

## طراحی مدل مدیریت ارتباط با مشتری در فروشگاه‌های ورزشی با رویکرد ISM

بهاره جامعیان<sup>۱</sup>، سید احسان امیر حسینی<sup>۲\*</sup>، احمد ترکفر<sup>۳</sup>

۱. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران  
۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران  
۳. دانشیار گروه تربیت بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

نویسنده مسئول مقاله: سید احسان امیر حسینی

ایمیل نویسنده مسئول: [amirhosseini474@gmail.com](mailto:amirhosseini474@gmail.com)

تاریخ ارسال: ۱۴۰۰/۰۴/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۴

### Designing a Customer Relationship Management Model in Sports Stores with ISM Approach

Bahareh Jameian<sup>1</sup>, Seyed Ehsan Amir Hosseini<sup>2\*</sup>, Ahmad Torkfar<sup>3</sup>

1. Department of Physical Education & Sport Sciences, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran  
2. Assistant Prof. in Department of Sports Management, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran  
3. Associate Prof. in Department of Physical Education & Sport Sciences, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

Corresponding Author: Seyed Ehsan Amir Hosseini  
Email: [amirhosseini474@gmail.com](mailto:amirhosseini474@gmail.com)

Received: (2021/07/16)

Accepted: (2021/08/26)

**Abstract:** The purpose of this study was to design a customer relationship management model in sports stores with ISM approach. This research is applied in terms of purpose & data collection was done in the field in a mixed qualitative & quantitative manner. The statistical population in the quantitative section included all managers of large sports stores that using stratified sampling method with proportional volume & the formula of Cochran sample size & the probability of possible fall, 400 people were selected as a sample & in the qualitative section, 18 They were experts. The research tool in the first part was a researcher-made questionnaire containing 12 factors affecting the development of customer relationship management in sports stores & in the second part, the structural self-interaction form. The validity of the questionnaire was confirmed by 10 professors of sports management at the university & its reliability was confirmed using Cronbach's alpha calculation ( $\alpha=0.87$ ). Interpretive structural modeling technique was used to structure the factors. Findings showed the effectiveness of 12 factors & the structuring of factors at five levels. Factors of knowledge learning, knowledge dissemination & training classes for marketers & sales department were the model. Focusing on training & improving the level of knowledge & awareness of marketers as well as customers will facilitate the achievement of other factors & will help develop customer relationship management in department stores.

**چکیده:** هدف از این تحقیق، طراحی مدل مدیریت ارتباط با مشتری در فروشگاه‌های ورزشی با رویکرد ISM بود. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی است و گردآوری اطلاعات به صورت میدانی و به شیوه آمیخته کیفی و کمی انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی، شامل کلیه مدیران فروشگاه‌های بزرگ ورزشی بود که با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای با حجم متناسب و فرمول حجم نمونه کوکران و احتمال ریزش احتمالی، تعداد ۴۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند و در بخش کیفی، ۱۸ نفر از خبرگان بودند. ابزار تحقیق در بخش اول، پرسشنامه محقق ساخته حاوی ۱۲ عامل مؤثر بر توسعه مدیریت ارتباط با مشتری در فروشگاه‌های ورزشی و در بخش دوم، فرم خودتعاملی ساختاری بود. روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه و پایایی آن، با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت ( $\alpha=0.87$ ). برای ساختاردهی عوامل از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. یافته‌ها تأثیرگذاری ۱۲ عامل و ساختاردهی عوامل را در پنج سطح نشان داد. عوامل یادگیری دانش، انتشار دانش و برگزاری کلاس‌های آموزشی برای بازاریابان و بخش فروش زیربنایی مدل قرار گرفتند. تمرکز بر آموزش و ارتقاء سطح دانش و آگاهی بازاریابان و نیز مشتریان، دستیابی به دیگر عوامل را هموار خواهد نمود و به توسعه مدیریت ارتباط با مشتری در فروشگاه‌های ورزشی کمک خواهد کرد.

**Keywords:** Customer Relationship, Marketer, Sports Store.

واژه‌های کلیدی: ارتباط با مشتری، بازاریاب، فروشگاه ورزشی.

## مقدمه

طریق درآمد بیشتری کسب کنند (وان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). مدیریت ارتباط با مشتری ورزشی (SCRM) استفاده از روش‌ها و فناوری اطلاعات و قابلیت‌هایی در جهت سازماندهی و مدیریت ارتباط با مشتری ورزشی است. برای حفظ ارتباط ایجاد شده با مشتری باید حس قابل اعتماد بودن و خدمات ارائه شده در مشتریان آنها وجود داشته باشد (شتز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). رشد فزاینده فناوری در سال‌های اخیر در همه زمینه‌ها به ویژه در بخش تجهیزات و امکانات ورزشی از یک سو و خصوصی شدن اکثر اماکن ورزشی از سوی دیگر رقابت شدیدی میان صاحبان فروشگاه‌ها و مدیران باشگاه‌های ورزشی جهت جذب و حفظ مشتریان ایجاد کرده است. بدیهی است در این بین باشگاه‌هایی در عرصه رقابت می‌توانند پیروز گردند که بتوانند مشتری بیشتری جذب کنند و آنها را برای مراجعه مجدد راضی نگهدارند. همچنین اهمیتی که باشگاه‌های ورزشی در توسعه ورزش دارند، توجه روز افزون سیاستگذاران و محققان ورزشی را به دنبال داشته است. مدیران باشگاه‌های ورزشی سخت در تلاش هستند تا راه‌هایی را برای تعامل بهتر با مشتری و نحوه تأثیرگذاری بر آنها بیابند. یکی از مهمترین ابزارهای مدیریتی جهت بهره‌وری بهتر، علاوه بر بهبود کیفیت و امکانات و استفاده از تکنولوژی‌های مناسب، بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) است. مدیریت ارتباط با مشتری سیستمی است که بر همکاری مشترک بین طرفین مبادله در جهت ایجاد ارزش تأکید می‌کند (کلهری و همکاران، ۲۰۱۶).

بی شک مهم ترین دارایی اغلب شرکت‌ها و سازمان‌ها مشتریان آنها هستند. مشتریان به خاطر ارتباط مستقیمی که با اقدامات یک سازمان دارند، منبع ارزشمندی برای فرصت‌ها، تهدیدات و سؤالات عملیاتی مرتبط با صنعت مربوطه می‌باشند. امروزه برای رشد و بقا در عرصه رقابت اقتصادی، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید به مشتری مداری اهمیت ویژه ای داده و ارتباط خود را با خریداران کالا بیش از پیش افزایش دهند (عباسی و ترکمنی، ۲۰۱۰). اکنون که در اقتصاد جهانی مشتریان بقای شرکت را رقم می‌زنند، شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند نسبت به انتظارات و خواسته‌های مشتریان بی تفاوت باشند. آنها باید همه

امروزه، صنعت ورزش یکی از مهم ترین و جذاب ترین صنایع در جهان است که محصولات آن با رقابت‌های شدیدی در سطح جهان مواجه است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که در اوایل دهه ۲۰۰۰ کالاهای ورزشی ۲۲ درصد از کل سهم بازار جهان را به خود اختصاص داده بود که به تدریج این مقدار در سال‌های بعد افزایش یافت (کشگر و همکاران، ۲۰۱۳). اهمیت ورزش برای اقتصاد، هر روز بیشتر می‌شود؛ به طوری که ورزش به یکی از پر درآمدترین حوزه‌های اقتصادی تبدیل شده است. کالاها و لوازم ورزشی اکنون یکی از حوزه‌های مهم صنعتی با شاخه‌های گوناگون است و دامنه آن هر روز گسترده تر می‌شود (عبدالملکی و همکاران، ۲۰۱۷). بر همین اساس، شرکت‌های تولید کالای ورزشی، سعی در کسب بخش بیشتری از سهم بازار و بالابردن فروش محصولات خود دارند (سیلورمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). چرا که صنعت ورزش به سرعت جهانی شده، قلمرو آن همه جا را تسخیر کرده و در سراسر دنیا ریشه دوانیده است تا میلیارد‌ها انسان از آن بهره‌مند شوند (بهنام و همکاران، ۲۰۱۵). از طرفی کالاهای ورزشی در ایجاد اشتغال مستقیم و غیر مستقیم نیز نقش دارد. بنابراین کسب و کار و ورزش به گونه‌ای صریح با هم شریک هستند. در واقع آنها همدیگر را به پیش می‌برند و الگوی همسازی را شکل می‌دهند که از توسعه دوجانبه آنها حمایت می‌کند (علیزاده و همکاران، ۲۰۱۰). می‌توان گفت که تولید لوازم و تجهیزات ورزشی و ارائه خدمات ورزشی توانسته است به رونق اقتصادی ورزش کمک نموده و سبب بهبود توسعه ورزش شود. هرچند ورزش به صورت یک خدمات، کالا یا محصول تجاری در سیستم اقتصادی جامعه نقش موثری دارد (نادریان جهرمی، ۲۰۰۵). سازمان‌ها و فروشگاه‌های ورزشی به این واقعیت رسیده‌اند که منافعی در گرو استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری است، زیرا ماهیت ورزش ناپایدار است. با توجه به این ویژگی‌ها، ورزش در دنیای امروز مورد توجه بسیاری از کشورها و شرکت‌های بزرگ قرار گرفته است و تیم‌های بزرگ به کمک روش‌های بازاریابی و رقابت با تیم‌های دیگر، در پی افزایش تماشاگران ورزش هستند تا از این

مشتریان را در مورد آنها افزایش می‌دهد (دوز و کولب<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). تغییر در نیازها و خواسته‌ها و تمایلات مشتریان، افزایش تنوع در محصولات و خدمات، تغییر گسترده در نیروی انسانی سازمان‌ها و نیازهای آن‌ها، تغییر در قدرت خرید مشتریان و رقابت تنگاتنگ بین سازمان‌ها و بخش‌های مختلف ارائه دهنده خدمات ورزشی، از جمله مواردی هستند که موجب افزایش چالش پیش روی سازمان‌ها و شرکت‌های ورزشی شده است (جین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). در یک استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری، مهم است که مشتریان با ارزش شناسایی شده و در آنها وفاداری ایجاد شود. سازمانها می‌توانند با تحلیل مشتریان، مشتریان بالقوه را شناسایی و اقداماتی در جهت ایجاد وفاداری در آنها ایجاد کنند؛ زیرا هنگامی که اطلاعات قوی از مشتری موجود باشد، سازمان توانایی ایجاد یک رابطه بلند مدت با آن را به دست می‌آورد (محمودی و همکاران، ۲۰۱۶). حفظ مشتریان و ایجاد رابطه و تعامل سازنده ضمن جذب مشتریان جدید، اهمیت بسیاری دارد. چنانچه نسبت به حفظ و نگهداری مشتریان سابق با مدیریت ارتباط قوی اقدام نشود، کاهش عملکرد کسب و کار در فروشگاه‌های ورزشی را در پی خواهد داشت.

در همین راستا لی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) در زمینه نقش بازارگرایی بر عملکرد تجاری دریافتند که بازارگرایی اثر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد مالی و عملکرد غیر مالی داشته است. آشیکول و بیکر<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی دریافتند که مدیریت ارتباط با مشتری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با بازار هدف خود در ارتباط باشند و روندهای تغییر در بازار را تحلیل کنند. سان و لیو<sup>۸</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که بالاترین سطح اعتماد و احساسات و تعهد نسبت به مشتریان، مدیریت ارتباط با مشتری است. اگر مشتری اعتماد به سازمان داشته باشند، چنگ<sup>۹</sup> (۲۰۱۵) نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری با شناسایی نیاز مشتریان، باعث ارائه محصولات جدید شده و این امر در نهایت موجب بهبود

فعالیت‌ها و توانمندی‌های خود را متوجه رضایت مشتری کنند؛ چرا که تنها منبع برگشت سرمایه مشتریان هستند. اغلب شرکت‌ها بدون نگرانی در مورد مشتری‌هایی که از دست می‌دهند، به طور سنتی تأکید زیادی بر جذب مشتری‌های جدید دارند. چنین شرکت‌هایی مانند سطل ته سوراخی هستند که مشتریان خود را همچون آب از دست می‌دهند و مدیران شرکت به جای مسدود کردن سوراخ، در جستجوی منابع جدیدی جهت جذب هر چه بیشتر مشتری هستند (هیل نیگل، ۲۰۰۶). مدیریت ارتباط با مشتری بر اساس ارتباط بلند مدت با مشتریان و درک نیازهای آنان و پاسخگویی به آن از طریق کالاها و خدمات متنوع به وسیله کانال‌های متعدد معرفی می‌شود. این دیدگاه که معلول پیشرفت‌های اخیر فن آوری اطلاعات است، در صدد پاسخگویی بهتر و سریعتر به خواسته و نیازهای مشتریان و در نتیجه تثبیت ارتباط با آنان و بقای سازمان است (علوی شاد، ۱۳۸۷). در واقع مدیریت ارتباط با مشتری، مجموعه‌ای از فرایندهای تعاملی است که با هدف رسیدن به تعامل مطلوب بین سرمایه‌گذاری‌های کسب و کار و تحقق نیازهای مشتری به منظور حداکثر سود است (سلیمان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). می‌توان گفت که مدیریت ارتباط با مشتری برای شرکت‌ها از این جهت مفید است که به آنها اجازه می‌دهد، تغییرات در نیازهای مشتری را شناسایی کنند، خدمات آنها را شخصی‌سازی نمایند، از رقبیان متمایز شوند و مزیت رقابتی خلق کنند (گوریدو مورنو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). در بازار متلاطم نوین که رقابت شدید بین سازمان‌ها وجود دارد، بسیاری از آنها سیستم مدیریت ارتباط با مشتری را برای بهبود خدمات و افزایش ارزش مشتری از طریق درک و برآوردن نیازهای آن‌ها، مورد استفاده قرار می‌دهند. روابط بهبود یافته به وفاداری بیشتر و بقای مشتریان و در نتیجه سودآوری منجر می‌شود (آکروش<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

مقالات مدیریت ارتباط با مشتری بر این نکته تأکید دارند برای حفظ مشتریان موجود، توسعه روابط بلند مدت و رفع نیازهای آنها، از جذب مشتریان جدید سودآورتر است. همچنین توانایی دانش

4 Dous & Kolbe  
5 Jin et al  
6 Lee  
7 Ashikul & Baker  
8 Sun & Liu  
9 Cheng

1 Sulaiman et al  
2 Garrido Moreno et al  
3 Kroush et al

خدمات و تجهیزات، شرایط و ریسک پذیری مشتریان و کانون هواداران دست یافتند. عبدوی و پاشایی (۲۰۱۶) در بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در بخش خدمات ورزشی هتل‌ها به عوامل مشتری مداری، کسب مدیریت دانش، نفوذ مدیریت دانش و فناوری مدیریت ارتباط با مشتری دست یافتند. بای و قنبرپور نصرتی (۲۰۱۷) در یافته‌های تحقق خود به عوامل تمرکز بر مشتریان کلیدی، سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری، رضایت مشتریان و تمایل به بازگشت مشتریان دست یافتند.

مرور مطالعات فوق، مبین اهمیت حفظ مشتریان با مدیریت مناسب ارتباط با مشتریان است. چنانچه فروشگاه‌های لوازم ورزشی و تولید کنندگان داخلی از مدیریت ارتباط با مشتریان به نحو احسن بهره ببرند، علاوه بر حفظ مشتریان داخلی و رونق کسب و کار تولید کنندگان داخل کشور، زمینه صادرات لوازم ورزشی و افزودن مشتریان خارجی به مشتریان فعلی و داخلی نیز فراهم خواهد شد. علیرغم اهمیت موارد یاد شده، تاکنون در زمینه مدیریت ارتباط با مشتریان در کسب و کار فروشگاه‌های ورزشی تحقیقی انجام نگرفته است. از این رو ضرورت انجام تحقیق در این رابطه به شدت حس می‌شود. بنابراین در تحقیق حاضر، ابتدا محقق به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت ارتباط با مشتریان در کسب و کار فروشگاه‌های ورزشی بود و از طرفی چون اقدام و تصمیم در مورد همه موارد شناسایی شده به صورت همزمان مشکل به نظر می‌رسید، تعیین اولویت‌های اقدام نیز ضرورت داشت و به همین منظور بخش دوم تحقیق حاضر به دنبال سطح بندی عوامل شناسایی شده جهت تعیین اولویت‌های تصمیم و اقدام مدیران بود تا به مدیران فروشگاه‌های ورزشی در زمینه ارتباط با مشتریان کمک نماید.

### روش شناسایی پژوهش

روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی است که به شیوه آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. داده‌های تحقیق به صورت مطالعه اسنادی، اینترنتی، روش پرسش نامه و هم چنین مصاحبه نیمه ساختارمند کیفی از نمونه تحقیق تا حد اشباع نظری در مورد شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت ارتباط با

عملکرد سازمانی می‌شود. همچنین سیرپراسوتسین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نشان دادند عواملی مانند دانش و درک ارتباط با مشتری از طرف کارمندان و مدیران، فرهنگ سازمانی و ارتباطات، فرایندهای مدیریت مشتری، فناوری برای حمایت مدیریت مشتری و کانال‌های خدماتی و ارتباطی بر اقدام‌های مدیریت ارتباط بر مشتری تأثیر معناداری می‌گذارند. و نیز هرینگتون<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) اشاره کرده است که سازمان‌های ورزشی همچون سازمان‌های غیر ورزشی، به اهمیت مشتری در موفقیت کسب و کار خود پی برده‌اند. در چنین شرایطی، اتخاذ سیاست‌ها و استراتژی‌های مشتری محور می‌تواند شکاف و فاصله بین ارائه دهنده گان خدمات ورزشی و مشتریان آنها را کاهش داده و رضایت و وفاداری مشتریان را ارتقاء دهد که چنین امری زمینه موفقیت بلند مدت سازمان‌های ورزشی را تضمین خواهد نمود.

در داخل کشور نیز محدود تحقیقاتی در زمینه مشتریان و مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ورزشی و غیر ورزشی صورت گرفته است. به اختصار به برخی از یافته‌ها اشاره می‌شود. محرم زاده و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی دریافتند که ارتباط مستقیم و معناداری بین مؤلفه‌های مدیریت ارتباط با مشتری با رضایتمندی و وفاداری مشتریان مراجعه کننده به اماکن ورزشی وجود دارد و تغییر فضای تجاری و تحول بازاریابی از طریق مدیریت ارتباط با مشتری به منظور افزایش رضایتمندی و وفاداری مشتریان اماکن ورزشی را امری ضروری دانستند. احمدی و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی دریافتند که مدیریت ارتباط با مشتری علاوه بر این که با حضور مجدد مشتریان در باشگاه‌های ورزشی، به اعتبار باشگاه‌ها می‌افزاید و موجب سودهی و بهره‌وری بیشتر باشگاه‌ها نیز می‌شود. مودی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی دریافتند که بین مدیریت ارتباط الکترونیک با ابعاد پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت، ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. مجیدی پرست و همکاران (۲۰۱۶) در شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری باشگاه‌های فوتبال به عوامل نگرشی، شرایط زیرساختی، شرایط محیط کلان، ریسک پذیری مشتریان، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، کیفیت و کمیت ارائه

1 Siriprasoetsin  
2 Harrington

اهمیت هر کدام از گویه‌ها، مجدداً برای خبرگان ارسال گردید. در راند آخر به منظور تجدید نظر در مورد عوامل و ترتیب اهمیت آنها، پرسشنامه برای خبرگان ارسال گردید و توافق کلی اعضا، حاصل گردید. روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه و پایایی آن نیز با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت ( $\alpha=0/87$ ). برای ساختاردهی و سطح بندی عوامل شناسایی شده از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. مدل سازی ساختاری تفسیری، بینشی جدید را در خصوص روابط میان عناصر مختلف یک سیستم فراهم می‌نماید و ساختاری مبتنی بر اهمیت و یا تاثیرگذاری عناصر بر یکدیگر فراهم می‌نماید و تصویری گویا به نمایش می‌گذارد (ناوران، ۲۰۱۲). یکی از اصلی ترین منطق‌های این است که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این متدولوژی بدست می‌آید، ساختاری از یک مساله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد که الگویی به دقت طراحی شده، می‌باشد (فایسال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در این تحقیق، ابتدا عوامل در فرم خودتعاملی ساختاری درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی تحقیق قرار گرفت. و از آنان درخواست شد که عوامل را دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند به این صورت که چنانچه عامل  $i$  بر عامل  $j$  تاثیر می‌گذارد حرف  $v$ ، در صورتی که عامل  $j$  بر عامل  $i$  تاثیر می‌گذارد حرف  $A$ ، اگر تاثیر دو طرفه هست حرف  $X$  و در صورتی که مقایسه ارتباط دو عامل، هیچکدام بر دیگری تاثیر نمی‌گذارد حرف  $O$  بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی و تعیین میزان اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از عوامل، از روش مدل سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح ذیل می‌باشد: در گام اول، بر اساس نظر اکثریت نمونه کیفی تحقیق، جمع بندی نتایج داده‌های پرسشنامه ماتریس خود تعاملی به عنوان نظر نهایی در جدول مربوطه درج گردید. در گام دوم، نمادهای تعاملی ساختاری به صفر و یک تبدیل شدند. در گام سوم به منظور تعیین سطح هر یک از عوامل، برای هر یک از آنها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش نیاز) و اشتراک‌ها تعیین شد. متغیری که

مشتری در عملکرد کسب و کار فروشگاه‌های ورزشی انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی، شامل کلیه مدیران فروشگاه‌های ورزشی بود که ابتدا با استفاده از روش نمونه گیری طبقه‌ای تصادفی و سپس با استفاده از نمونه گیری در دسترس، متناسب با حجم و بر اساس فرمول کوکران برای جامعه نامعلوم نمونه گیری انجام شد. با توجه به برآورد تعداد ۳۸۴ نفر از بین مدیران فروشگاه‌های ورزشی به عنوان نمونه، بر اساس فرمول کوکران و با پیش بینی ریزش احتمالی، حجم نمونه آماری به تعداد ۴۰۰ نفر افزایش داده شد و به عنوان نمونه اصلی تحقیق انتخاب شدند. به این صورت که به تناسب جمعیت استان‌ها و به طور تقریبی از بین مدیران فروشگاه‌های استان‌های فارس (۷۵ نفر)، اصفهان (۸۰ نفر)، کهگیلویه (۱۲ نفر)، تهران (۲۰۲ نفر) و هرمزگان (۳۱ نفر) به صورت در دسترس انتخاب شدند و در مجموع تعداد ۴۰۰ پرسشنامه بین مدیران فروشگاه‌های ورزشی به صورت در دسترس توزیع و ۳۸۳ پرسشنامه تکمیل شده و خوانا، مورد استفاده و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کیفی، ۱۸ نفر از خبرگان (تعداد ۷ نفر مدیران سازمان‌های ورزشی اعم از فدراسیون‌ها، هیأت‌ها و باشگاه‌ها و ۱۱ نفر مدیر با سابقه فروشگاه ورزشی) بودند که بر اساس تخصص، تسلط نظری، تجربه، تمایل به همکاری و دسترسی به صورت هدفمند انتخاب گردید. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته با ۱۲ گویه که شامل عوامل اثرگذار بر توسعه مدیریت ارتباط با مشتری در عملکرد کسب و کار در فروشگاه‌های ورزشی بود که بر اساس ادبیات پیشینه تحقیق و نظرات خبرگان، با استفاده از روش دلفی به شرح ذیل طراحی گردید. ابتدا موضوع پژوهش، با اعضای پنل دلفی (خبرگان) مطرح شد. سپس داده‌های حاصل از ادبیات پیشینه و تعداد دوازده مصاحبه با نمونه کیفی تحقیق در مورد شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت ارتباط با مشتری، پرسشنامه اولیه که شامل ۲۸ عامل بود، تهیه شد و در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. در راند اول پس از حذف عوامل مشابه و کم اهمیت، تعداد عوامل به ۱۷ عامل کاهش یافت. در راند دوم پس از بازنگری مجدد و تجزیه و تحلیل و بررسی دقیق تر، تعداد ۵ عامل دیگر در یکسان سازی عوامل حذف و تعداد عوامل به ۱۲ عامل مهم و اساسی کاهش داده شد. در راند سوم، پس ارائه نظرات اصلاحی توسط اعضای خبرگان و به منظور اعلام نظر مجدد و تعیین میزان

دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۶/۶۷ درصد دارای مدرک لیسانس بودند. ۸۳/۳۳ درصد دارای سابقه بیش از ده سال مدیریت در سازمان ورزشی و یا فروشگاه ورزشی و ۱۶/۶۷ درصد از خبرنگاران، کمتر از ده سال سابقه مدیریت در سازمان ورزشی و یا فروشگاه ورزشی داشتند.

با استفاده نظر خبرگان و مطالعه جامع منابع و به روش دلفی تعداد ۱۲ عامل مؤثر بر توسعه مدیریت ارتباط با مشتری در عملکرد کسب و کار فروشگاه‌های ورزشی شناسایی گردید. فهرست عوامل در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری، جدول شماره ۱، درج گردیده است. جهت سطح بندی و ساختاردهی عوامل از تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. این روش دارای ۴ گام می‌باشد که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود. ابتدا برای تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری، یک ماتریس دوازده در دوازده حاوی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت ارتباط با مشتری در عملکرد کسب و کار فروشگاه‌های ورزشی تشکیل و در اختیار نمونه کیفی تحقیق قرار گرفت. آن‌ها بر اساس اصول و قواعد یاد شده (مقایسه زوجی عوامل و مشخص کردن میزان اثرپذیری و اثرگذاری عوامل) ماتریس را تکمیل کردند. سپس بر اساس نظر اکثریت نمونه تحقیق، ماتریس خودتعاملی ساختاری، جمع بندی گردید یافته‌ها در جدول شماره ۱ درج گردیده است.

مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بود، در سطح اول جای گرفت. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول را از جدول حذف کرده، سپس با بقیه متغیرها جدول بعدی را تشکیل شد. در جدول بعد پس تعیین سطح دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص شد و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت. در نهایت ماتریس استاندارد تشکیل شد و در گام چهارم، با توجه به سطوح تعیین شده، الگوی ساختاری تفسیری، ترسیم گردید.

### یافته‌های پژوهش

در بخش کمی تحقیق، مدیران فروشگاه‌های لوازم ورزشی بودند که ۶۷/۹۴ درصد از نمونه آماری، مرد و ۳۲/۰۶ درصد زن بودند. ۴/۰۸ درصد نمونه، دارای مدرک دکترا و یا دانشجوی دکترا، ۴۴/۰۲ درصد، دارای مدرک فوق لیسانس و ۵۱/۹ درصد، دارای مدرک لیسانس بودند. ۶۷/۱۲ درصد از نمونه آماری تحقیق، دارای سابقه فعالیت در فروشگاه ورزشی بالاتر از ده سال و ۳۲/۸۸ درصد، دارای سابقه کمتر از ده سال سابقه فعالیت در فروشگاه ورزشی بودند.

در بخش کیفی تحقیق (خبرگان)، ۵۸/۳۳ درصد مرد و ۴۱/۶۷ درصد زن بودند. ۳۳/۳۳ درصد دارای مدرک دکترا، ۵۰ درصد،

جدول ۱. ماتریس خود تعاملی ساختاری عوامل مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری در فروشگاه‌های ورزشی

Table 1. Structural Self-Interaction Matrix of Effective Factors in Customer Relationship Management in Sports Stores

J	I	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱	۱	V											
۲	۲	A	A	A									
۳	۳	X	X	X									
۴	۴	O											
۵	۵	X											
۶	۶	O											
۷	۷	A											
۸	۸	O											
۹	۹	A											
۱۰	۱۰	X											
۱۱	۱۱	X											
۱۲	۱۲	X											

طراحی مدل مدیریت ارتباط با مشتری در فروشگاه‌های ورزشی با رویکرد ISM

تفکیک نتایج به دست آمده از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به دست آمده از سطر) میزان وابستگی (امتیاز ۱ به دست آمده از ستون) مشخص گردید. نتایج در جدول شماره ۲ درج شده است.

برای به دست آوردن ماتریس دست یابی، نمادهای تعاملی ساختاری بر حسب قواعد زیر به صفر و یک تبدیل شدند. حرف A در ورودی I به صفر و در ورودی J به یک، حرف V در ورودی I به یک و در ورودی J به صفر، حرف X در ورودی I و J به یک و O در ورودی I و J به صفر تبدیل شد. سپس به منظور

جدول ۲. ماتریس دسترسی نهایی  
Table 2. Final Access Matrix

قدرت نفوذ	J												I	
	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		کد
۱۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	ارزیابی عملکرد در توفیق در برآورده کردن نیازهای مشتریان
۷	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۲	برگزاری کلاس‌های آموزشی برای بازاریابان و بخش فروش
۸	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۳	شفافیت در تعاملات با مشتریان
۷	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۴	پیش بینی رفتار مشتری
۷	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۵	یادگیری و تولید دانش
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۶	انتشار دانش
۴	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۷	بخش بندی مشتریان
۶	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۸	یکپارچه سازی سامانه اطلاعات مشتریان
۷	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۹	تعیین اهداف و راهکار دستیابی به اهداف جهت جذب مشتری
۷	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱۰	تبادل نظر با مشتریان کلیدی
۸	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱۱	تعامل با مشتری
۵	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱۲	وجود کارشناسان لازم در بخش بازاریابی و فروش
	۷	۹	۸	۶	۷	۳	۸	۵	۷	۱۱	۶	۷		میزان وابستگی

را تشکیل می‌دهیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می‌کنیم و این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌دهیم. سپس ماتریس استاندارد را تشکیل می‌دهیم که با مرتب کردن عناصر با توجه به سطوح خود به دست می‌آید. خروجی‌ها، ورودی‌ها و اشتراک‌ها در جدول شماره ۳ درج شده است.

برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دست‌یابی مجموعه قابل دست‌یابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر مانع تعیین می‌شود. در اولین جدول تکرار، آن متغیر دارای بالاترین سطح (سطح اول) است که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین متغیر سطح اول، آن را از جدول حذف کرده، با بقیه متغیرها جدول بعدی

جدول ۳. تعیین سطح عوامل (سطح اول)

Table 3. Determining the Level of Factors (First Level)

ردیف	عوامل	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
۱	ارزیابی عملکرد در توفیق در برآورده کردن نیازهای مشتریان	۱۲،۱۱،۹،۸،۶،۵،۴،۳،۱	۱۱،۱۰،۹،۸،۶،۵،۴،۳،۱	۹،۸،۶،۵،۴،۳،۱	-
۲	برگزاری کلاس‌های آموزشی برای بازاریابان و بخش فروش	۱۲،۱۱،۹،۶،۲	۱۱،۱۰،۶،۵،۴،۳،۲	۱۱،۶،۲	-
۳	شفافیت در تعاملات با مشتریان	۱۱،۱۰،۶،۵،۴،۳،۱	۱۱،۱۰،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۱۱،۱۰،۶،۵،۴،۳،۱	اول
۴	پیش بینی رفتار مشتری	۱۲،۹،۸،۴،۳،۲،۱	۸،۶،۵،۴،۳،۱	۸،۴،۳،۱	-

مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، سال دهم، شماره یکم، پیاپی ۳۷، پاییز ۱۴۰۱

۵	یادگیری و تولید دانش	۱۱،۹۸۶،۵۴،۳،۲	۱۱،۱۰،۷۶،۵،۳،۱	۱۱،۶۵،۳	-
۶	انتشار دانش	۱۲،۱۱،۹۸۶،۵،۴،۳	۱۰،۹۶،۵،۳،۲،۱	۹،۶۵،۳	-
۷	بخش بندی مشتریان	۱۰،۷،۴	۱۰،۸،۷	۷	-
۸	یکپارچه سازی سامانه اطلاعات مشتریان	۱۱،۸،۷،۴،۳،۱	۱۱،۱۰،۸،۷،۶،۵،۴،۱	۱۱،۸،۷،۴،۱	-
۹	تعیین اهداف و راهکار دستیابی به اهداف جهت جذب مشتری	۱۲،۱۱،۹۶،۳،۱	۱۲،۱۱،۱۰،۹۶،۵،۴،۳،۲	۱۲،۱۱،۹۶،۳	-
۱۰	تبادل نظر با مشتریان کلیدی	۱۱،۱۰،۷،۶،۳،۲،۱	۱۱،۱۰،۹،۷،۶،۳،۲،۱	۱۱،۱۰،۷،۶،۳،۲،۱	اول
۱۱	تعامل با مشتری	۱۲،۱۱،۹۸۶،۵،۳،۲،۱	۱۲،۱۱،۱۰،۹۸۶،۵،۳،۲	-	-
۱۲	وجود کارشناسان لازم در بخش بازاریابی و فروش	۱۲،۱۱،۶،۳	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۴،۲،۱	۱۲،۱۱	-

برای تعیین متغیرهای سطح دوم، عوامل سطح اول از جدول حذف می‌شود. نتایج در جدول شماره ۴ درج گردیده است.

نتایج مرحله اول سطح بندی در جدول شماره ۳ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عوامل سوم و دهم یکسان می‌باشد بنابراین در سطح اول مدل ساختاری-تفسیری قرار گیرند.

جدول ۴. تعیین سطح عوامل (سطح دوم)

Table 4. Determining the Level of Factors (Second Level)

ردیف	عوامل	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
۱	ارزیابی عملکرد در توفیق در برآورده کردن نیازهای مشتریان	۹،۸۶،۵،۴،۱	۱۱،۹۸۶،۵،۴،۱	۹،۸۵،۴،۱	-
۲	برگزاری کلاس‌های آموزشی برای بازاریابان و بخش فروش	۱۲،۱۱،۹۶،۲	۱۱،۶،۵،۴،۲	۱۱،۶،۲	-
۴	پیش بینی رفتار مشتری	۱۲،۹۸۶،۴،۲،۱	۸،۶،۵،۴،۱	۸،۴،۱	-
۵	یادگیری و تولید دانش	۱۱،۹۸۶،۵،۴،۲	۱۱،۷،۶،۵،۱	۱۱،۶،۵	-
۶	انتشار دانش	۱۲،۱۱،۹۸۶،۵،۴	۹،۶،۵،۲،۱	۹،۶،۵	-
۷	بخش بندی مشتریان	۱۰،۷،۴	۱۰،۸،۷	۱۰،۷	-
۸	یکپارچه سازی سامانه اطلاعات مشتریان	۱۱،۸،۷،۴،۱	۱۱،۸،۷،۶،۵،۴،۱	۱۱،۸،۷،۴،۱	دوم
۹	تعیین اهداف و راهکار دستیابی به اهداف جهت جذب مشتری	۱۲،۱۱،۹۶،۱	۱۲،۱۱،۹۶،۵،۴،۲	۱۲،۱۱،۹۶	-
۱۱	تعامل با مشتری	۱۲،۱۱،۹۸۶،۵،۳،۲،۱	۱۲،۱۱،۹۸۶،۵،۳،۲،۱	۱۲،۱۱،۹۸۶،۵،۳،۲،۱	دوم
۱۲	وجود کارشناسان لازم در بخش بازاریابی و فروش	۱۲،۱۱،۷،۶	۱۲،۱۱،۹۶،۴،۲	۱۲،۱۱،۶	-

نتایج مرحله دوم سطح بندی در جدول شماره ۴ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عوامل هشتم و یازدهم یکسان می‌باشد بنابراین در سطح دوم مدل ساختاری-تفسیری قرار گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح سوم، عوامل سطح دوم نیز مانند عوامل سطح اول از جدول حذف می‌شود. نتایج تعیین سطح سوم عوامل در جدول شماره ۵ درج شده است.

نتایج مرحله دوم سطح بندی در جدول شماره ۴ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عوامل هشتم و یازدهم یکسان می‌باشد بنابراین در سطح دوم مدل ساختاری-تفسیری قرار گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح سوم، عوامل سطح دوم نیز مانند عوامل سطح اول از جدول حذف می‌شود. نتایج تعیین سطح سوم عوامل در جدول شماره ۵ درج شده است.

جدول ۵. تعیین سطح عوامل (سطح سوم)

Table 5. Determining the Level of Factors (Third Level)

ردیف	عوامل	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
۱	ارزیابی عملکرد در زمینه توفیق در برآورده کردن نیازهای مشتریان	۹،۶،۵،۴،۱	۱۲،۹۶،۵،۴،۱	۹،۶،۵،۴،۱	سوم
۲	برگزاری کلاس‌های آموزشی برای بازاریابان و بخش فروش	۱۲،۹۶،۲	۶،۵،۴،۲	۶،۲	-
۴	پیش بینی رفتار مشتری	۱۲،۹۶،۴،۲،۱	۱۲،۹۶،۵،۴،۲،۱	۱۲،۹۶،۴،۲،۱	سوم
۵	یادگیری و تولید دانش	۹،۶،۵،۴،۲	۷،۶،۵،۱	۶،۵	-
۶	انتشار دانش	۱۲،۹۶،۵،۴	۹،۶،۵،۲،۱	۹،۶،۵	-
۷	بخش بندی مشتریان	۱۰،۷،۴	۱۰،۷	۱۰،۷	-
۹	تعیین اهداف و طراحی راهکار دستیابی به اهداف جهت جذب مشتری	۱۲،۹۶،۱	۱۲،۹۶،۵،۴،۲	۱۲،۹۶	-
۱۲	وجود کارشناسان لازم در بخش بازاریابی و فروش	۱۲،۶،۱	۱۲،۹۶،۴،۲	۱۲،۶	-



## طراحی مدل مدیریت ارتباط با مشتری در فروشگاه‌های ورزشی با رویکرد ISM

برای تعیین متغیرهای سطح چهارم، عوامل سطوح قبل از جدول حذف می‌شود. نتایج تعیین سطح چهارم عوامل در جدول شماره ۶ درج گردیده است.

نتایج تعیین سطح سوم در جدول شماره ۵ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عوامل اول و چهارم یکسان می‌باشد بنابراین در سطح سوم مدل ساختاری-تفسیری قرار گیرند.

جدول ۶. تعیین سطح عوامل (سطح چهارم)

Table 6. Determining the Level of Factors (Fourth Level)

ردیف	عوامل	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
۲	برگزاری کلاس‌های آموزشی برای بازاریابان و بخش فروش	۱۲،۹۶،۲	۶،۵،۲	۶،۲	-
۵	یادگیری و تولید دانش	۹،۶،۵،۲	۷،۶،۵	۶،۵	-
۶	انتشار دانش	۱۲،۹،۶،۵،۲	۹،۶،۵،۲	۶،۵،۲	-
۷	بخش بندی مشتریان	۱۰،۷	۱۰،۷	۱۰،۷	چهارم
۹	تعیین اهداف و طراحی راهکار دستیابی به اهداف جهت جذب مشتری	۱۲،۹،۶	۹،۶،۵،۲	۱۲،۹،۶	چهارم
۱۲	وجود کارشناسان لازم در بخش بازاریابی و فروش	۱۲،۶	۱۲،۹،۶،۲	۱۲،۶	چهارم

قرار گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح پنجم، عوامل سطوح قبل از جدول حذف می‌شود. نتایج تعیین سطح پنجم اهداف در جدول شماره ۷ درج گردیده است.

نتایج تعیین سطح چهارم در جدول شماره ۶ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عوامل هفتم، نهم و دوازدهم یکسان می‌باشد بنابراین در سطح چهارم مدل ساختاری-تفسیری

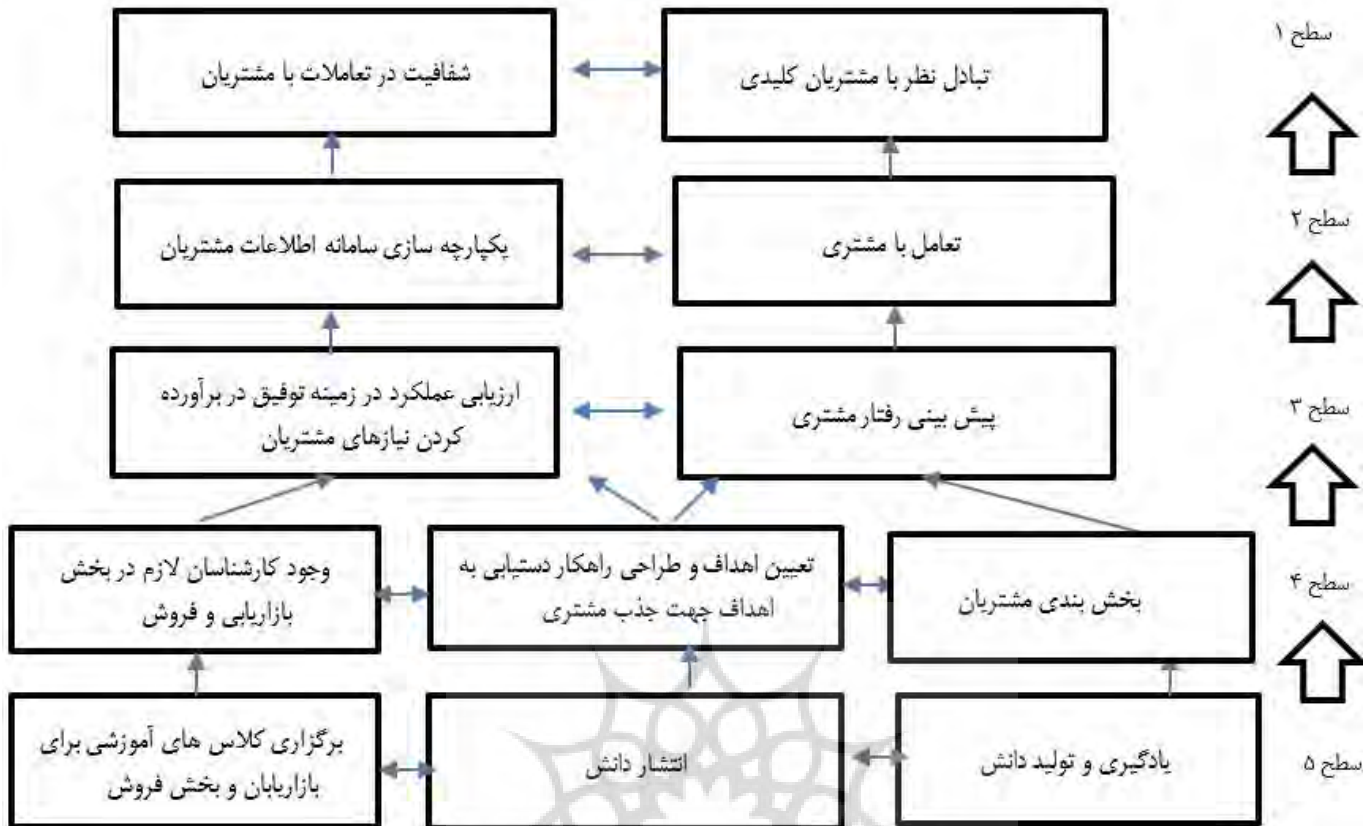
جدول ۷. تعیین سطح عوامل (سطح پنجم)

Table 7. Determining the Level of Factors (Fifth Level)

ردیف	عوامل	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
۲	برگزاری کلاس‌های آموزشی برای بازاریابان و بخش فروش	۶،۲	۶،۵،۲	۶،۲	پنجم
۵	یادگیری و تولید دانش	۶،۵	۶،۵	۶،۵	پنجم
۶	انتشار دانش	۶،۵،۲	۶،۵،۲	۶،۵،۲	پنجم

مشتری در فروشگاه‌های ورزشی، مدل نهایی در پنج سطح ساختاری تفسیری ترسیم گردید. شکل شماره ۱ الگوی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری در فروشگاه‌های ورزشی را نشان می‌دهد.

نتایج تعیین سطح پنج در جدول ۸ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک عوامل دوم، پنجم و ششم یکسان می‌باشد بنابراین در سطح پنجم مدل ساختاری-تفسیری قرار گیرند. پس از مشخص شدن سطوح عوامل مؤثر مدیریت ارتباط با



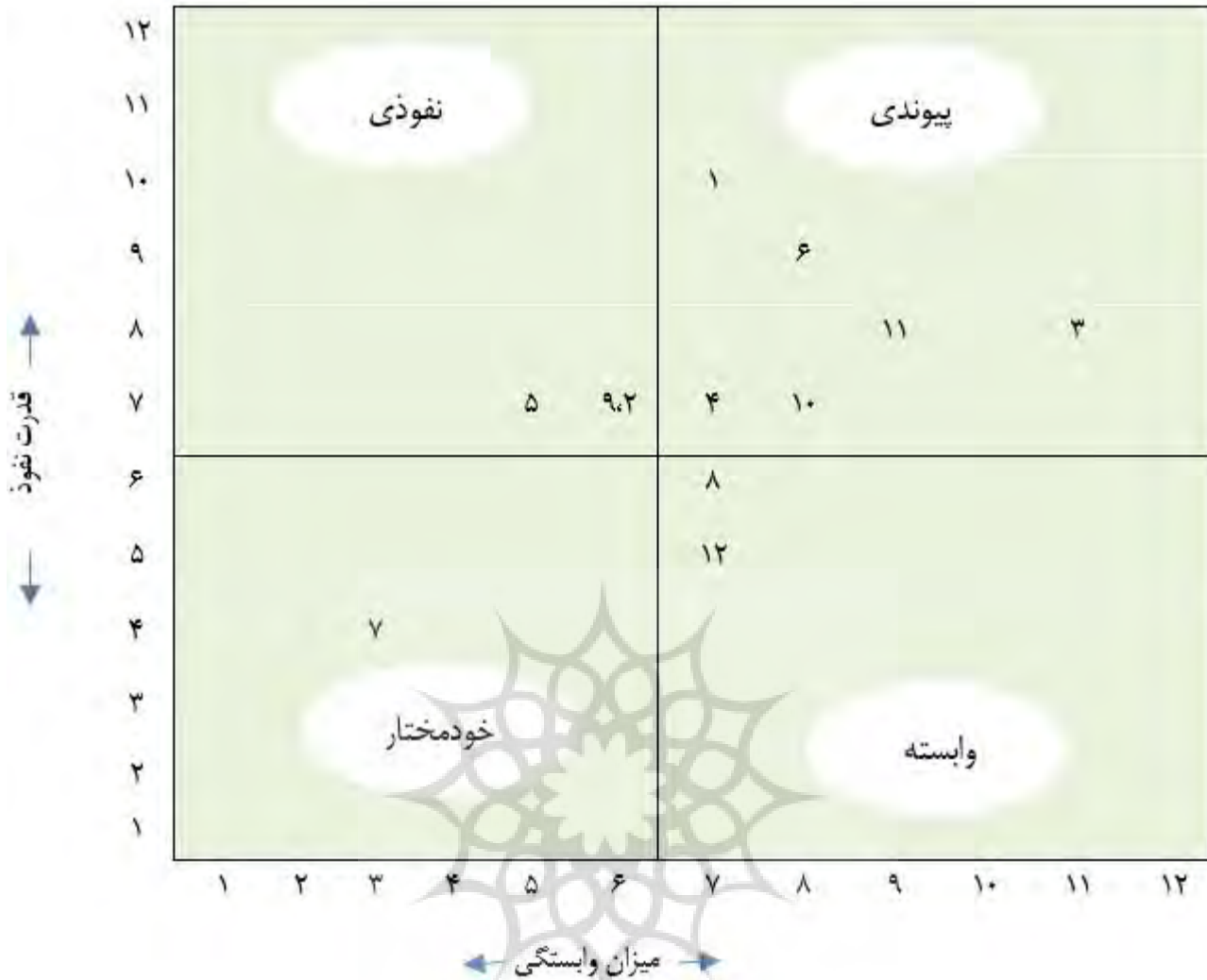
شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری در فروشگاه‌های ورزشی

Figure 1. Interpretive Structural Model of Effective Factors in Customer Relationship Management in Sports Stores

شامل معیارهایی هستند که دارای نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند. گروه دوم (وابسته) شامل متغیرهایی هستند که دارای نفوذ ضعیف و میزان وابستگی بالا هستند. گروه سوم (پیوندی) شامل متغیرهایی هستند که نفوذ و وابستگی قوی دارند. گروه چهارم (نفوذی) شامل متغیرهایی هستند که دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی ضعیف هستند.

تجزیه و تحلیل MICMAC

نمودار تحلیلی MICMAC از دو محور افقی و عمودی تشکیل شده است. این نمودار برحسب میزان وابستگی و قدرت نفوذ حاصل شده در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌گردد. در تجزیه و تحلیل MICMAC متغیرها بر حسب قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند. گروه اول (خودمختار)



شکل ۲. نمودار MICMAC عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری در کسب و کار فروشگاه‌های ورزشی

Figure 2. MICMAC Chart Factors Affecting Customer Relationship Management in the Sports Store Business

زیاد، هرگونه تغییر در آنها می‌تواند کل سیستم را تحت تاثیر قرار دهد.

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت ارتباط با مشتریان موجب حفظ مشتریان، افزایش فروش، افزایش سود و بهبود عملکرد کسب و کار می‌شود. شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت ارتباط با مشتریان و همچنین طراحی مدل با رویکرد ISM به منظور تعیین اولویت‌های تصمیم و اقدام، بینش جدیدی را به مدیران می‌دهد تا در تصمیم‌گیری‌ها با اطمینان بیشتری اقدام نمایند. نتایج این پژوهش نشان داد که ۱۲ عامل، بر مدیریت ارتباط با مشتریان در

نتایج نمودار MICMAC مشخص نمود که عوامل برگزاری کلاس‌های آموزشی برای بازاربایان و بخش فروش، یادگیری و تولید دانش و تعیین اهداف و طراحی راهکار دستیابی به اهداف جهت جذب مشتریان از گذاری بالا و وابستگی پایینی برخوردارند و عوامل یکپارچه سازی سامانه اطلاعات مشتریان و وجود کارشناسان لازم در بخش بازاریابی و فروش وابستگی بالا و اثرگذاری کمتری برخوردار هستند. همچنین عوامل ارزیابی عملکرد در توفیق در برآورده کردن نیازهای مشتریان، شفافیت در تعاملات با مشتریان، پیش بینی رفتار مشتری، انتشار دانش، تعامل با مشتری و تبادل نظر با مشتریان کلیدی، متغیرهای متصل (پیوندی) را تشکیل می‌دهند که با توجه به قدرت نفوذ و وابستگی

با توجه به یافته‌ها در سطوح میانی مدل (سطوح دوم، سوم و چهارم) عوامل یکپارچه سازی سامانه اطلاعات مشتریان، تعامل با مشتری، ارزیابی عملکرد در زمینه توفیق در برآورده کردن نیازهای مشتریان، پیش بینی رفتار مشتری، بخش بندی مشتریان، تعیین اهداف و طراحی راهکار دستیابی به اهداف جهت جذب مشتری و وجود کارشناسان لازم در بخش بازاریابی و فروش قرار گرفته‌اند. سیرپراسوتسین و همکاران (۲۰۱۱) به عواملی مانند ارتباط و تعامل با مشتری از طرف کارمندان و مدیران، فرهنگ سازمانی و ارتباطات، فرایندهای مدیریت مشتری، فناوری برای حمایت مدیریت مشتری و کانال‌های خدماتی و ارتباطی و کارشناسان خبره اشاره کردند. که با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد. این عوامل با یکدیگر در کنش و واکنش هستند و از تأثیرگذاری و تأثیر پذیری مطلوب برخوردارند. زیرا ویژگی اثرپذیری از عوامل پایین ترین سطح مدل را دارند و بر عوامل رأس مدل، نقش هدایتگری را ایفا می‌کنند. هرگونه غفلت از این عوامل، خسارت‌هایی بر شرکت‌ها و فروشگاه‌های لوازم ورزشی تحمیل خواهد کرد. بنابراین می‌توان گفت که فروشگاه‌هایی که بر عمده فروشی تمرکز بیشتری دارند، سامانه اطلاعات مشتریان، پیش بینی و شناسایی نیاز مشتریان و به کارگیری بازاریابان زنده می‌تواند در باقی ماندن آن‌ها در عرصه رقابت ملی و بین‌المللی کارساز باشد. از طرفی تعیین راهکارهای علمی جذب مشتری و بخش بندی مشتریان در ابعادی از قبیل مشتریان خرد و کلان، مشتریان قدیمی وفادار و مشتریان جدید و غیره در توسعه کسب و کار فروشگاه‌های ورزشی مؤثر خواهد بود.

بر اساس یافته‌های تحقیق، عوامل برگزاری کلاس‌های آموزشی برای بازاریابان و بخش فروش، یادگیری و تولید دانش و انتشار دانش در سطح زیربنایی (سطح پنجم) قرار گرفته‌اند. این یافته با نتایج برخی مطالعات مورد بررسی همخوانی دارد. به عنوان مثال: سیرپراسوتسین و همکاران (۲۰۱۱) به عاملی مانند دانش و درک ارتباط با مشتری از طرف کارمندان و مدیران، عبدوی و پاشایی (۱۳۹۵) به کسب مدیریت دانش و نفوذ مدیریت دانش و فناوری مدیریت ارتباط با مشتری و بای و قنبرپور نصرتی (۱۳۹۶) به مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری اشاره کردند که با یافته‌های تحقیق حاضر همخوانی دارد. این سه

فروشگاه‌های ورزشی مؤثر است. در صورتی که برنامه ریزی مناسب صورت گیرد و اولویت‌های تصمیم و اقدامات لازم در راستای هدایت این عوامل تعیین و عملیاتی شود، عملکرد کسب و کار فروشگاه‌های ورزشی توسعه خواهد یافت. چنگ (۲۰۱۵) نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری موجب بهبود عملکرد فروشگاه شده است. احمدی و همکاران (۱۳۹۸) دریافتند که مدیریت ارتباط با مشتری موجب سودی و بهره‌وری بیشتر باشگاه‌ها می‌شود. از این رو شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت ارتباط با مشتری در عملکرد کسب و کار فروشگاه‌های ورزشی و به تبع آن، توسعه خدمات ورزشی به جامعه اثر گذار خواهد بود. اما نکته حائز اهمیت، تعیین اولویت اقدام و تصمیم است. زیرا اهمیت و تأثیر همه عوامل، یکسان نیست و همچنین تمرکز بر همه عوامل به صورت هم زمان به آسانی امکان پذیر نیست. سطح بندی عوامل، با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری، این امکان را فراهم خواهد کرد که در وهله اول، بر عواملی تمرکز شود که اثرگذاری بیشتری دارند و بر ایجاد یا تقویت دیگر عوامل، نقش تسهیل گری ایفا می‌کنند.

بر اساس یافته‌های تحقیق، عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت ارتباط با مشتری در عملکرد کسب و کار فروشگاه‌های ورزشی در پنج سطح قرار گرفتند. یافته‌های سطح اول مدل مشخص نمود که عوامل شفافیت در تعاملات با مشتریان و تبادل نظر با مشتریان کلیدی در این سطح قرار گرفته‌اند. هرینگتون (۲۰۱۴) به اتخاذ سیاست‌ها و استراتژی‌های مشتری محور اشاره کرده است. عبدوی و پاشایی (۱۳۹۵) به مشتری مداری و فناوری مدیریت ارتباط با مشتری و بای و قنبرپور نصرتی (۱۳۹۶) به تمرکز بر مشتریان کلیدپاشاره کردند که با یافته‌های پژوهش حاضر همخوان است. عوامل سطح اول به عنوان هدف نهایی به حساب می‌آیند. در صورتی که عوامل سطوح پایین تر مدل ایجاد شود و از اثرگذاری و هدایت گری مطلوبی برخوردار باشند، دستیابی به عوامل بالای مدل، تسهیل خواهد شد. بنابراین مشتریان و به ویژه مشتریان کلیدی باید محور ارتباطات باشند و مورد توجه قرار گیرند. شفافیت در ارتباطات و تبادل نظر با مشتریان با مشتریان کلیدی، موجب تحکیم ارتباطات و حفظ مشتریان اصلی خواهد شد و عملکرد کسب و کار فروشگاه‌های ورزشی را ارتقا خواهد داد.

راهکار دستیابی به اهداف جهت جذب مشتری و وجود کارشناسان لازم در بخش بازاریابی و فروش در سطح چهارم مدل قرار گرفته‌اند که در واقع جزء سطوح پایین مدل می‌باشند. بنابراین با توجه به اثرگذاری این عوامل در توسعه مدیریت ارتباط با مشتری و جذب مشتری پیشنهاد می‌شود که به همراه دو عامل سطح پنجم (سطح زیربنایی) در اولویت تصمیم و اقدام مدیران شرکت‌های تولیدی و فروشگاه‌های ورزشی قرار گیرد.

ورزش بخش مهمی از اقتصاد و تجارت را تشکیل می‌دهد و فروشگاه‌های ورزشی زیادی در سطح کشور فعالیت می‌کنند و در توسعه اشتغال اثرگذار هستند. با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا در آینده تحقیقی با عنوان نقش مدیریت دانش در توسعه کسب و کار فروشگاه‌های لوازم ورزشی انجام شود. همچنین با توجه به نتایج تحقیق و شناسایی عواملی همچون توسعه تعامل با مشتری و برآورده کردن نیازهای مشتریان، پیشنهاد می‌گردد تا در آینده تحقیقی در رابطه با عوامل مؤثر بر توسعه مشتری مداری در فروشگاه‌های ورزشی صورت بگیرد. اعمال تحریم‌های ظالمانه در سال‌های اخیر، مشکلاتی را برای اقتصاد کشور ایجاد کرده است که این مشکلات متوجه فروشگاه‌های ورزشی شده است. از طرفی با توجه به نام گذاری امسال با عنوان تولید؛ پشتیبانی‌ها، مانع‌زدایی‌ها توسط رهبر معظم انقلاب اسلامی، پیشنهاد می‌گردد تا تحقیقاتی در ارتباط با شناسایی عوامل مرثر بر گرایش مشتریان به خرید تولیدات داخلی و نقش مدیریت ارتباط با مشتری و نیز شناسایی موانع تولید و فروش لوازم ورزشی و ارائه راهکارهای برون رفت از آن‌ها در آینده انجام شود.

در انجام تحقیقی حاضر، محدودیت‌هایی از قبیل پراکندگی جغرافیایی نمونه تحقیق، و احتمال تاثیر گذاری عامل کمبود انگیزش پاسخ دهندگان وجود داشت.

عامل بر تقویت یا ایجاد اغلب عوامل، نقش هدایت گری را ایفا می‌کند. ضمن این که کمترین میزان اثر پذیری و وابستگی را دارند. در واقع به وجود آمدن و تقویت دیگر عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت ارتباط با مشتری در عملکرد کسب و کار فروشگاه‌های ورزشی را تسهیل می‌کند. تحقیق و توسعه در بازار و نیاز سنجی و آشنایی با ترجیحات مشتریان، برای اقدامات آتی بسیار مثر خواهد بود و در شکل گیری عواملی همچون بخش بندی مشتریان، تعیین اهداف و طراحی راهکار دستیابی به اهداف جهت جذب مشتری و وجود کارشناسان لازم در بخش بازاریابی و فروش اثرگذار است و در مجموع به مدیران کمک خواهد کرد. بنابراین راهکارهای آموزشی در زمینه ارتباط با مشتریان و انتشار دانش تأثیر قابل توجهی در توسعه مدیریت ارتباط با مشتری در عملکرد کسب و کار فروشگاه‌های ورزشی خواهد داشت.

## ارائه راهکارهای اجرایی

مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند بر توسعه کسب و کار فروشگاه‌های ورزشی اثرگذار باشد و فروشگاه‌هایی که به مقوله مدیریت ارتباط با مشتری توجه نمایند، توان رقابت بالاتر و ماندن در میدان رقابت را به دست خواهند آورد. مدیران می‌بایست به مدیریت ارتباط با مشتری و عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت ارتباط با مشتری توجه نمایند. با توجه به نتایج تحقیق، عوامل برگزاری کلاس‌های آموزشی برای بازاربایان و بخش فروش، یادگیری و تولید دانش و انتشار دانش در سطح زیربنایی مدل ساختاری تفسیری تحقیق قرار گرفته‌اند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که تحقق این عوامل را با توسعه مقوله‌های مختلف آموزشی و انتشار سطح دانش و آگاهی را در اولویت اقدامات خود قرار دهند. زیرا بر تحقق یا تقویت دیگر عوامل، نقش هدایت گری ایفا می‌کنند. همچنین با توجه به یافته‌ها، بخش بندی مشتریان، تعیین اهداف و طراحی

## References

1. Abbasi, M. & Turkmani, M. (2010) Theoretical Model of Customer Relationship Management (CRM) Implementation, Journal of Business Studies, No. 41, pp. 19-34. (in Persian).
2. Abdoi, F. & Pashaei, S. (2016) A Study of Factors Affecting the Success of Customer Relationship Management by Considering the Mediating Effects of Organizational Factors in Sports Services of Iranian Hotels, Sports

- Management, Volume 8, Number 6, pp. 923-940. (in Persian).
3. Abdul Maleki, H; Mirzazadeh, Z & Alidoost Ghahfarkhi, E, (2017) Ranking Factors Affecting Consumer Behavior of Sports Products, Sports Management, Volume 9, Number 471-488, (in Persian).
  4. Ahmadi, S.; Khojasteh, A. & Ali Nejad, A. (2019) The effect of customer relationship management on productivity & re-presence of customers of sports clubs in Kermanshah province, Contemporary Research in Sports Management, No. 17, pp. 121-109. (in Persian).
  5. Akroush, M. N., Dahiyat, S. E., Gharaibeh, H. S., & Abu Lail, B. N. (2011). Customer 5-relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability & its relationship with business performance in a developing country context. International Journal of Commerce & Management, 21(2), 158-190.
  6. Alavi Shad, A & Sanayei, A. (2008) The Role of Customer Relationship Management (CRM) in Gaining Competitive Advantage in Service Markets, 4th International Management Conference. (in Persian).
  7. Alizadeh, Z., & Honari, H, (2010) Investigation of the factors affecting entrepreneurship in sport as an interdisciplinary field. Quarterly Journal of Interdisciplinary studies in humanities, 2, 113-36. (in Persian).
  8. Ashikul, H., & Baker, A. (2019). Effect of customer relationship management in digital marketing for customer satisfaction & loyalty. International Conference on Business, Accounting, Finance & Economics (BAFE, 2019)
  9. Bai, N. & Ghanbarpour Nosrati, A. (2017) Study of the effect of customer relationship management on the behavioral consequences of customers in sports & youth departments of Golestan province, Sports Management, Volume 9, Number 3, pp. 471-455. (in Persian).
  10. Behnam, M; Goodarzi, M & Hamidi, M, (2015) The Effect of Promoting Free Sports Services on Consumer Pleasure & Attitude in Advertising, Sports Management Studies, Volume 28, pp. 13-21. (in Persian).
  11. Cheng, B. (2015). Effect of customer relationship management on employees' customer orientation. Ph.D. Dissertation, University of Rhode Island, United States, Kingston. Dous, M., Kolbe, L. (2010). "Salomann, H., & Brenner, W. KM capabilities in
  12. CRM: Making knowledge for, from & about customers work". In Proceedings of the eleventh Americas conference on information systems Omaha, NE, USA. p, 167- 178.
  13. Faisal, M., Banwet, D.K. & Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers, Business Process Management, 12(4), 535-552.
  14. Garrido-Moreno, A., Lockett, N., & Garcia-Morales, V. (2014). Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management & organizational commitment. Information & Management, 51(8), 1031-1042.
  15. Harrington, C. F. (2014). Customer relationship management & intercollegiate athletics: Opportunities & benefits for smaller institutions. Management & Organizational Studies, 1(1), 1-6.
  16. Hill, N, (2006) Measuring Customer Satisfaction, Translated by Mohammad Reza Eskandari & Monira Eskandari, Tehran, Rasa Publications, First Edition. (in Persian).
  17. Jin, N. P., Lee, S., & Lee, H. (2015). The effect of experience quality on perceived value, satisfaction, image & behavioral intention of Water Park Patrons: New versus repeat visitors. International Journal of Tourism Research, 17(1), 82-95.
  18. Kalhor, F; Seyed Ameri, M & Azizi Gharamohammadi, A. (2016) The relationship between customer relationship management (CRM) & productivity in sports clubs in Qazvin, Applied research in sports management, No. 2, pp. 46-37. (in Persian).
  19. Keshgar, S; Sadeghi, R; Ghasemi, H; Kargar, Gh A, (2013) Determining & comparing the causes of customers' tendency to buy sports & foreign goods from the perspective of producers, sellers & consumers, Applied Research in Sports Management, Volume 2, Number 2, No. 2, No. 2. (in Persian).

20. Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2017), Market orientation & business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28–37.
21. Mahmoudi, A.; Honari, H. & Eslami, A. (2016) The role of customer relationship management in customer loyalty to sports recreation centers. *Sports Management Studies*, No. 36, pp. 208-189. (in Persian).
22. Majidi Parast, M.; Elahi, A; Khanlari, A. & Akbari Yazdi, H. (2016) Identifying environmental components affecting customer relationship management in professional football clubs in Iran, *New approaches in sports management*, Volume 4, Number 13, pp. (in Persian).
23. Moeddi, d; Khoshbakhti, J & Ghasemi Roshanavand, J (2018) The role of electronic customer relationship management in the agility of the management of sports & youth departments of South Khorasan Province, *Communication Management in Sports Media*, Volume 6, Number 21, pp. 53-62. (in Persian).
24. Moharramzadeh, M.; Pashaei, S. & Hosseini, M. (2019) The effect of customer relationship management on customer satisfaction & loyalty to sports venues, *Communication Management in Sports Media*, Volume 6, Number 24, pp. 67-76. (in Persian).
25. Naderian Jahromi, M. (2005) *Fundamentals of sociology in sport*. Isfahan: Fine Arts Publishing. (in Persian).
26. Navaran, A, Identification & prioritization of educational issues of e-learning students of Tarbiat Modares University based on interpretive structural modeling methodology, Master Thesis, Educational Management, Tarbiat Modares University, 2012. (in Persian).
27. Shets, C. P. Dous, M., Kolbe (2008). "Factors influencing CRM technological initiatives among small & medium sized enterprises in Singapore", a dissertation presented in part consideration for the degree of master of business administration, University of Nottingham, p,40-60.
28. Silverman, G, (2011) *Secrets of word-of-mouth marketing: how to trigger exponential sales through runaway word of mouth*. AMACOM Div American Mgmt Assn. 2011.
29. Siriprasoetsin, P., Tuamsuk, K., Vongprasert, C. (2011). "Factors affecting customer relationship management practices in Thai academic libraries". *The International Information & Library Review*, 43(4), pp: 221-229.
30. Sulaiman, M. A., Abdullah, M. A., & Arifi Ridzuan, B. (2014). Customer relationship management (CRM) strategies practices in Malaysia retailers. *Social & Behavioral Sciences*, 130, 354-361.
31. Sun, H., & Liu, M. (2017). Empirical Analysis on the Effect of Customer Relationship Management to the Customer Loyalty. In *International Conference on Wireless Networks & Information Systems*. Vol. 4 No. 1. pp. 66-79.
32. Wann D.L (2006). "Understanding the positive social psychological benefits of sport team identification: The Team Identification-Social Psychological Health Model"; *Group Dynamics: Theory, Research, & Practice*. 4. p. 26-28.



COPYRIGHTS

© 2021 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms & conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)