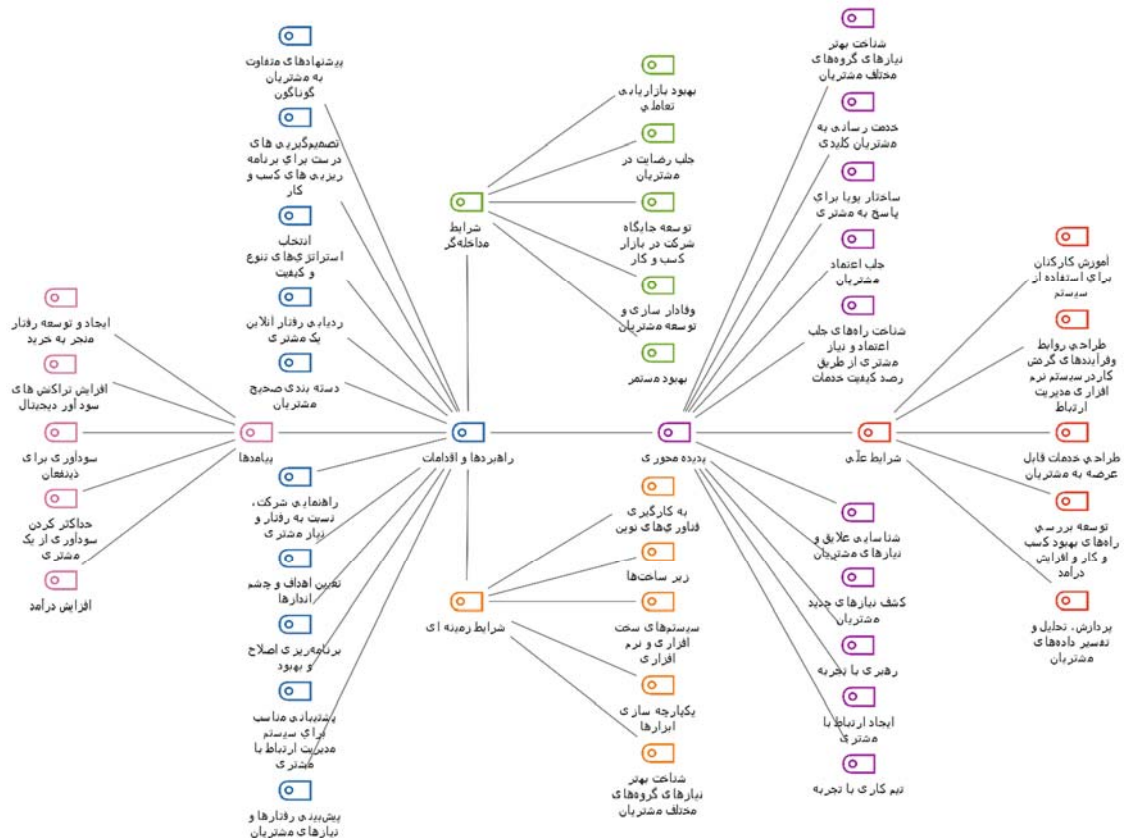
## جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با راهبردها و اقدامات

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
راهبردها و اقدامات	انتخاب استراتژی‌های تنوع و کیفیت	پیشنهادهای متفاوت به مشتریان تجهیز و بهبود کیفیت و خدمات سایت‌های فروش بالا بردن کیفیت و بهبود عملکرد شرکت‌ها جایگزینی تکنولوژی به جای روش سنتی ارزیابی عملکرد مدیریت ارتباط با مشتریان افزایش تنوع خدمات و سرگرمی‌ها به مشتریان راه‌های دسترسی آسان برای خرید آنلاین تدوین برنامه‌ریزی بلند مدت و استراتژیک ارتباط با مشتری الگو برداری از شرکت‌های موفق دنیا آموزش، فرهنگسازی و ارتقاء مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران نظارت مستمر و کنترل ارتباط با مشتری آموزش مستمر کارکنان و مدیران با تشکیل کارگاه و کلاس‌های ضمن خدمت توسعه و طراحی سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان تعیین اهداف تجاری و اقتصادی برای بدست آوردن منابع مالی از طریق مشتریان تدوین برنامه ریزی متنوع جهت مشتریان به کارگیری ابزارهای ارتباطی الکترونیکی توسعه فرهنگ مشتری مداری در کارکنان توسعه خدمات نوین و متناسب از جمله فروشگاه‌های آنلاین توسعه و طراحی سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان توجه به روابط انسانی راهبرد بهبود برند و تصویر ذهنی در مخاطبان
	پیش‌بینی رفتارها و نیازهای مشتریان	تدوین برنامه‌ریزی بلند مدت و استراتژیک ارتباط با مشتری
	تصمیم‌گیری‌های درست برای برنامه ریزی‌های کسب و کار	آموزش، فرهنگسازی و ارتقاء مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران
	تعیین اهداف و چشم اندازها	تعیین اهداف تجاری و اقتصادی برای بدست آوردن منابع مالی از طریق مشتریان
	پشتیبانی مناسب برای سیستم مدیریت ارتباط با مشتری	توسعه خدمات نوین و متناسب از جمله فروشگاه‌های آنلاین
	پیشنهادهای متفاوت به مشتریان گوناگون	توجه به روابط انسانی

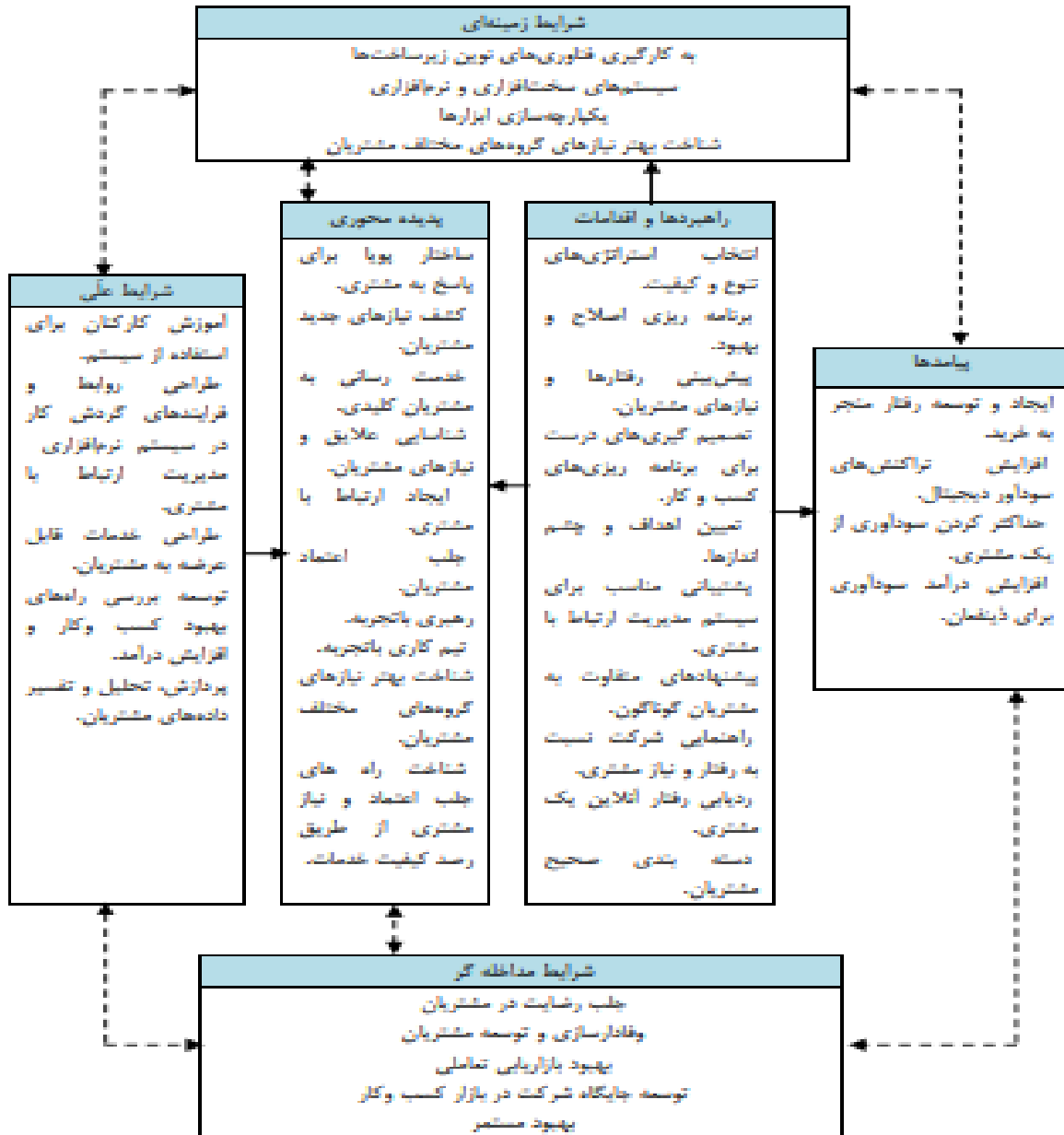
دسته بندی صحیح مشتریان	راهنمایی شرکت،
تشکیل سرگروه های مختلف و گروه بندی مشتریان در مناطق	نسبت به رفتار و نیاز
شناسایی و تفکیک مشتریان خاص باتوان های متفاوت	مشتری
برگزاری همایش های چند گانه جهت مشتریان	ردیابی رفتار آنلاین
جذاب کردن محیط سایت ها	یک مشتری
افزایش تبلیغات و برنامه های متنوع در سایت ها	دسته بندی صحیح
ایجاد سامانه های مجازی ارتباط با مشتریان	مشتریان
تشکیل سرگروه های مختلف و گروه بندی مشتریان در مناطق	
تحلیل ارزش مشتریان و راهبردهای رفتاری با هر یک از طبقات	
ایجاد شعب مختلف مشتریان در سطح استان، کشور و خارج از کشور	

## جدول ۶. مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با پیامدها

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز
	ایجاد و توسعه رفتار منجر به خرید	بهبود اطلاع رسانی به مشتریان جو بهتر و ایمن تر سایت افزایش تبلیغات دهان به دهان توسط مشتری توسعه نظام مند روابط با مشتریان افزایش نوآوری در شرکت مزیت رقابتی ارتقاء شرکت ها افزایش درآمد افزایش بهره وری افزایش فروش جانبی
پیامدها	حد اکثر کردن سودآوری از یک مشتری	بهبود وضعیت اخلاقی و فرهنگی مشتریان و کارکنان تقویت برند و تصویر ذهنی مشتریان از شرکت بهبود رفتارها و کاهش تنش های شرکت با مشتریان افزایش درآمد و سودآوری کاهش هزینه های بازاریابی افزایش نرخ بازگشت مشتریان افزایش رفتار خرید مجدد ارتقاء صنعت تولید رشد فرهنگی جامعه افزایش آگاهی شرکت افزایش رقابت
	افزایش تراکنش های سودآور دیجیتال	
	افزایش درآمد	
	سودآوری برای ذینفعان	



شکل ۱. مدل مفهومی توسعه مدیریت ارتباط با مشتری با تاکید بر استراتژی‌های بازاریابی مجازی، با استفاده از نرم افزار MAXQDA



شکل ۲. مدل پارادایمی توسعه مدیریت ارتباط با مشتری با تاکید بر استراتژیهای بازاریابی مجازی

با توجه به ادبیات پیشینه و تحلیل مقوله‌های به دست آمده و فرایند قیاس و استقرای مستمر همانطور که در شکل (۲) الگوی پیشنهادی توسعه مدیریت ارتباط با مشتری و نقش مزیت رقابتی پایدار در باشگاه‌های ورزشی بدینگونه ترسیم شد. این ابعاد می‌توانند به عنوان فرایند مدیریت ارتباط با مشتری و نقش مزیت رقابتی پایدار در باشگاه‌های ورزشی در نظر گرفته شوند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این تحقیق، طراحی مدل توسعه مدیریت ارتباط با مشتری و نقش مزیت رقابتی پایدار در باشگاه‌های ورزشی استان گیلان است. نتایج نشان داد که هفت مقوله اصلی در مدل پارادایمی شامل بازاریابی، محیط سازمانی، زیرساخت، عملکرد، مدیریت و برنامه ریزی، کیفیت خدمات و مدیریت ارتباط جهت بهینه سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری برای توسعه استراتژی‌های مزیت رقابتی پایدار با اهمیت می‌باشد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Asadi et al, 2025) (Emami et al, 2025) (Dermawan Sembiring et al, 2025) (Hosseini et al (Awad & Muhanad, 2024) (Hamdi et al, 2023) (Nikbin, 2023) al, 2024) (Bagherian Kasegari & Kamali Koloochani, 2023) (Heydari et al, 2021) (Ashurzadeh Yasuri et al, 2022) (Arabshahi & Abbaszadehgaretekan, 2023) (Sardjono et al, 2021) (Amer & Abdulwahhab, 2020) (Bakhtiari & Bakhtiari, 2020) (Sun, 2020) همسو می‌باشد. (Hosseini et al, 2024) نشان دادند که اکثریت متغیرها تأثیر مثبت و معناداری بر سطح سودآوری دارند و با حرکت از سمت رونق بالا به سمت رکود عمیق میزان تأثیرگذار متغیرها افزایش یافته است. در نتیجه می‌توان بیان داشت که سودآوری در حالت رکود اقتصادی حساسیت بالاتری نسبت به متغیرهای توضیح دهنده دارد. (Amer & Abdulwahhab, 2020) نشان داد که رضایت مشتری و ارزش مشتری ارتباط مثبت و معناداری با استراتژی‌های مزیت رقابتی مانند استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز و استراتژی تمرکز دارند. این نتایج نشان می‌دهد که افزایش علاقه به حذف مدیریت ارتباط با مشتری باعث افزایش مزیت رقابتی در شرکت‌های مخابراتی خواهد شد.

در دنیای امروز با توجه به نقش پر قدرت مشتری در عرصه جهانی، نیاز مبرم به مدیریت صحیح ارتباط با مشتری در شرکت‌ها از هر زمان دیگری بیشتر احساس می‌شود. با توجه به اینکه موضوع مدیریت ارتباط با مشتری یک مفهوم نسبتاً نوین در صنعت ورزش است هر سازمان و شرکتی برای دوام و پایداری در بازار رقابت و سودآوری بیشتر نیاز به پیاده سازی و اجرای موفق آن دارد. در کشور ما در چند سال اخیر بحث مشتری مداری و مدیریت ارتباط با مشتری به تدریج پررنگ‌تر شده و در شرکت‌های مختلف بر روی استفاده از این ابزار استراتژیک اقدامات و برنامه ریزی‌هایی صورت گرفته است و باشگاه‌های ورزشی لزوم حرکت از محصول محوری به سوی مشتری محوری و قرار دادن مشتری در مرکز تمام فعالیت‌های خود را احساس نموده‌اند. با توجه به یافته‌ها در می‌یابیم که، شرکت‌های تولیدی به مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری توجه بیشتری می‌کنند چراکه ارتباط با مشتری در موفقیت آن‌ها نقش کلیدی بازی می‌کند. مدیریت ارتباط با مشتری در خصوص مدیریت دانش مشتری، برای فهم بهتر مشتریان و ارائه خدمات بهتر به مشتریان است. بنابراین یک شرکت تولیدی ابتدا باید برای مشتریان خود و همچنین جذب و برقراری ارتباط با مشتریان قبلی برنامه ریزی کرده و مدیران کسب و کار آن را در استراتژی‌های رقابتی خود گنجانده باشند. چراکه مدیریت ارتباط با مشتری واژه‌ای است که به منظور توصیف عالی‌ترین سطح راهبردی و حفظ ارتباطات با مشتریان به کار برده می‌شود. بطوری که می‌توان آن را متشکل از مجموعه فعالیت‌ها و قدم‌هایی دانست که به منظور ایجاد، توسعه، نگهداری و بهینه سازی روابط طولانی مدت و ارزشمند بین مشتریان و سازمان، شکل می‌یابند.

از آنجا که باشگاه‌های ورزشی در بسیاری از فعالیت‌های خود با مشتریان در تعامل هستند، فراهم آوردن سیستمی که بتواند هر یک از این وظایف را سامان بخشیده و رهبری نماید، برای موفقیت باشگاه امری ضروری به نظر می‌رسد.

همچنین با توجه به نتایج پژوهش می‌توان بیان کرد که لازمه تعهد، وفاداری و تکرار مراجعات مشتریان ورزشی، کیفیت و خدمات بالا می‌باشد که این کیفیت و خدمات را باید با ارائه برنامه‌ها و کلاس‌های متنوع و جذاب، کارکنان آگاه، کاربری بالا و جذابیت ظاهری باشگاه‌های ورزشی، روحیه بالای تعامل و توجه به مشتریان، ارائه خدمات به موقع و درک نیازهای ویژه هر مشتری بالا برد. از جمله مهمترین نکات مثبت این پژوهش، کاربردی بودن نتیجه پژوهش می‌باشد، چراکه این مدل جامع مدیریت ارتباط با مشتری و نقش مزیت رقابتی پایدار در باشگاه‌های ورزشی برای اولین بار ارائه می‌شود که استفاده از آن می‌تواند کمک شایانی در افزایش رضایتمندی، وفاداری و مزیت رقابتی صنعت باشگاه‌های ورزشی داشته باشد. در نتیجه این مطالعه بینش مهمی به مدیران باشگاه‌های ورزشی می‌دهد که می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به آن‌ها کمک کند، در نتیجه ارزشی را به طرح‌های مدیریت ارتباط با مشتری اتخاذ شده به وسیله سازمان‌های خدماتی اضافه می‌کند و درک ما را در خصوص تأثیر دیدگاه مشتری محور مدیریت ارتباط با مشتری بر وفاداری و مزیت رقابتی شرکت‌ها مورد بررسی، افزایش می‌دهد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری، مهم‌ترین نقش را در ایجاد، رضایتمندی و وفاداری دارد. به نکته عطف این پژوهش می‌توان به تأثیر غیرمستقیم رضایتمندی بر وفاداری اشاره کرد یعنی رضایتمندی مشتریان همیشه منجر به وفاداری آنان نمی‌شود بلکه باید نیازهای درونی مشتریان را ارضا کرد و بالتبع آن شکایات آنان کاهش پیدا خواهد کرد که منجر به وفاداری مشتریان می‌شود. بنابراین بخش خدمات باشگاه‌های ورزشی با انجام تمهیداتی مثل توجه به رضایتمندی و مشتری مداری قادر است مدیریت ارتباط با مشتری را با موفقیت اجرا کند. ثانیاً: محیط جاری بخش خدمات باشگاه‌های ورزشی اماکنی برای به کارگیری راهبردهای رسمی سازه‌های اثرگذار (مدیریت دانش، فناوری مدیریت ارتباط با مشتری، مشتری مداری، شبکه‌های اجتماعی و کیفیت خدمات) بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری را توانا می‌کند. مدیران شرکت به خوبی می‌دانند موفقیت، آن‌ها در راه رسیدن به اهداف کلان در گرو جلب رضایت مشتریان ورزشی می‌باشد. در نتیجه باشگاه‌های ورزشی باید برنامه و سیاست‌های مدیریت ارتباط با مشتری را سرلوحه خود قرار دهند.

توسعه مدیریت ارتباط با مشتری در باشگاه‌های ورزشی می‌تواند به‌طور چشمگیری تجربه اعضا، نگهداری، و سودآوری را بهبود دهد زیرا جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی داده‌های اعضا شامل پروفایل سلامت، اهداف ورزشی، الگوی حضور و تراکنش‌ها امکان بخش‌بندی دقیق و ارائه پیشنهادات شخصی‌سازی شده را فراهم می‌آورد؛ این تعامل هدفمند از طریق کانال‌های هماهنگ شده مثل آپ موبایل، ایمیل، پیامک و تماس‌های مریبان، نرخ حضور و تمدید عضویت را افزایش داده و با برنامه‌های انگیزشی و محتوای آموزشی وفاداری عاطفی ایجاد می‌کند. تحلیل پیش‌بینی‌کننده برای شناسایی اعضای در معرض ریزش و پیشنهاد مداخلات به‌موقع ظرفیت تبدیل مدیریت ارتباط با مشتری به منبع مزیت رقابتی پایدار را دارد، زیرا ترکیب تجربه یکپارچه فیزیکی - دیجیتال، خدمات تکمیلی (تغذیه، فیزیوتراپی، مربی اختصاصی) و نوآوری مبتنی بر داده باعث می‌شود پیشنهادات باشگاه سخت‌تر قابل تقلید و ارزش افزوده آن برای مشتریان دائمی‌تر شود. پیاده‌سازی تدریجی با تمرکز بر پاک‌سازی داده‌ها، ایجاد سناریوهای اتوماسیون کلیدی و اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های مرتبط (نرخ نگهداری، نرخ ریزش، میانگین درآمد ماهیانه، وفاداری مشتریان) و همچنین آموزش کارکنان برای تعامل انسانی - دیجیتال، تضمین می‌کند که مدیریت ارتباط با مشتری نه تنها عملیات بازاریابی و فروش را کارآمدتر می‌کند بلکه به‌عنوان موتور رشد بلندمدت و تثبیت‌کننده جایگاه رقابتی باشگاه عمل نماید.

- براساس نتایج این پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر به مدیران، سازمان‌ها و سیاستگذاران پیشنهاد می‌شود:
- ۱- پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌ها، در زمینه بهینه سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان نوآوری باز، اقدام کنند.
  - ۲- با ورود فناوری اطلاعات به شرکت‌ها در زیر چتر مدیریت ارتباط با مشتری، زمینه‌ای فراهم شود تا شرکت‌های سنتی به سمت شرکت‌های هوشمند و دانا محور حرکت کنند و با به کارگیری نرم افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری، هزینه‌های پردازش اطلاعات را کاهش دهند.
  - ۳- ارتباطات با مشتریان در زمان کمتر و با سرعت بیشتری صورت گیرد که نتیجه نهایی آن، افزایش قدرت رقابتی شرکت در محیط پرتلاطم امروزی است.

### Reference

- Alenazi, S. A., & Alanazi, T. M. (2023). The mediating role of sustainable dynamic capabilities in the effect of social customer relationship management on sustainable competitive advantage: a study on SMEs in Saudi Arabia. *Sustainability*, 15(3), 1952. <https://doi.org/10.3390/su15031952>
- Ali, M. A. L., & Ibrahim, O., & Khasawneh, A. M. (2023). Social customer relationship management model for small and medium enterprises: Factors and challenges. In *AIP Conference Proceedings*, <https://doi.org/10.1063/5.0174831>
- Alqershi, N., & Ismail, A., & Abualrejal, H., & Salahudin, S. (2020). Competitive Advantage Achievement through Customer Relationship Management Dimensions. *Journal of Distribution Science* 18(11), 61-67. <http://dx.doi.org/10.15722/jds.18.11.202011.61>
- Alshurideh, M., & Kurdi, B., & Alhamad, A., & Hamadneh, S., & Alzoubi, H., & Ahmad, A. (2023). Does social customer relationship management (SCRM) affect customers' happiness and retention? A service perspective. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 277-288. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.9.015>
- Amer, R. S. & Abdulwahhab, F. (2020). ACHIEVING THE COMPETITIVE ADVANTAGE BY USING CUSTOMER RELATIONSHIPS MANAGEMENT (CRM). *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 21(1), 61-70. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.05>
- Arabshahi, M., & Abbaszadehgaretekan, H. (2023). The Impact of Electronic Customer Relationship Management on Marketing Performance with the Analysis of the Mediating Role of Product Innovation and Emphasis on Customer Knowledge. *Journal of value creating in Business Management*, 3(2), 42-61. doi: 10.22034/jvcbm.2023.396709.1088. (in Persian).
- Asadi, M., & Mahmoudi Maymand, M., & Zakipour, M. (2025). Identifying the primary elements and components affecting electronic customer relationship management. *Journal of value creating in Business Management*, 5(2), 70-94. doi: 10.22034/jvcbm.2024.456992.1379.. (in Persian).
- Ashill, N. J., & Gamage, Th. Ch., & Gnanapala, A. (2021). Understanding social customer relationship management adoption: qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 31(2), 421-445. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1923056>
- Ashurzadeh Yasuri, Z., & Pour Safar Sadat, M., & Nikpima Chafi, R., & Rahbari Fatideh, R. (2022). The Effect of Customer Relationship Management Mediating Organizational Effectiveness on Competitive Advantage in Service Markets, Case Study: Refah Bank of Guilan Province. *Journal of Technology Management and Smart Productivity*. 4(3), 26-37. doi: <https://10.22051/jera.2021.31891.2698> (in Persian).
- Bagherian Kasgari, B., & Kamali Klochani, A. (2023). Investigating and implementing a customer relationship management system to create a sustainable competitive advantage for construction companies in Qeshm. *Smart marketing management*, 4(3), 100-111. <https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125656565047> (in Persian).

- Bahramzadeh, M. R. & Miskin Nawaz, M. (2025). The relationship between service quality, customer satisfaction, and customer value with customer loyalty through the quality of customer relationship management and considering brand image in the food industry in Saba. *Essays in management, psychology, and educational sciences*, 4(4). <https://doi.org/10.22034/jsm.2025.228532> (in Persian).
- Bakhtiari, H., & Bakhtiari, M. H. (2020). Customer relationship management strategy on developing sustainable competitive advantage. *Science and engineering elites*, 21(9), 47-55. <https://sid.ir/paper/517217/fa.56> (in Persian).
- Emami, A., & Mohammadi, M. S. H., & Ghobadi, T., & Aghighi, A. (2025). Designing a Customer Relationship Management Model Based on Artificial Intelligence in Digital Marketing of Services in the Health Tourism Industry. *Journal of value creating in Business Management*, 5(2), 391-420. doi: 10.22034/jvcbm.2025.530495.1574. (in Persian).
- Denga, E. M., & Vajjhala, N. R., & Rakshit, S. (2022). The Role of Digital Marketing in Achieving Sustainable Competitive Advantage. *Digital Transformation and Internationalization Strategies in Organizations*, 34(1), 44-60. <https://orcid.org/0000-0002-8260-2392>
- Dwyer, L. M., & Cvelbar, L. K., & Edwards, D. J., & Mihalič, T. A. (2014). Tourism firms' strategic flexibility: The case of Slovenia. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 377- 387. <https://doi.org/10.1002/jtr.1931>
- Gamage, T. C., & Gnanapala, A., & Ashill, N. J. (2023). Understanding social customer relationship management adoption: qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 31(2), 421-445. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1923056>
- Hamdi, S. H., & Sardari, A., & Naami, A., & Mobarake, A. N. (2023). Identifying dimensions and components of acceptance of customer relationship management social systems by professional users using Web 2.0 technology. *Journal of value creating in Business Management*, 3(2), 1-19. doi: 10.22034/jvcbm.2023.403930.1124. (in Persian).
- Heydari, S., & Iman Khan, N., & Taheri Kia, F. (2021). Design and validation of a model for integrating customer knowledge management and customer relationship management with the approach of gaining competitive advantage in the Iranian banking industry. *Strategic management research*, 80(29), 143-181. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2021.313655.3990>. (in Persian).
- Hornig, J. S., & Liu, C. H., & Chou, S. F., & Yu, T. Y., & Hu, D. C. (2022). Role of big data capabilities in enhancing competitive advantage and performance in the hospitality sector: Knowledge-based dynamic capabilities view. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 22-38. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.026>
- Hossain, M. D., & Chowdhury, S. R., & Rahman, M. H. (2020). Customer relationship management practices and organizational performance: Evidence from Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 15(3), 79-88. DOI:10.18034/ajtp.v8i3.609
- Hosseini, S., & Motadel, M., & Toloie Eshlaghy. (2024). Developing a customer relationship model based on the competitive advantage of the Markov chain approach and customer classification using customer lifetime value (case study of Tejarat Bank). *New research in decision making*. 9(4), 33-66. [https://journal.saim.ir/article\\_7](https://journal.saim.ir/article_7). (in Persian).
- Jaakkola, M., & Möller, K., & Parvinen, P., & Evanschitzky, H., & Mühlbacher, H. (2010). Strategic marketing and business performance: A study in three European 'engineering countries. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1300-1310. DOI:10.1016/j.indmarman.2010.06.005
- Khan, M. N., & Aslam, A. (2021). The impact of customer relationship management (CRM) on customer loyalty: Evidence from the banking sector in Pakistan. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1260-1285. <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>
- Klabi, A. M., & Shraei, F. (2021). Designing a competitive advantage model by explaining the role of innovation speed and creative destruction in the FMCG industry. *International Business Management Research Journal*, 4(3), 145-165. <https://doi.org/10.22034/JIBA.2021.44464.1637> (in Persian).
- Martinović, M., & Barac, Z., & Pirić, V. (2023). Modern Business Practices According to Adam Smith's Value Principles. *Obnovljeni Život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 78(3.), 353-364. <https://doi.org/10.31337/oz.78.3.5>

- Mishra, A. (2020). Challenges and limitations of CRM implementation in SMEs: A review of literature. *Business Process Management Journal*, 25(6), 1195-1212.
- Mohammed, F., & Ahmad, R. B., & Hassan, S. B., & Fazea, Y., & Alzahrani, A. I. (2024). Empirical evidence on the impact of social customer relationship management on the small and medium enterprises performance. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), 100248. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2024.100248>
- Na, Y. K., & Kang, S., & Jeong, H. Y. (2020). The effect of market orientation on performance of sharing economy business: Focusing on marketing innovation and sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 11(3), 729-738. <https://doi.org/10.3390/su11030729>
- Nikbin, M. (2023). The impact of business intelligence on customer relationship management with the aim of increasing competitive advantage in travel service offices in Tehran. *Tourism and leisure*, 8(15), 91-112. <https://doi.org/10.22133/tlj.2023.397325.1097>. (in Persian).
- Prakash, D., & Padmakar, S. (2024). Customer experience management: A critical review of the literature. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(1), 1-35. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-041>
- Rosta, A., & Venus, D., & Ebrahimi, A. (2021). *Marketing Management*. Tehran: Samt. (in Persian).
- Salehi, A., & Vazifehdust, H., & Saedi, P., & Paqeh, A (2022). Designing a customer relationship management model in virtual social networks based on cause-related marketing. *Strategic Management Research*, (92), 155-179. <http://noo.rs/xMumB>. (in Persian).
- Sardjono, W., & Izrullah, M. N. & Putra, G. (2021). *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 747.
- Shabiryan, S. A., & Rastegar, A. (2024). Structural Equation Model of Entrepreneurship in Social Customer Relationship Management. *Journal of Behavioral Studies and Organizational Excellence*, 1(2), 80- 96. doi: <https://10.22111/JMR.2020.34780.5119>. (in Persian).
- shraei, F. & Klabi, A. M. (2023). Sustainable competitive advantage in digital media platforms: A bibliographic review. *Media Management Reviews*, 2(3), 279-298. <https://doi.org/10.22059/MMR.2023.366334.1064>. (in Persian).
- Sun, C. (2020). The Research and Evaluation of Customer Relationship Management and Social Responsibility on Competitive Advantage. *Expert Projects Publishing*, 69, 131-142. <https://doi.org/10.33788/rcis.69.8>
- Wagh, P. D., & Shahare, P. (2024). Customer experience management: A critical review of the literature. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(8), 1-14. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-041>
- Zare, A. (2024). The impact of customer relationship management on client satisfaction. *Scientific Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 8 (30), 1432-1439. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2884>. (in Persian).