



Journal of Operations Management
Vol. 5, No. 18, Summer 2025

(Investigating the Relationship between Relationship Marketing and Customer Relationship Management with the Mediating Role of Customer Experience)



<https://doi.org/10.82372/jom.2025.1227015>

Navid Nikkhooy¹

Extended Abstract

Introduction

In recent years, the competitive landscape of digital platform-based businesses has shifted, making traditional advantages such as price or access insufficient for sustainable superiority (Kotler & Keller, 2013). Organizations are increasingly adopting approaches that enable continuous interaction, deeper understanding of customer needs, and seamless experiences across touchpoints. Customer Relationship Management (CRM) plays a pivotal role in coordinating services, analyzing customer behavior, personalizing interactions, and creating perceived value (Gummesson, 2024). Its significance grows as firms aim to enhance competitive advantage and prevent customer churn by delivering consistent, responsive, and reliable experiences that shape trust and long-term loyalty (Verhoef, 2023). Relationship marketing has evolved from a simple interactive approach into a value-creating strategy emphasizing long-term customer–organization relationships (Fontenot & Hyman, 2025). Neglecting its principles is a key factor in the failure to convert transient customers into loyal ones, particularly in fast-changing e-commerce sectors (Morgan & Hunt, 1994). By focusing on trust, commitment, two-way communication, and shared value, relationship marketing positions the customer as a partner in value creation (Sashi, 2023). It enhances interaction quality, customer engagement, satisfaction, loyalty, and brand image (Roy, 2025; Ansari et al., 1403). Studies confirm that relationship marketing provides a foundation for effective CRM, which operationalizes its principles (De Keyser & Babanzad, 2023). CRM facilitates exchanges, increases satisfaction, and fosters loyalty, while providing a

¹: Phd student in business management, Islamic Azad university, Torbat Heydarieh Branch, Iran. navidnikkhooy@gmail.com

comprehensive customer view for integrated decision-making (Meradi et al., 1395; Srivastava & Kaul, 2021; Miami & Dowson, 2021). Customer experience significantly affects perceived relationship value (Zhang & Gupta, 2024), and implementing experience management strategies enhances marketing outcomes (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009; Yoon & Lee, 2023). Positive, consistent experiences enable CRM effectiveness, highlighting the mediating role of customer experience. Accordingly, this study examines the relationship between relationship marketing and CRM, mediated by customer experience.

Literature Review

Relationship marketing (RM) encompasses strategies aimed at fostering customer loyalty and maintaining long-term, reciprocal relationships. It emphasizes trust, commitment, customer engagement, and effective communication, which enhance interactions and strengthen brand image (Kim, 2021; Zarepour et al., 1402). By creating valuable customer experiences, RM contributes to satisfaction and loyalty (Claro et al., 2023; Morgan & Hunt, 1994). Research indicates that neglecting RM principles can hinder converting transient customers into loyal ones, particularly in dynamic e-commerce environments (Sashi, 2023; Roy, 2025; Ansari et al., 1403). RM also facilitates the development of effective customer relationship management (CRM), providing operationalization of RM principles and improving service quality, satisfaction, and loyalty (Dehestani & Babanzad, 2023; Moradi et al., 1395; Srivastava & Kaul, 2021). CRM is a strategic, data-driven approach that manages interactions with customers, partners, and stakeholders to enhance satisfaction and strengthen relationships (Ledro, 2025; McBride, 2020). Effective CRM creates organizational value by improving flexibility, processes, brand equity, employee skills, transparency, and overall productivity (Razaghi et al., 1401; Elahi & Heydari, 1403; Zegullaj, 2023). Customer experience (CE) involves customers' perceptions and emotions during interactions with products, services, and touchpoints throughout the customer journey (Kim et al., 2023; Chen & Popovich, 2022). CE includes cognitive, emotional, and interactive dimensions, encompassing experiences before, during, and after purchase, which significantly influence satisfaction, loyalty, and CRM effectiveness (Noorbakhsh et al., 1403; Di Capser et al., 2024; Zhang & Gupta, 2024). Overall, RM fosters trust and commitment, CRM operationalizes these relationships, and CE mediates their impact by shaping customer perceptions and engagement.

Research Methodology

The present study can be classified as applied research in terms of purpose, aiming to address a practical problem with direct implications for real-world

processes or services. Methodologically, it is descriptive, as it identifies and interprets the current status, relationships, opinions, processes, observable outcomes, and ongoing trends. Data were collected through a survey method. The statistical population comprised 450 customers of the Snapp-Food service in Mashhad. Using purposive sampling, 270 participants who met the inclusion criterion of having used Snapp-Food at least once were selected, ensuring reliable and valid statistical analysis. Theoretical foundations were developed via a literature review, while hypotheses testing and data collection were conducted in the field. The main data collection instrument was a structured questionnaire. Three standardized questionnaires were employed to measure the research variables: Relationship Marketing by Ndubisi (2007), Customer Relationship Management by Morgan and Hunt (1994), and Customer Experience by Brakus, Schmitt, and Zarantonello (2009). These instruments provided precise and reliable data for analyzing the relationships among the variables

Results

The analysis of the hypotheses indicated that relationship marketing has a significant direct effect on customer relationship management, customer experience has a significant direct effect on customer relationship management, and relationship marketing has a significant direct effect on customer experience. When the mediating variable of customer experience was introduced, the effect of relationship marketing on customer relationship management decreased but remained significant, indicating a partial mediation role of customer experience. Therefore, the fourth hypothesis of the study was supported.

Discussion and Conclusion

The findings of this study indicate that relationship marketing, as a strategic approach, plays a significant role in enhancing customer relationship management. Implementing relationship marketing mechanisms—such as trust-building, commitment, continuous interaction, and effective communication—improves the quality and effectiveness of CRM systems within organizations. This impact primarily occurs through customer experience, which acts as a mediating factor, facilitating the transfer of relationship marketing effects to CRM performance. In other words, customer experience strengthens the influence of relationship marketing on CRM outcomes (Fontenot & Hayman, 2025). The model suggests that relationship marketing not only enhances customer interactions, service quality, and engagement, but also fosters positive customer experiences. These

experiences, in turn, increase the CRM system's capability to retain customers and boost loyalty (Hart, Smith, Spark, & Zuckas, 2022). Hypothesis testing confirmed that relationship marketing has a positive and significant effect on CRM and customer experience, consistent with previous studies (Nesnani, 2025; Claro et al., 2023; Zegolaj, 2023; Gomson, 2023; Niadzayo, 1403; Rezaei et al., 1403; Nourbakhsh et al., 1401; Karimi & Hosseini, 1403). This study emphasizes that CRM should not be implemented independently of relationship marketing strategies. By integrating loyalty programs, after-sales services, complaint management, and personalized interactions, organizations can improve customer experience and consequently strengthen CRM performance (Kim & Su, 2023). On platforms like Snapp-Food, customer experience emerges from the entire service interaction—from app usability and order tracking to complaint handling. Relationship marketing efforts are effective only when customer perceptions of these interactions reinforce their relationship with the brand. As a mediating factor, customer experience demonstrates that without high-quality experiences and positive perceptions, CRM systems alone cannot achieve optimal outcomes. The results confirm that customer experience has a significant positive effect on CRM, and the indirect effect of relationship marketing on CRM through customer experience is also significant. This aligns with prior findings (Saeedi et al., 1403; Fontenot & Hayman, 2025; Nourbakhsh et al., 1401; Karimi & Hosseini, 1403; Zegolaj, 2023). Practically, organizations aiming to enhance CRM effectiveness should invest in relationship marketing and customer experience, including service process improvements, employee training, personalized interactions, and a participatory, customer-oriented environment. These initiatives strengthen the organizational value chain and promote customer loyalty, trust, and satisfaction.

Conflict of Interest

The authors of this article declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article.

Keywords: Relationship Marketing, Customer Relationship Management, Customer Experiences, Customer Loyalty, Snapp Food.



فصلنامه مدیریت عملیات

سال پنجم، شماره ۱۸، تابستان ۱۴۰۴

بررسی رابطه بین بازاریابی رابطه‌مند و مدیریت ارتباط با مشتری با نقش

میانجی تجربه مشتری



<https://doi.org/10.82372/jom.2025.1227015>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۱۳

نوید نیکخوی^۱

چکیده:

بازاریابی رابطه‌مند به عنوان رویکردی که بر ایجاد و حفظ ارتباطات بلندمدت با مشتریان تمرکز دارد، می‌تواند با نگرش، رفتار و تجربه مصرف‌کنندگان در ارتباط بوده و موجب بهبود مدیریت ارتباط با مشتریان شود. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین بازاریابی رابطه‌مند و مدیریت ارتباط با مشتری با نقش میانجی تجربه مشتری انجام شده است. پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نوع توصیفی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها پیمایشی است. جامعه آماری شامل مشتریان سرویس اسنپ فود در شهر مشهد بوده است که تعداد آن‌ها ۴۵۰ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۲۸۷ نفر از افرادی که حداقل یک بار از خدمات اسنپ‌فود استفاده کرده بودند به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای سنجش متغیر بازاریابی رابطه‌مند از پرسشنامه استاندارد ندوبیسی (۲۰۰۷)، مدیریت ارتباط با مشتری از پرسشنامه استاندارد مورگان و هانت (۱۹۹۴) و تجربه مشتری از پرسشنامه استاندارد براکوس، اشمیت و زارانتونلو (۲۰۰۹) استفاده شد. روایی صوری و سازه پرسشنامه‌ها تأیید گردید و پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. تحلیل داده‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Smart-PLS انجام شد. نتایج نشان داد بازاریابی رابطه‌مند تأثیر مستقیم و معناداری بر مدیریت ارتباط با مشتری و تجربه مشتری دارد. تجربه مشتری نیز اثر مستقیم و معناداری بر مدیریت ارتباط با مشتری دارد. همچنین اثر غیرمستقیم بازاریابی رابطه‌مند بر مدیریت ارتباط با مشتری از مسیر تجربه مشتری معنادار است؛ بنابراین تجربه مشتری در رابطه میان بازاریابی رابطه‌مند و مدیریت ارتباط با مشتری نقش میانجی ایفا می‌کند.

واژگان کلیدی: بازاریابی رابطه‌مند، مدیریت ارتباط با مشتری، تجربه مشتری، وفاداری مشتری، اسنپ فود.

^۱ نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، ایران

navidnikkhooy@gmail.com

۱-مقدمه

در سال‌های اخیر، فضای رقابتی کسب‌وکارهای مبتنی بر پلتفرم‌های دیجیتال به‌گونه‌ای تغییر کرده است که مزیت‌های سنتی مانند قیمت یا دسترسی به تنهایی قادر به ایجاد برتری پایدار نیستند (کاتلر و کلر^۱، ۲۰۱۳). در چنین محیطی، سازمان‌ها برای حفظ مشتریان و توسعه روابط پایدار، ناگزیر به بهره‌گیری از رویکردهایی شده‌اند که امکان تعامل مستمر، درک عمیق‌تر از نیازهای مشتری و ایجاد تجربه‌ای یکپارچه در نقاط تماس مختلف را فراهم می‌سازد. در این میان، مدیریت ارتباط با مشتری^۲ به عنوان نظامی داده محور و راهبردی، نقش محوری در هماهنگی خدمات، تحلیل رفتار مشتریان، شخصی‌سازی تعاملات و ساخت ارزش ادراک‌شده ایفا می‌کند (گومسون^۳، ۲۰۲۴). اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری زمانی برجسته‌تر می‌شود که سازمان‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی و جلوگیری از ریزش مشتری، ناچار به ایجاد تجربه‌ای منسجم، پاسخ‌گو و قابل‌اعتماد برای مشتریان هستند؛ تجربه‌ای که می‌تواند نگرش، اعتماد و وفاداری بلندمدت آنها را شکل دهد (ورهائف^۴، ۲۰۲۳).

بازاریابی رابطه‌مند^۵ در سال‌های اخیر از یک رویکرد تعاملی ساده به استراتژی‌ای ارزش آفرین تبدیل شده است که بر ایجاد، حفظ و تقویت روابط بلندمدت میان مشتری و سازمان تأکید دارد (فونتوت و هایمن^۶، ۲۰۲۵). تحقیقات نشان می‌دهد که بی‌توجهی به اصول بازاریابی رابطه‌مند یکی از عوامل اصلی ناکامی کسب و کارها در تبدیل مشتریان گذرا به مشتریان پایدار است، به‌ویژه در صنایع تجارت الکترونیک که تغییرات سریع و تنوع نیازهای مشتریان محسوس است (مورگان و هانت^۷، ۱۹۹۴). بازاریابی رابطه‌مند با تأکید بر مؤلفه‌هایی مانند اعتماد، تعهد، ارتباطات دوسویه و ارزش مشترک، مشتری را شریک فرآیند ارزش‌آفرینی می‌داند (ساشی^۸، ۲۰۲۳). این رویکرد با تقویت کیفیت تعامل و ارائه ارزش متمایز، به افزایش رضایت، وفاداری، درگیری مشتریان و بهبود تصویر برند

^۱ Keller & KCEtler

^۲ Customer Relationship Management

^۳ Gummesson

^۴ Verhoef

^۵ Relationship Marketing

^۶ Guerola

^۷ Morgan & Hunt

^۸ Sashi

کمک می‌کند که تقویت درگیری مشتری به عنوان ابزاری برای وفاداری و ایجاد روابط بلند مدت با برند نیز محسوب می‌شود (روی^۱، ۲۰۲۵؛ انصاری و همکاران، ۱۴۰۳). همچنین پژوهش‌ها تأیید می‌کنند که بازاریابی رابطه‌مند زمینه‌ساز توسعه اثربخش مدیریت ارتباط با مشتری است و مدیریت ارتباط با مشتری توان عملیاتی‌سازی اصول بازاریابی رابطه‌مند را فراهم می‌سازد (دهستانی و بابنژاد، ۲۰۲۳). مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌ها با هدف تسهیل مبادله، ارتقای رضایت و شکل‌گیری وفاداری مشتری به کار گرفته می‌شود (مرادی و همکاران، ۱۳۹۵). این سیستم نه تنها ابزاری برای مدیریت تعاملات است، بلکه به عنوان استراتژی کلی سازمان برای انسجام خدمات، تحلیل داده‌های رفتاری و ارائه خدمات شخصی‌سازی شده عمل می‌کند (سریواستاوا و کاول^۲، ۲۰۲۱). مدیریت ارتباط با مشتری با فراهم کردن دید جامع از مشتری برای کارکنان، امکان تصمیم‌گیری یکپارچه‌تر و پاسخ‌گویی مناسب‌تر را فراهم می‌سازد (میامی و داوسون^۳، ۲۰۲۱). کیفیت تجربه، نقش تعیین‌کننده‌ای در ادراک مشتری از رابطه و ارزش آن دارد (ژانگ و گوپتا^۴، ۲۰۲۴) و برخورداری از استراتژی مدیریت تجربه مشتری یکی از اقداماتی است که شرکت‌های ارائه دهنده خدمات از طریق آن می‌توانند با ارائه تجربه‌های برتر به مشتریان موجب ارتقا عملکرد بازاریابی شود (براکوس، اشمیت و زارانتونلو^۵، ۲۰۰۹). مدیریت ارتباط با مشتری زمانی بیشترین کارایی را دارد که تعاملات مشتری بر پایه تجربه‌ای مطلوب و پایدار شکل گرفته باشد (یون و لی^۶، ۲۰۲۳). اما آنچه که بسیار مرتبط با ارتباط اثربخش با مشتری است، تجربیات مثبت و منسجم در تعاملات مشتریان نسبت به برند می‌باشد (یون و لی^۷، ۲۰۲۳)، که این نقطه دقیقاً همان جایی است که تجربه مشتری می‌تواند نقش میانجی را ایفا کند. بنابراین با توجه به مطالب فوق، پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین بازاریابی رابطه‌مند و مدیریت ارتباط با مشتری با میانجی‌گری تجربه مشتری می‌پردازد.

¹ Roy

² Srivastava & Kaul

³ Miami & Dawson

⁴ Zhang & Gupta

⁵ Brakus, Schmitt, Zarantonell

⁶ Yoo & Lee

⁷ Yoon & Lee

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بازاریابی رابطه‌مند

بازاریابی رابطه‌مند به مجموعه‌ای از استراتژی‌ها گفته می‌شود که هدف اصلی آن‌ها وفاداری مشتریان، ایجاد و نگهداری روابط پایدار و دوسویه با مشتریان می‌باشد. این نوع بازاریابی شامل عناصر متعددی مانند اعتماد، تعهد، مشارکت مشتری و ارتباط مؤثر می‌شود که همگی می‌توانند تعاملات را بهبود بخشیده و تصویر برند را تقویت کنند (کیم، ۲۰۲۱). در واقع، بازاریابی رابطه‌مند بر خلق تجربه‌های مثبت و ارزشمند برای مشتریان تمرکز دارد که این تجربه‌ها می‌توانند زمینه‌ساز رضایت و وفاداری مشتریان باشند (زارع‌پور و همکاران، ۱۴۰۲). کلارو^۱ و همکاران (۲۰۲۳) از جمله پژوهشگرانی هستند که به طور جامع به بررسی مفهوم بازاریابی رابطه‌مند پرداخته‌اند و تأکید دارند که این نوع بازاریابی مبتنی بر تعاملات بلندمدت با مشتریان است که منجر به شکل‌گیری اعتماد و تعهد می‌شود. همچنین، مورگان و هانت (۱۹۹۴) در نظریه تعهد-اعتماد بیان کردند که بازاریابی رابطه‌مند با تقویت تعهد و اعتماد، می‌تواند روابط و تعاملات را بهبود بخشد و تأثیر مثبتی بر تصویر برند داشته باشد. بر اساس این نظریه، تعهد و اعتماد دو عامل اساسی در ایجاد و حفظ روابط مستمر با مشتریان محسوب می‌شوند؛ تعهد نشان‌دهنده تمایل مشتری به ادامه رابطه با برند است و اعتماد به ارزیابی مشتری از قابلیت اطمینان و صداقت برند اشاره دارد. از این رو، بازاریابی رابطه‌مند با پرورش تعهد و اعتماد می‌تواند کیفیت روابط با مشتریان را ارتقاء داده و تصویر برند را تقویت کند. تحقیقات ندوبیسی^۲ (۲۰۰۷) نشان داده‌اند که بازاریابی رابطه‌مند و مدیریت ارتباط با مشتری نقش مهمی در افزایش رضایت مشتری دارند، بنابراین، پژوهش‌ها حاکی از آن هستند که بازاریابی رابطه‌مند با ایجاد روابط مستمر و پایدار با مشتریان، زمینه‌ساز افزایش رضایت و وفاداری آن‌ها می‌شود. وفاداری مشتریان به برند اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا سبب می‌شود مشتریان دائمی و حامی برند باقی بمانند و با خریدهای مکرر و تبلیغات مثبت کلامی، به افزایش فروش، سهم بازار

^۱ Claro

^۲ Ndubisi

و سودآوری سازمان کمک کنند (هارت، اسمیت و همکاران^۱، ۲۰۲۲). همچنین، حدادیان و همکاران (۱۴۰۲) بیان کرده‌اند که بازاریابی رابطه‌مند می‌تواند درگیری مشتری را افزایش دهد و رضایت آن‌ها را بهبود بخشد. بدین ترتیب، این نوع بازاریابی با فراهم کردن تجربه‌های ارزشمند، نقش مؤثری در تقویت تصویر برند ایفا می‌کند. بازاریابی رابطه‌مند به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که روابط پایدار و مستمر با مشتریان برقرار کنند. این فرآیند شامل اقداماتی مانند مدیریت شکایات، ارائه خدمات پس از فروش و اجرای برنامه‌های وفاداری است که همه آن‌ها به افزایش رضایت و وفاداری مشتریان کمک می‌کنند (جاکوبی^۲، ۲۰۲۳). کلارو و همکاران (۲۰۲۳) نیز تصریح کرده‌اند که حفظ مشتریان موجود هزینه کمتری نسبت به جذب مشتریان جدید دارد و می‌تواند عملکرد مالی سازمان‌ها را بهبود بخشد. علاوه بر این، گاموسن (۲۰۲۳) تأکید کرده‌اند که بازاریابی رابطه‌مند به ارتقاء کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتریان یاری می‌رساند.

مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری مفهومی تازه در بازاریابی محسوب نمی‌شود، بلکه بر پایه سه رکن اصلی در مدیریت بازاریابی شکل گرفته است: مشتری‌گرایی، بازاریابی رابطه‌مند و بازاریابی مبتنی بر بانک‌های اطلاعاتی. در حقیقت، مدیریت ارتباط با مشتری یک راهبرد است نه یک راه‌حل کوتاه‌مدت؛ و در صورتی که در بستری مشارکتی پیاده‌سازی شود، قادر است مزیت‌های رقابتی چشمگیری ایجاد کند (مهدوی‌نیا و قدرت‌پور، ۱۴۰۳). سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، فرآیند ایجاد و توسعه ارتباط میان سازمان با مشتریان، شرکای تجاری، تأمین‌کنندگان، کارکنان و دیگر نهادها را تسهیل می‌کنند. از این رو، هدف اصلی این رویکرد، درک عمیق‌تر از ماهیت فعالیت‌های مشتری‌مدار، شناخت دقیق نیازها، خواسته‌ها و دغدغه‌های مشتریان و در نهایت ایجاد رضایت و تقویت ارتباط مؤثر با آن‌هاست (لدرو^۳، ۲۰۲۵). به گفته مک‌براید^۴ (۲۰۲۰)، رسالت مدیریت ارتباط با

^۱ Hart, Smith, Sparks & Tzokas

^۲ Jacoby

^۳ Ledro

^۴ McBride

مشتری، حفظ و توسعه رابطه با مشتری از سودآورترین شیوه ممکن و در گستره‌ای وسیع از نقاط تماس با مشتری است. در واقع، مدیریت ارتباط با مشتری نوعی فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود که محور آن جذب، نگهداری و توسعه روابط با مشتریان است که این رویکرد می‌تواند مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را دربرگیرد که تقویت‌کننده «زنجیره ارزش» سازمان هستند. زنجیره ارزش شامل عواملی همچون افزایش انعطاف‌پذیری و بهبود فرآیندهای کاری، تقویت ارزش برند، ارتقای مهارت‌های کارکنان، شفافیت در سیاست‌ها و رویه‌های اداری، تثبیت روابط سودمند با مشتری، کاهش هزینه‌های توزیع و ترویج، افزایش توان رقابتی، تسریع در بازگشت سرمایه و در نهایت بهبود بهره‌وری می‌شود (رزاقی و همکاران، ۱۴۰۱). مدیریت مؤثر ارتباط با مشتری یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی برای شرکت‌هاست؛ مزیتی که می‌تواند از انتقال مشتریان به سمت رقبا جلوگیری کند (الهی و حیدری، ۱۴۰۳). در اصل، مدیریت ارتباط با مشتری ابزاری است که سازمان‌ها را در تعامل سازنده با مشتریان و حفظ آن‌ها یاری می‌دهد. بهره‌گیری صحیح از این رویکرد می‌تواند سطح کیفیت خدمات ارائه‌شده را ارتقاء دهد و در پی آن، به افزایش وفاداری، تقویت اعتماد و بهبود رضایت مشتریان منجر شود (زگولاج^۱، ۲۰۲۳).

تجربه مشتری

در ابتدا مفهوم تجربه مشتری به بررسی تصمیم‌گیری عقلانی به وسیله مشتریان پرداخته بود، سپس به بررسی عواملی که به ابعاد رفتاری مشتری در ارتباط است متمرکز گردید. طبق دیکشنری انگلیسی اکسفورد کلمه تجربه به معنی مشاهده واقعی یا آشنایی عملی با حقیقت یا رویدادها می‌باشد (کیم و همکاران^۲، ۲۰۲۳). تجربه مشتری مفهوم گسترده‌ای است که ابعاد مشتریان را در بر می‌گیرد و شامل تجربیات مشتریان هنگام تعامل با محصولات، سیستم‌های گوناگون و خدمات در طول سفر مشتری می‌شود (چن و پاپوویچ^۳، ۲۰۲۲). تجربه مشتری معمولاً در چند بعد بررسی می‌شود. بعد اول، تجربه

^۱ Zegullaj

^۲ Kim

^۳ Chen & Popovich

شناختی است که به برداشت‌های ذهنی مشتری از مفید بودن، کارایی و کیفیت تعاملات مربوط می‌شود. بعد دوم، تجربه احساسی است که بیانگر هیجانات و احساساتی است که مشتری در مواجهه با برند تجربه می‌کند؛ احساساتی مانند رضایت، لذت، آرامش یا حتی ناامیدی. بعد سوم، تجربه تعاملی است که به نحوه ارتباط مشتری با کارکنان، سیستم‌ها و کانال‌های ارتباطی سازمان اشاره دارد (نوربخش و همکاران، ۱۴۰۳). علاوه بر این، بسیاری از پژوهش‌ها بر اهمیت تجربه پیش از خرید (مثل جست‌وجوی اطلاعات)، تجربه حین خرید (مانند ارتباطات انسانی و کیفیت فرآیند) و تجربه پس از خرید (مانند خدمات پس از فروش و پیگیری) تأکید می‌کنند (دی کپسر^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). از دیدگاه ژانگ و کاپتا (۲۰۲۴) می‌توان گفت تجربه مشتری دارای خصوصیات کلیدی زیر است:

- ۱-ذهنی بودن: تجربه برای هر فرد معنا و ارزش متفاوتی دارد.
 - ۲-پویایی: در هر برخورد با سازمان ممکن است تغییر کند.
 - ۳-کل‌نگری: مشتری مجموع تجربه‌ها را می‌سنجد، نه صرفاً لحظه خاصی را ارزیابی کند.
 - ۴-احساسی - شناختی: ترکیبی از تفکر منطقی و احساسات عمیق است.
 - ۵-تأثیر بلندمدت: می‌تواند رفتار آینده مشتری، وفاداری و تصویر برند را تعیین کند.
- در مجموع، تجربه مشتری مفهومی استراتژیک است که بر ادراک مشتری از کلیت سازمان تمرکز دارد و نقشی تعیین‌کننده در موفقیت رابطه محور و بلندمدت کسب و کارها ایفا می‌کند. این مفهوم نه تنها نتیجه عملکرد سازمان است، بلکه عامل ایجاد مزیت رقابتی پایدار و محور اصلی تصمیم‌گیری مشتری در تعاملات آینده محسوب می‌شود (شفیعی و همکاران، ۱۴۰۳).

مطالعات داخلی
پژشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

^۱ De Keyser

کریمی و حسینی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر بازاریابی رابطه‌مند بر تجربه مشتری»، گزارش کردند که پیاده‌سازی سازوکارهای بازاریابی رابطه‌مند به طور معناداری تجربه مشتری را بهبود می‌بخشد و در نتیجه رضایت مشتری افزایش یافته است.

یافته‌ها پژوهش نیادزایو و خواجه‌زاده (۱۴۰۳) که در تحقیق خود به بررسی نقش واسطه بازاریابی رابطه‌مند- با کیفیت بهتر- با اثرات متغیرهای ارزیابی خدمات (کیفیت خدمات، رضایت مشتری و ارزش مشتری) بر وفاداری و کیفیت ارتباط با مشتری و با نقش تعدیلگری تجربه مشتری در صنایع خودرو پرداختند، نشان می‌دهد که رابطه‌های بین رضایت مشتری، کیفیت خدمات، ارزش مشتری و کیفیت ارتباط با مشتری از طریق بازاریابی رابطه‌مند بر وفاداری مشتری، مثبت و معنی دار است و اثر غیرمستقیم تجربه بازاریابی رابطه‌مند بر وفاداری مشتری از طریق تجربه مشتری، زمانی که تصویر کیفیت ارتباط بالا است، قویتر است.

رضایی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی به منظور ارزیابی نقش تعاملات بین فردی در موفقیت بازاریابی رابطه‌مند و تجربه مشتری انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که کیفیت ارتباطات بین کارکنان خدمات و مشتریان، تأثیر مستقیم و مثبت بر بازاریابی رابطه‌مند و تجربه مشتری دارد و بازاریابی رابطه‌مند نیز تأثیرش بر تجربه مشتری مثبت می‌باشد.

سعیدی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش خود تحلیل نقش تجربه مشتری در بهبود کیفیت ارتباط با مشتریان در بازارهای رقابتی را مورد بررسی قرار دادند و نتایج نشان داد که تجربه مشتری به طور معناداری به بهبود کیفیت مدیریت ارتباط با مشتری کمک می‌کند.

نتایج تحقیق نوربخش و همکاران (۱۴۰۱) با عنوان بررسی تأثیر عوامل موثر بر بازاریابی رابطه‌مند در روابط کامل خریدار- فروشنده (مورد مطالعه: شرکت بهمن دیزل) نشان داد که از میان عوامل موثر بر بازاریابی رابطه‌مند از دیدگاه فروشندگان سه عامل دارایی‌های ارتباطی فروشنده، عدم رضایت، پیوندهای اجتماعی و شخصی، بر گرایش

ارتباطی خریدار- فروشنده تاثیر دارند و از دیدگاه خریداران علاوه بر عوامل فوق، دارایی‌های تجربه مشتری و عدم نوآوری فروشنده نیز بر گرایش ارتباطی خریدار- فروشنده تاثیر دارند.

مطالعات خارجی

نسانانی^۱ (۲۰۲۵) در پژوهش خود که اثر فناوری‌های نوین (از جمله هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های مشتری) بر عوالم موثر بر کارایی مدیریت ارتباط با مشتری را بررسی کرده بود، یافته‌ها نشان دادند ادغام ابزارهای تحلیلی با استراتژی‌های رابطه‌مند باعث بهبود شخصی‌سازی خدمات و ارتقای تجربه مشتری شده است.

فونتوت و هایمن (۲۰۲۴) در پژوهش خود با عنوان «ارتباط بین تجربه مشتری، تعهد و وفاداری، کیفیت ارتباطات»، نتیجه گرفتند که تجربه مشتری بر تعهد به برند ایفا می‌کند، همچنین نقش میانجی‌گرانی قوی در تقویت مدیریت ارتباط مشتری ایفا می‌کنند.

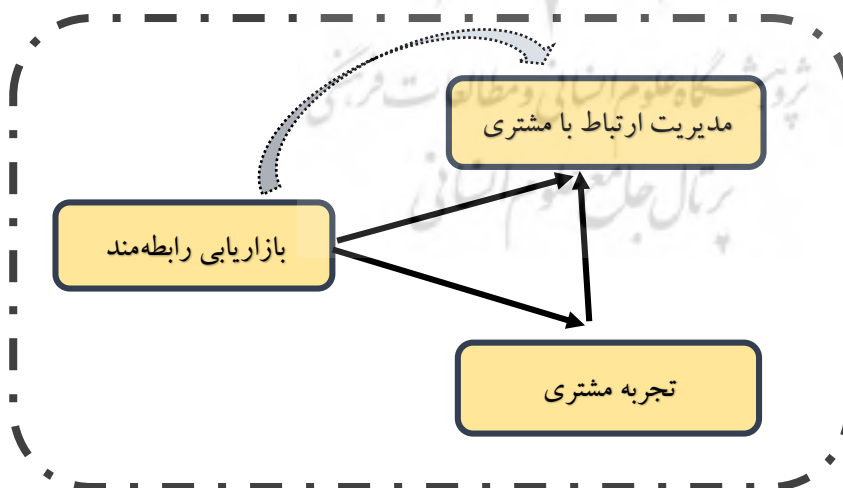
زگولاج (۲۰۲۳) در تحقیقی به نقش ارتباطات بازاریابی بر مدیریت ارتباط با مشتریان و تجربیات احساسی آنان پرداختند. در این تحقیق تعداد ۶۰۲ نفر از کاربران فیس‌بوک شرکت داشتند. اطلاعات از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم افزار اموس انجام شد. یافته‌ها نشان دادند که بازاریابی رابطه‌مند، از طریق متغیر تجربه مشتری، تاثیر مثبتی بر مدیریت ارتباط با مشتریان دارد.

کلارو و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان "استراتژی‌های بازاریابی رابطه‌مند: زمانی که خریدار و فروشنده استراتژی‌های مختلفی را برای عملکرد بهتر دنبال میکند" آنها مهمترین مولفه‌های یک رابطه بلند مدت را اعتماد، سرمایه‌گذاری‌های ویژه معاملاتی و رفتارهای مشارکتی و ارتباطی که به همکاری مشترک و انعطاف پذیری تقسیم میشود، معرفی کردند. نتایج بیان کرد که اطلاعات به دست آمده از شبکه تجاری تاثیر مثبت بر سرمایه‌گذاری‌های ویژه معاملاتی و انعطاف پذیری خریدار و فروشنده و اثر غیرمستقیم

¹ Nethanani

بر همکاری مشترک دارد و این اطلاعات بر اعتماد از دیدگاه فروشنده تاثیر مثبت و از دیدگاه خریدار اثر منفی دارد. همچنین در ارتباطات خریدار- فروشنده اعتماد اثر مثبت بر انعطاف پذیری دارد و اثر غیرمستقیم بر همکاری مشترک دارد و سرمایه گذاری های ویژه معاملاتی تاثیر مثبت بر همکاری مشترک دارد و از دیدگاه خریدار انعطاف پذیری تاثیر مثبت بر همکاری مشترک دارد، اما از دیدگاه فروشنده این فرضیه رد میشود. از دیدگاه خریدار همکاری مشترک تاثیر مثبت بر عملکرد دارد. اما از دیدگاه فروشنده، همکاری مشترک و ارتباطات مداوم اثر منفی بر عملکرد دارد و در نهایت انعطاف پذیری از دیدگاه فروشنده تاثیر مثبت بر عملکرد دارد و از دیدگاه خریدار این فرضیه رد میشود. نتیجه مطالعات گومسون (۲۰۲۳) نشان داد که بازاریابی رابطه مند زمانی مفید است که مدیریت تعاملات، روابط و شبکه ها به یک موضوع بنیادین تبدیل می شود. بازاریابی رابطه مند قصد دارد تا با مشتریان هدف رابطه ایجاد نموده و این رابطه را حفظ و تقویت کند تا از این طریق اهداف طرفین برآورده شود. این امر زمانی حاصل می شود که همزیستی متقابلی در مدیریت ارتباطات با مشتریان وجود داشته باشد و به وعده ها جامه عمل پوشانده شود.

با مروری بر مبانی نظری و پیشینه ارایه شده، می توان گفت که بازاریابی رابطه مند بر مدیریت ارتباط با مشتری با میانجی گری تجربه مشتری تاثیر گذار است، لذا مدل مفهومی پژوهش، در شکل ۱ ارائه می گردد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

- فرضیه اول: بین بازاریابی رابطه‌مند و مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر معناداری وجود دارد.
- فرضیه دوم: بین تجربه مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر معناداری دارد.
- فرضیه سوم: بین بازاریابی رابطه‌مند و تجربه مشتری تاثیر معناداری دارد.
- فرضیه چهارم: تجربه مشتری بر رابطه میان بازاریابی رابطه‌مند و مدیریت ارتباط با مشتری نقش میانجی ایفا می‌کند.

۳- روش شناسی تحقیق

تحقیقات را می‌توان بر اساس هدف پژوهش و روش اجرای آن دسته‌بندی نمود (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۴؛ هومن، ۱۳۸۷). تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است، زیرا به دنبال تولید حل مساله‌ای جدیدی است که کاربرد مشخصی در فرآیندها یا محصولات واقعی داشته باشد. از نظر روش، تحقیق توصیفی محسوب می‌شود؛ چرا که وضعیت موجود را شناسایی و تفسیر می‌کند و به روابط، عقاید، فرآیندها، آثار مشهود و روندهای در حال توسعه توجه دارد. همچنین، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، این پژوهش از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل مشتریان سرویس اسنپ فود در شهر مشهد می‌باشد که شامل ۴۵۰ نفر بوده است. با توجه به ماهیت پژوهش و استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۲۷۰ نفر که معیارهای مورد نظر را داشتند، به عنوان نمونه انتخاب شدند. به این معنا که فقط افرادی وارد نمونه شدند که حداقل یک بار از خدمات اسنپ فود استفاده کرده باشند تا تحلیل آماری معتبر و قابل اتکا باشد. برای تدوین مبانی نظری پژوهش، از روش کتابخانه‌ای بهره گرفته شد و جمع‌آوری داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از طریق روش میدانی انجام شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود. در این پژوهش برای سنجش متغیرهای تحقیق از سه پرسشنامه استاندارد استفاده گردید: پرسشنامه بازاریابی رابطه‌مند ندوبیسی (۲۰۰۷)، پرسشنامه مدیریت ارتباط با مشتری مورگان و هانت (۱۹۹۴) و پرسشنامه تجربه مشتری براکوس، اشمیت و زارانتونلو (۲۰۰۹). این

ابزارها امکان جمع‌آوری داده‌های دقیق و معتبر برای تحلیل روابط میان متغیرها را فراهم کردند.

۴- یافته‌های پژوهش

روایی و پایایی پرسشنامه

به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب الفای کرونباخ استفاده گردید. از آنجا که مقدار الفای کرونباخ با توجه به نتایج جدول شماره ۱، از ۰/۷ بیشتر است، پایایی پرسشنامه تایید می‌شود.

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی متغیرهای تحقیق

نام متغیر	کد متغیر	آلفای کرونباخ متغیر
بازاریابی رابطه‌مند	RM	۰/۹۷
تجربه مشتری	CE	۰/۹۰
مدیریت ارتباط با مشتری	CRM	۰/۹۲

برای سنجش روایی، روش‌های مختلفی وجود دارد که در تحقیق حاضر برای روایی پرسش‌نامه، از روایی صوری و روایی سازه استفاده شد. برای بررسی و تایید روایی صوری در پرسش‌نامه‌ی این تحقیق، سؤالات با توجه به مؤلفه‌های استخراج شده از تحقیقات معتبر گذشته مشخص گردید و از اساتید و سایر صاحب‌نظران درخواست شد تا در جهت قابل فهم بودن گویه‌ها اظهار نظر کنند. در انجام روایی سازه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO^۱ و آزمون بارتلت^۲ استفاده می‌شود. شاخص KMO شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است. این شاخص، در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۵)،

^۱ Kaiser- Meyer- Olkin Measure

^۲ Bartlett's Test

نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نمی‌باشند. آزمون بارتلت بررسی می‌کند چه هنگام ماتریس همبستگی، شناخته شده (از نظر ریاضی ماتریس واحد و همانی) است و بنابراین برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) نامناسب می‌باشد. اگر سطح معنی‌داری در آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۰۵ باشد، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است، زیرا فرض شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. برای اندازه‌گیری پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. این روش برای محاسبه‌ی هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری، از جمله پرسش‌نامه به کار می‌رود (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۴). آلفای کرونباخ، یک ضریب اعتبار است که میزان همبستگی داخلی میان پرسش‌هایی که یک مفهوم را می‌سنجد، محاسبه می‌کند. هر اندازه آلفا به عدد یک نزدیک‌تر باشد، اعتبار سازگاری درونی بیشتر است (سکاران، ۱۳۸۸). در تحقیق حاضر به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردیده است. جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل نیز از مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) و بارون و کنی برای بررسی نقش متغیر میانجی‌گر استفاده شده است.

جدول ۲. نتایج بررسی روایی متغیرهای تحقیق

نام متغیر	گویه‌ها	بارعاملی	معناداری آزمون بارتلت	df	مقدار تقریبی χ^2	KMO
بازاریابی رابطه‌مند	RM 1	۰/۷۷۳	۰/۰۰۰	۶۱	۴۷۲/۴۱۶۸	۰/۷۸۲
	RM 2	۰/۸۱۲				
	RM 3	۰/۷۷۸				
	RM 4	۰/۸۲۲				
	RM 5	۰/۸۱۳				
	RM 6	۰/۸۰۰				
	RM 7	۰/۸۳۸				
	RM 8	۰/۷۵۲				
	eRM 9	۰/۸۲۳				
	RM 10	۰/۷۴۵				
	RM 11	۰/۸۵۸				

۰/۸۴۹	۱۶۳/۲۶۶	۱۹	۰/۰۰۰	۰/۶۷۹	CE 1	تجربه مشتری
				۰/۸۲۸	CE 2	
				۰/۸۲۷	CE 3	
				۰/۴۵۱	CE 4	
				۰/۸۸۳	CE 5	
				۰/۸۳۶	CE 6	
۰/۷۵۴	۹۰/۸۰۱	۸	۰/۰۰۰	۰/۸۴۲	CRM 1	مدیریت ارتباط با مشتری
				۰/۸۴۰	CRM 2	
				۰/۸۲۸	CRM 3	
				۰/۸۲۳	CRM 4	

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌گردد، بار عاملی تمام گویه‌ها بیشتر از ۰/۳ می‌باشد لذا هیچ گویه‌ای حذف نشده است.

تحلیل عاملی تاییدی

جهت بررسی مدل، ابتدا برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آنها از مدل بیرونی استفاده شده است. مدل بیرونی ارتباط گویه‌ها یا همان سوالات پرسشنامه را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. در واقع تا ثابت نشود سوالات پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرار داد. برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به درستی اندازه‌گیری شده‌اند از مدل بیرونی استفاده شده است. به منظور بررسی این امر اعتبار سازه (مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد که برای سنجش آن از دو اعتبار همگرایی^۲ و اعتبار افتراقی^۳ استفاده می‌شود. در اعتبار همگرا هر یک از بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی) می‌بایست معنادار و بزرگتر از یا مساوی ۰/۴ باشد. در غیر این صورت باید حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب^۴ (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مورد بررسی قرار بگیرد و در اعتبار افتراقی به منظور

¹ Construct Validity

² Convergent Validity

³ Discriminant Validity

⁴ CompCRMite Reliability

حد مطلوب برای روایی مرکب $CR > 0.7$ و حد قابل قبول $CR > 0.6$ می‌باشد (Byrne, 2010)

بررسی عدم همپوشانی بین سازه‌های پرسشنامه در ارتباط با گویه‌های مورد سنجش آن، کواریانس بین هر دو سازه نبایستی بیشتر از ۰/۹ باشد. جدول ۳ نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه را نشان می‌دهد.

جدول ۳. تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پنهان

متغیرها	گویه‌ها	بار عاملی	آماره t	AVE	CR
بازاریابی رابطه‌مند	RM 1	۰/۵۷۸	۱۶/۴۹۳	۰/۵۳۶	۰/۹۷۲
	RM 2	۰/۶۹۲	۲۸/۳۳۱		
	RM 3	۰/۷۱۴	۲۹/۰۱۸		
	RM 4	۰/۷۶۴	۲۹/۹۹۱		
	RM 5	۰/۷۳۶	۲۸/۱۵۲		
	RM 6	۰/۶۳۹	۱۹/۴۰۱		
	RM 7	۰/۷۵۱	۲۶/۴۷۲		
	RM 8	۰/۷۴۷	۳۰/۶۷۰		
	RM 9	۰/۷۲۳	۳۰/۳۲۶		
	RM 10	۰/۶۹۰	۲۷/۳۲۲		
	RM 11	۰/۶۵۰	۲۷/۷۴۲		
تجربه مشتری	CE 1	۰/۶۱۹	۱۷/۰۸۲	۰/۵۲۲	۰/۸۲۵
	CE 2	۰/۷۲۶	۲۵/۷۴۷		
	CE 3	۰/۶۸۷	۱۸/۳۵۴		
	CE 4	۰/۷۵۹	۳۴/۹۳۵		
	CE 5	۰/۷۵۲	۲۱/۲۹۴		
	CE 6	۰/۷۰۷	۱۵/۷۴۵		
مدیریت ارتباط با مشتری	CRM 1	۰/۸۱۷	۴۵/۴۳۸	۰/۶۶۱	۰/۸۶۶
	CRM 2	۰/۸۲۲	۴۲/۶۵۹		
	CRM 3	۰/۸۵۳	۴۷/۳۰۲		
	CRM 4	۰/۷۷۳	۲۸/۴۷۱		

آمار توصیفی

ویژگی‌های جمعیت شناختی معمولاً در ابتدای پرسشنامه توسط محقق جمع‌آوری می‌شود و از شیوه آمار توصیفی از قبیل جدول فراوانی و نمودار توصیفی به منظور تحلیل

آنها استفاده می‌گردد. در ادامه تحقیق حاضر، به بررسی وضعیت متغیرهای جمعیت-شناختی نمونه مورد بررسی پرداخته می‌شود. در این تحقیق متغیرهای جنسیت، سن و مدرک تحصیلی پاسخگویان به عنوان ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در نظر گرفته شده‌اند. نتایج حاصل از پرسشنامه که مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان می‌باشد، نشان می‌دهد که از ۲۸۷ پاسخ دهنده، تعداد ۱۵۹ نفر مرد و ۱۲۸ نفر زن بودند و بیشتر پاسخ دهندگان تقریباً ۳۳/۱ درصد در بازه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال قرار گرفته‌اند، همچنین از نظر میزان تحصیلات در میان پاسخ‌دهندگان به سوالات، حدود ۴۸/۸ درصد دارای مدرک لیسانس بوده‌اند.

جدول ۴. توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخگویان

جنسیت پاسخ‌دهندگان	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۵۹	۵۵/۴
زن	۱۲۸	۴۴/۶
مجموع	۲۸۷	۱۰۰

جدول ۵. توزیع فراوانی سن پاسخگویان

گروه سنی	فراوانی	درصد فراوانی
۲۰ تا ۳۰ سال	۹۵	۳۳/۱
۳۱ تا ۴۰ سال	۸۰	۲۷/۹
۴۱ تا ۵۰ سال	۵۵	۱۹/۲
۵۱ تا ۶۰ سال	۴۰	۱۳/۹
۶۱ سال به بالا	۱۷	۵/۹
مجموع	۲۸۷	۱۰۰

جدول ۶. توزیع فراوانی میزان تحصیلات پاسخگویان

مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم و کمتر	۳۰	۱۰/۵
فوق دیپلم	۵۵	۱۹/۲
لیسانس	۱۴۰	۴۸/۸
فوق لیسانس	۵۰	۱۷/۴
دکتری	۱۲	۴/۲
مجموع	۲۸۷	۱۰۰

جدول ۷. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	شاخص	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
بازاریابی رابطه‌مند		۱	۵	۲/۶۴	۰/۸۳
تجربه مشتری		۱	۵	۲/۷۳	۰/۸۸
مدیریت ارتباط با مشتری		۱	۵	۲/۲۹	۰/۹۳

آمار استنباطی

در بخش آمار استنباطی به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش، روابط بین متغیرها و به عبارتی تعمیم به دست آمده از نمونه به جامعه آماری پژوهش، از نرم افزار Smart PLS و روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردید که بر این اساس، مدل ساختاری پژوهش بررسی و ازمون گردید و نتایج حاصل در جدول ۸ گزارش شده است.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص‌های برازش	کمیت	مقدار مطلوب
شاخص SRMR	۰/۰۷۶	کمتر از ۰/۰۸
شاخص RMS Theta	۰/۱۰۱	کمتر از ۰/۱۲
شاخص NFI	۰/۹۲	بیشتر از ۰/۹
شاخص GFI	۰/۹۰	بیشتر ۰/۹
شاخص AGFI	۰/۹۳	بیشتر از ۰/۹
شاخص CFI	۰/۹۲	بیشتر از ۰/۹
شاخص RFI	۰/۹۳	بیشتر از ۰/۹
شاخص IFI	۰/۹۲	بیشتر از ۰/۹

۱-SRM: این شاخص میزان اختلاف بین ماتریس کوواریانس مشاهده‌شده و ماتریس کوواریانس برآوردشده مدل را نشان می‌دهد. مقدار آن کوچک‌تر به معنای برازش بهتر مدل است. چنانچه مقدار آن کمتر از ۰,۰۸ باشد نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است.

^۱ Standardized RoCE Mean Square Residual

در این پژوهش مقدار SRMR برابر با ۰,۰۷۶ بوده که کمتر از حد آستانه ۰,۰۸ است و نشان‌دهنده برازش خوب مدل می‌باشد.

۲-^۱ RMS Theta: این شاخص میزان خطای مدل در پیش‌بینی واریانس شاخص‌های بازتابی را ارزیابی می‌کند. مقدار کمتر از ۰,۱۲ مناسب تلقی می‌شود. بر اساس نتایج جدول ۴-۸ مقدار به‌دست‌آمده برابر ۰,۱۰۱ است که کمتر از ۰,۱۲ بوده و نشان‌دهنده برازش قابل قبول مدل است.

۳-^۲ NFI: این شاخص برازش مدل را با مقایسه χ^2 مدل پیشنهادی و مدل پایه (null model) اندازه‌گیری می‌کند. مقدار مطلوب آن بیشتر از ۰,۹۲ است و با توجه به اینکه در این پژوهش مقدار ۰,۹۱ حاصل شده که بالاتر از ۰,۹۰ است، بیانگر برازش مناسب مدل است.

۴-^۳ GFI: این شاخص نسبت واریانس/کوواریانس توضیح داده‌شده توسط مدل به واریانس/کوواریانس کل را نشان می‌دهد. مقدار مطلوب آن بیشتر از ۰,۹۰ می‌باشد. در این پژوهش مقدار ۰,۹۰ به‌دست‌آمده که دقیقاً در حد آستانه مطلوب است.

۵-^۴ AGF: این شاخص نسخه تعدیل‌شده GFI است که پیچیدگی مدل را در نظر می‌گیرد و برای مدل‌های با تعداد پارامتر بیشتر مناسب‌تر است. مقدار مطلوب آن بیشتر از ۰,۹۰ می‌باشد و با توجه به اینکه مقدار آن در این پژوهش ۰,۹۳ به‌دست‌آمده است، نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است.

۶-^۵ CFI: این شاخص کیفیت برازش مدل را با مقایسه آن با مدل مستقل ارزیابی می‌کند و حساسیت کمتری به حجم نمونه دارد. مقدار بیشتر از ۰,۹۰ برای آن مطلوب است. با توجه به اینکه مقدار این شاخص در پژوهش حاضر ۰,۹۲ بدست آمده است، نشان‌دهنده برازش بسیار خوب مدل است.

^۱ RoCE Mean Square Theta

^۲ Normed Fit Index

^۳ Goodness of Fit Index

^۴ Adjust Goodness of Fit Index

^۵ Comparative Fit Index

۷- RFI^1 : نسخه نسبی NFI است که درجه آزادی مدل را نیز لحاظ می‌کند. مقدار مطلوب آن بیشتر از ۰,۹۰ می‌باشد. مقدار آن در این مدل ۰,۹۳ بدست آمده است که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است.

۸- IFI^2 : این شاخص برازش مدل را با مقایسه تدریجی آن نسبت به مدل پایه بررسی می‌کند و نسبت به حجم نمونه مقاوم است. مقدار مطلوب: بیشتر از ۰,۹۰ می‌باشد و از آنجا که مقدار آن در این پژوهش ۰/۹۲ بدست آمده است نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل می‌باشد.

نتایج فرضیه‌های پژوهش

با توجه به نتایج جدول ۹، بررسی نتایج فرضیه‌ها به صورت زیر گزارش می‌شود:

فرضیه اول: چون آماره t برابر ۶/۲۶۱ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۷۶۴ و مثبت است، بنابراین می‌توان گفت، بازاریابی رابطه‌مند تاثیر مثبت و معناداری بر مدیریت ارتباط با مشتری دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست آمده می‌توان گفت با تقویت بازاریابی رابطه‌مند، مدیریت ارتباط با مشتری ارتقاء می‌یابد و همچنین می‌توان گفت، اگر استراتژی‌های بازاریابی رابطه‌مند ضعیف باشد، فرایند مدیریت ارتباط با مشتری تنزل می‌یابد.

فرضیه دوم: چون آماره t برابر ۸/۴۰۲ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۵۱۲ و مثبت است، بنابراین می‌توان گفت، تجربه مشتری تاثیر مثبت و معناداری بر مدیریت ارتباط با مشتری دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست آمده می‌توان گفت با ایجاد تجربه مطلوب مشتریان، مدیریت ارتباط با مشتری ارتقاء می‌یابد و همچنین می‌توان گفت، اگر تجربه مشتریان از برند منفی باشد، فرایند مدیریت ارتباط با مشتری تنزل می‌یابد.

¹ Relative Fit Index

² Incremental Fit Index

فرضیه سوم: چون آماره t برابر ۱۳/۹۹۶ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، باتوجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۵۷۱ و مثبت است، بنابراین می توان گفت، بازاریابی رابطه مند تاثیر مثبت و معناداری بر تجربه مشتری دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست آمده می توان گفت با تقویت استراتژی های بازاریابی رابطه مند، تجربه مطلوب مشتریان از برند نیز ارتقاء می یابد و همچنین می توان گفت، اگر استراتژی های بازاریابی رابطه مند ضعیف باشد، فرایند مدیریت ارتباط با مشتریان نیز تنزل می یابد.

جدول ۹. نتایج بررسی فرضیه های اول، دوم، سوم تحقیق

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	مسیر
تایید	۶/۲۶۱	۰/۷۶۴	بازاریابی رابطه مند ← مدیریت ارتباط با مشتری
تایید	۸/۴۰۲	۰/۵۱۲	تجربه مشتری ← مدیریت ارتباط با مشتری
تایید	۱۳/۹۹۶	۰/۵۷۱	بازاریابی رابطه مند ← تجربه مشتری

فرضیه چهارم: این فرضیه به بررسی نقش میانجی تجربه مشتری در رابطه میان بازاریابی رابطه مند و مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته است و نتایج آن در جدول ۱۰ مشاهده می شود.

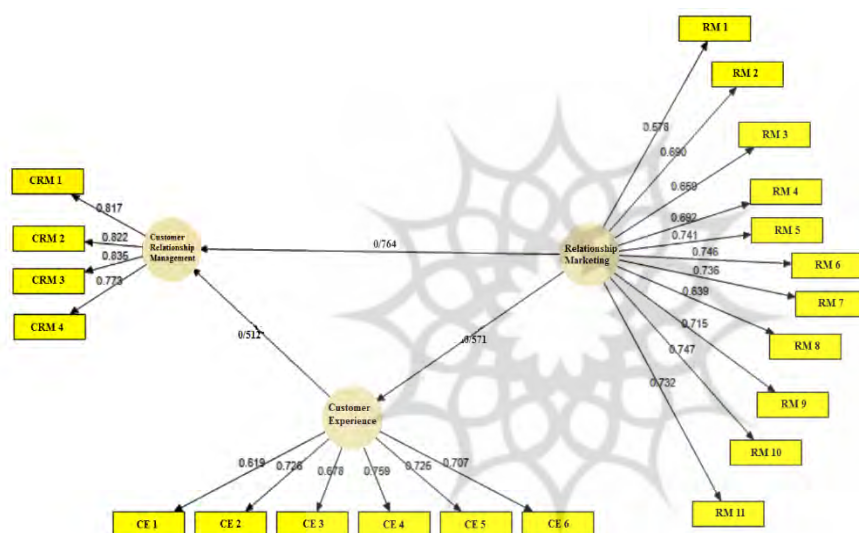
برای بررسی نقش میانجی گری تجربه مشتری، از آزمون بارون و کنی استفاده شد. همانطور که از بررسی فرضیه های اول، دوم و سوم در جدول ۹ مشاهده می شود، اثر بازاریابی رابطه مند بر مدیریت ارتباط با مشتری، اثر تجربه مشتری بر مدیریت ارتباط با مشتری و اثر بازاریابی رابطه مند بر تجربه مشتری (سه شرط اولیه) معنادار شده است. در گام چهارم یعنی با ورود متغیر میانجی، مبین این است که در حضور تجربه مشتری، بتای استاندارد برای رابطه بین بازاریابی رابطه مند و مدیریت ارتباط با مشتری از ۰/۷۶۴ به ۰/۳۵۸ کاهش یافته است، یعنی بتای استاندارد بیش از ۱۰٪ کاهش یافته است ولی رابطه بین دو متغیر همچنان معنادار باقی مانده است. بنابراین، نقش تجربه مشتری، میانجی گری ناقص است و فرضیه چهارم تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد.

جدول ۱۰. نتایج بررسی فرضیه چهارم

نتیجه	اماره t	ضریب مسیر	مسیر غیر مستقیم (واسط)
تایید فرضیه	۶/۵۱۳	۰/۳۵۸	بازاریابی رابطه‌مند ← مدیریت ارتباط با مشتری تجربه مشتری

جدول ۱۱. خلاصه نتایج آزمون‌های فرضیه

شماره فرضیه	فرضیه	نتیجه فرضیه
اول	بازاریابی رابطه‌مند اثر مثبت و معناداری بر مدیریت ارتباط با مشتری دارد.	تایید
دوم	تجربه مشتری اثر مثبت و معناداری بر مدیریت ارتباط با مشتری دارد.	تایید
سوم	بازاریابی رابطه‌مند اثر مثبت و معناداری بر تجربه مشتری دارد.	تایید
چهارم	تجربه مشتری رابطه میان بازاریابی رابطه‌مند و مدیریت ارتباط با مشتری را میانجی‌گری می‌کند.	تایید



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری به همراه ضرایب استاندارد شده

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بازاریابی رابطه‌مند به عنوان یک استراتژی کلیدی، نقش قابل توجهی در بهبود مدیریت ارتباط با مشتری دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که اجرای سازوکارهای بازاریابی رابطه‌مند، شامل اعتمادسازی، تعهد، تعامل مستمر و ارتباط

مؤثر با مشتری، می‌تواند کیفیت سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و اثربخشی آن‌ها در سازمان را افزایش دهد. این اثرگذاری، به‌ویژه از طریق تجربه مشتری صورت می‌گیرد؛ به عبارت دیگر، تجربه مشتری به عنوان یک عامل میانجی، مسیر انتقال اثرات بازاریابی رابطه‌مند به عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری را هموار می‌کند (فونتوت و هایمن، ۲۰۲۵). بر اساس این مدل، بازاریابی رابطه‌مند نه تنها باعث بهبود کیفیت ارتباط با مشتریان و خدمات ارائه شده و تعامل با مشتری می‌شود، بلکه تجربه مثبت مشتری را ارتقا می‌دهد و این تجربه مثبت، در نهایت توانمندی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری را برای حفظ مشتریان و افزایش وفاداری آنان افزایش می‌دهد (هارت، اسمیت، اسپارک و زوکاس، ۲۰۲۲). نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان دادند که بازاریابی رابطه‌مند اثر مثبت و معناداری بر مدیریت ارتباط با مشتری دارد و نیز تاثیر آن بر تجربه مشتری مثبت است که با یافته‌های نسانانی (۲۰۲۵)، کلارو و همکاران (۲۰۲۳)، زگولاج (۲۰۲۳)، گومسون (۲۰۲۳)، نیادزایو (۱۴۰۳)، رضایی و همکاران (۱۴۰۳)، نوربخش و همکاران (۱۴۰۱) و کریمی و حسینی (۱۴۰۳) همخوانی دارد.

این پژوهش همچنین تأکید می‌کند که مدیریت ارتباط با مشتری نباید به صورت منفرد یا مستقل از استراتژی‌های بازاریابی رابطه‌مند مورد استفاده قرار گیرد. بلکه سازمان‌ها با ترکیب برنامه‌های رابطه‌مند، شامل برنامه‌های وفاداری، خدمات پس از فروش، مدیریت شکایات و تعاملات شخصی‌سازی شده، می‌توانند تجربه مشتری را بهبود بخشند و در نتیجه عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری را نیز تقویت کنند (کیم و سو، ۲۰۲۳). در پلتفرم‌هایی مانند اسنپ فود، تجربه مشتری حاصل مجموعه تعاملات او با خدمت است؛ از سهولت کاربری اپلیکیشن و سرعت پیگیری سفارش تا نحوه پاسخ‌گویی و رسیدگی به شکایات خواهد بود. در چنین محیطی، تلاش‌های بازاریابی رابطه‌مند، که بر ایجاد ارتباطات پایدار و تعاملات ارزشمند تمرکز دارد، تنها زمانی اثربخش خواهند بود که ادراک مشتری از این تعاملات تقویت‌کننده رابطه او با برند باشد. همچنین، کارکرد سیستم‌های مدیریت

ارتباط با مشتریان زمانی بهبود می‌یابد که تجربه شکل گرفته برای مشتری با کیفیت تعاملات سازمان هم‌سو باشد.

تجربه مشتری به عنوان نقش میانجی، نشان می‌دهد که بدون توجه به کیفیت تجربه و ادراکات مشتری، سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری به تنهایی قادر به تحقق نتایج مطلوب نیستند. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان دادند که تجربه مشتری اثر مثبت و معناداری بر مدیریت ارتباط با مشتری مشتریان دارد، همچنین نتایج نشان می‌دهد که تاثیر غیر مستقیم بازاریابی رابطه‌مند بر تقویت مدیریت ارتباط با مشتریان نیز معنی دار است، در نتیجه تجربه مشتری در رابطه میان بازاریابی رابطه‌مند و مدیریت ارتباط با مشتریان نقش میانجی ایفا می‌کند. این نتایج با یافته‌های سعیدی و همکاران (۱۴۰۳)، فونتوت و هایمن (۲۰۲۵)، نوربخش و همکاران (۱۴۰۱)، کریمی و حسینی (۱۴۰۳) و زگولاج (۲۰۲۳) همخوانی دارد. برای ایجاد تجربه مطلوب، ارائه دهندگان خدمات باید مجموعه‌ای از عناصر خدماتی را با هم ترکیب کنند، طوریکه این مجموعه بتواند در مشتریان تجربه مطلوب ایجاد کند؛ زیرا مشتریان به دنبال کالا و خدماتی هستند که تجربیات به یاد ماندنی را بدست آورند (وارگو و لاش ۱، ۲۰۲۵). این فرایند از زمان قبل از انتخاب، خرید و استفاده خدمات تا فرایند خرید خدمت و مراحل بعد از استفاده خدمات؛ مشتریان را تحت تاثیر قرار داده و رضایت را بهبود داده و در نهایت موجب ارتقا سودآوری و تسهیل مدیریت ارتباط با مشتری می‌شود (رحیمیان و همکاران، ۱۴۰۲).

از منظر کاربردی، سازمان‌ها برای بهبود اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری، باید سرمایه‌گذاری ویژه‌ای در بازاریابی رابطه‌مند و ارتقای تجربه مشتری داشته باشند. این سرمایه‌گذاری شامل بهبود فرآیندهای خدمات، آموزش کارکنان، طراحی تعاملات شخصی‌سازی شده و ایجاد محیطی مشارکتی و مشتری‌مدار است. توجه به این عوامل

می‌تواند زنجیره ارزش سازمان را تقویت کند و باعث افزایش وفاداری، اعتماد و رضایت مشتری شود.

در این راستا پیشنهادات زیر را می‌توان ارائه کرد:

۱- با توجه به تاثیر مثبت بازاریابی رابطه‌مند بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای هر مشتری یک پروفایل ارتباطی جامع شامل علایق، الگوهای رفتاری و تاریخچه تعاملات طراحی کنند. این اقدام به مدیریت ارتباط با مشتری امکان می‌دهد تصمیمات مبتنی بر شناخت عمیق‌تری از روابط با مشتری اتخاذ کند.

۲- نتایج این پژوهش نشان می‌دهد بازاریابی رابطه‌مند و تجربه مشتری به‌طور مستقیم موجب تقویت پایگاه داده مدیریت ارتباط با مشتری می‌شوند. بنابراین پیشنهاد می‌شود جریان منظم انتقال داده میان واحدها برقرار شود تا بازخوردهای واقعی مشتری در سیستم ثبت و بهبودهای لازم در استراتژی‌های ارتباطی اعمال گردد.

۳- با توجه به نقش میانجی تجربه مشتری، سازمان‌ها باید مجموعه‌ای از «تجربه‌های کوتاه و شخصی‌سازی شده و هدفمند» در فرآیند خدمت‌رسانی ایجاد کنند. این تجربه‌ها که از طریق مدیریت ارتباط با مشتری قابل برنامه‌ریزی هستند، باعث افزایش کیفیت تعاملات و تقویت اثرگذاری بازاریابی رابطه‌مند بر مدیریت ارتباط با مشتری می‌شوند.

۴- از آنجا که روابط بلندمدت و تجربه مثبت مشتری کیفیت داده‌های مدیریت ارتباط با مشتری را ارتقا می‌دهد، پیشنهاد می‌شود شاخصی با عنوان «ارزش ارتباطی مشتری» طراحی و در مدیریت ارتباط با مشتری ثبت شود. این شاخص به سازمان کمک می‌کند برنامه‌های ارتباطی را بر اساس میزان مشارکت، تعهد و تجربه مشتری هدف گذاری کند.

۵- نظر به اینکه بازاریابی رابطه‌مند از طریق تجربه مشتری عامل تقویت‌کننده عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری است نیز به طور غیر مستقیم بر مدیریت ارتباط با مشتری موثر خواهد بود، توصیه می‌شود مجموعه‌ای از سناریوهای پاسخ‌گویی استاندارد با لحن رابطه‌مند طراحی شود تا تعاملات مشتری در تمام کانال‌ها هماهنگ و قابل پیش‌بینی

باشد. این هماهنگی به بهبود کیفیت داده‌ها و ارتباطات ثبت‌شده در مدیریت ارتباط با مشتری نیز کمک می‌کند.

۶- با توجه به تأثیر مثبت عملکرد کارکنان و نحوه پاسخگویی و ارتباط آنان بر مدیریت ارتباط با مشتری، توصیه می‌شود اختیارهای مشخص و کنترل‌شده‌ای برای حل سریع مسائل مشتری به کارکنان داده شود. این اقدام کیفیت تعاملات را افزایش داده و داده‌های کامل‌تر و ارزشمندتری برای ثبت در مدیریت ارتباط با مشتری فراهم می‌کند.

محدودیت‌های این پژوهش را می‌توان از این موارد ذکر کرد که با توجه به اینکه تحقیق در یک جامعه آماری مشخص صورت گرفته است لذا تا حدودی از قابلیت تعمیم-پذیری آن می‌کاهد که در اجرای پرسشنامه‌ها از نظر عدم تمایل به پاسخگویی از سوی برخی از اعضای نمونه، عدم اعمال دقت کافی در پاسخ دادن به سوالات و سوگیری‌های برخی از اعضای نمونه که ممکن است در پاسخ به برخی از سوالات داشته باشند که می‌توان گفت پرسشنامه خود محدودیت ذاتی دارد. با توجه به پراکندگی مشتریان در شهر مشهد، زمان زیادی صرف جمع‌آوری اطلاعات شد از مهم‌ترین مشکلات خاص هر پژوهش اجتماعی، تأثیر متغیرهای دیگر که کنترل آن‌ها خارج از دسترس پژوهشگر است و امکان تأثیرگذاری آن‌ها بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست.

فهرست منابع

Albérico, R. (2023). Relationship marketing and customer relationship management: Empirical insights. *Journal of Strategic Marketing*. 33(2), 145–162.

Ansari, A. & Ketabi, S.N. & Saber, Z. & Teimouri, H. (2024). Studying the relationship between satisfaction, loyalty, and customers' willingness to switch brands in service organizations considering the moderating role of customer variety-seeking and purchase involvement. *Modern Marketing Research*. 5(2), 211–224.

Brakus, J.J. & Schmitt, B.H. & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*. 73(3), 52–68.

- Chen, I.J. & Popovich, K. (2021). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*. 9, 42–58.
- Claro, D.P. & Claro, P.B. & Zylbersztajn, D. (2023). Relationship marketing strategies: When buyer and supplier follow different strategies to achieve performance. *Brazilian Administration Review*. 2, 17–34.
- De-Keyser, A. & Lemon, K.N. & Klaus, P. & Keiningham, T.L. (2024). A framework for understanding and managing the customer experience. *Marketing Science Institute Working Paper Series*. 85(1), 15–121.
- Elahi, A. & Heydari, B. (2024). Customer relationship management. Tehran: Bazargani Publishing Company.
- Fontenot, R.J. & Hyman, M.R. (2024). The antitrust implication of relationship marketing. *Journal of Business Research*. 57, 1211–1221.
- Gummesson, E. (2023). Marketing relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*. 5–20.
- Hadadian, A. & Kazemi, A. & Feyz-Mohammadi, S. (2023). Investigating the effect of customer brand identification on loyalty through service quality, trust, and perceived value (Case study: Homa Hotel, Mashhad). *Modern Marketing Research*. 6(2), 14–92.
- Hart, S. & Smith, A. & Sparks, L. & Tzokas, N. (2022). Are loyalty schemes a manifestation of relationship marketing? *Journal of Marketing Management*. 15(6), 541–562.
- Jacoby, J. (2023). Model of multi-brand loyalty. *Journal of Advertising Research*. 11(3), 25–31.
- Karimi, A. & Hosseini, R. (2024). Investigating the effect of relationship marketing on brand equity and brand image in the insurance industry. *Insurance Scientific-Research Journal*. 29(4), 55–70.
- Keller, K.L. (2013). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. Prentice Hall.
- Kim, S.H. & Im, S. & Slater, S.F. (2021). Firm's innovation strategies: The interaction of innovative activities and market orientation. *Journal of Marketing*. 72(2), 14–34.

- Kim, Y.K. & Trail, G. & Woo, B. & Zhang, J. (2023). Sports consumer-team relationship quality: Development and psychometric evaluation of a scale. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. 13, 254–271.
- Ledro, C. (2025). Artificial intelligence in customer relationship management. *International Journal of Information Management*. 67, 102–114.
- Mahdavyinia, S.M. & Ghodrattpour, B. (2024). The role of customer relationship management in increasing sales and retaining insurance customers. *Insurance Industry Quarterly*. 77, 56–72.
- McBride, B. (2001). Customer relationship management. Business Intelligence, Meta Group.
- Miami, C. & Dowson, J.A. (2021). The CRM process in retail and service sector firms in Japan: Loyalty development and financial return. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 15(5), 375–385.
- Moradi, M. & Mousavi, M. & Alimardani, B. (2016). Customer loyalty model in the insurance industry (Case study: An insurance company). *Insurance Research Journal*. 26(1), 31–51.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58(3), 20–38.
- Ndubisi, N.O. (2007). Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*. 25(1), 98–106.
- Nethanani, R. (2024). Customer relationship management (CRM) systems and their impact on SMEs' performance: A systematic review (2014–2024). *Journal of Small Business Management*. 62(1), 45–67.
- Nourbakhsh, S.K. & Pashang, L. (2024). Investigating effective factors of relationship marketing in buyer-seller relations (Case: Bahman Diesel Company). *Marketing Management Journal*. 13, 1–15.
- Niyadzaio, M. & Khajehzadeh, S. (2024). The role of relationship marketing in increasing sales and retaining insurance customers. *Insurance Industry Quarterly*. 77, 56–72.
- Rahimian, S. & Shami-Zanjani, M. & Manian, A. & Esfidani, M.R. (2023). Providing a customer experience management framework in the

hotel industry: Systematic review and theoretical foundations. *Business Management*. 12(3), 523–547.

Razaghi, M. & Mehrabi, G. & Soltani-Moghadam, P. (2022). Comparison of customer relationship management in banks of Spain and England. *Organizational Behavior Management Studies in Service Industries*. 2(5), 31–39.

Rezaei, M. & et al. (2023). The effect of relationship marketing on brand image in the automotive industry. *Marketing Management Journal*. 10(2), 45–60.

Roy, S.K. (2025). AI-capable relationship marketing: Shaping the future of relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*. 33(2), 145–162.

Saeidi, M. & et al. (2023). Investigating the role of relationship marketing factors on satisfaction and effective communication with key customers: Evidence from Bank Mellat. Unpublished research report.

Sarmad, Z. & Bazargan, A. & Hejazi, E. (2005). Research methods in behavioral sciences (20th ed.). Tehran: Agah Publishing.

Sashi, C.M. (2023). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*.

Shafiei, M. & Ahfar-Bazargan, N. (2024). The effect of e-document development on e-loyalty and repurchase intention. *Business Management Explorations*. 10(20), 71–90.

Srivastava, M. & Kaul, D. (2021). Exploring the link between customer experience–loyalty–consumer spend. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 31, 277–286.

Vargo, S. & Lusch, R. (2025). Evolving to a new dominant logic in marketing. *Journal of Marketing*. 68, 1–17.

Verhoef, P.C. & Lemon, K.N. & Parasuraman, A. & Roggeveen, A. & Tsiros, M. & Schlesinger, L.A. (2023). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*. 85(1), 31–41.

Yoon, S.J. & Lee, H.J. (2023). Does customer experience management pay off? Evidence from local versus global hotel brands in South Korea. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 26(6), 585–605.

Zhang, H. & Lu, Y. & Gupta, S. & Zhao, L. (2024). What motivates customers to participate in social commerce? The impact of technological environments and virtual customer experiences. *Information Management*. 2746, 1–14.

Zarepoor-Khalkiasari, J. & Legzian, M. & Maherati, Y. (2023). Investigating the effect of customer satisfaction on repurchase intention through trust and customer loyalty in reputable online stores of Mashhad. Master's thesis, Ferdowsi University of Mashhad.

Zegullaj, F. (2023). The impact of relationship marketing on customer relationship management: Dimensions of trust and commitment. *International Journal of Bank Marketing*. 41(5), 789–805.



Investigating the Relationship between Relationship Marketing and Customer Relationship Management with the Mediating Role of Customer Experience

Navid Nikkhooy*

Abstract:

Relationship marketing, as an approach focusing on establishing and maintaining long-term connections with customers, can influence consumer attitudes, behaviors, and experiences, thereby enhancing Customer Relationship Management (CRM). This study aimed to investigate the relationship between relationship marketing and CRM, with customer experience as a mediating variable. The research is applied in purpose, descriptive in nature, and survey-based in data collection. The statistical population comprised SnappFood service customers in Mashhad, totaling 450 individuals, from which 287 participants who had used the service at least once were selected through purposive sampling. Standardized questionnaires were employed to measure relationship marketing (Ndubisi, 2007), CRM (Morgan & Hunt, 1994), and customer experience (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009). Both face and construct validity of the instruments were confirmed, and reliability was verified using Cronbach's alpha. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) via SPSS and Smart-PLS software. The results indicated that relationship marketing has a significant direct effect on both CRM and customer experience. Furthermore, customer experience significantly affects CRM. The indirect effect of relationship marketing on CRM through customer experience was also significant, indicating that customer experience mediates the relationship between relationship marketing and CRM. These findings underscore the critical role of customer experience in leveraging relationship marketing strategies to enhance CRM outcomes.

Keywords: Relationship Marketing, Customer Relationship Management, Customer Experiences, Customer Loyalty, Snapp Food.

* Phd student in business management, Islamic Azad university, Torbat Heydarieh Branch, Iran. navidnikkhooy@gmail.com