

Presenting a Transformation Model of Online Customer Orientation among Football Fans

1. Khalil Siahi : Department of Physical Education, Shushtar Branch, Islamic Azad University, Shushtar, Iran.
2. Tahereh Azmasha *: Department of sport management ,Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz,Iran.
3. Farzaneh Hashemi : Department of Physical Education ,Ahv.c.,Islamic Azad University ,Ahvaz,Iran.
4. Atousa Ghaseminezhad Dehkordi : Department of Physical Education ,Ahv.c.,Islamic Azad University ,Ahvaz,Iran.

*Corresponding Author's Email Address: T.azmsha@gmail.com

Abstract:

The aim of this research was to design a transformation model of online customer orientation among football fans using a mixed-method (qualitative–quantitative) approach, in order to identify causal, contextual, intervening, strategic, and consequential factors related to customer behavior in virtual environments. This exploratory study employed a sequential mixed-method design. The qualitative phase involved a case study with 19 football fans, using semi-structured interviews and thematic analysis via open, axial, and selective coding. The quantitative phase included a survey with 384 football fans selected via convenience sampling. A researcher-made questionnaire was used, and statistical analysis was performed using SPSS, AMOS, and MaxQDA. Instrument validity was ensured through face and content validity (CVR=0.89), and reliability was assessed via Cronbach's alpha. Results identified causal conditions including improving perceptions, decision-making by fans, enhancing communication, and knowledge improvement. Contextual factors encompassed audience empowerment, commitment enhancement, socialization, infrastructure development, ease creation, and ownership feeling. Intervening conditions were categorized into individual and environmental turbulences. The core phenomenon was identified as the transformation of online customer orientation, featuring self-confidence, psychological factors, incentives, and tangible income generation for clubs. Strategies focused on creating information transactions, while consequences included social dynamism, social vitality, stylistic development, and growth-oriented outcomes. The findings suggest that the proposed model for online customer orientation transformation—emphasizing psychological, social, and technological dimensions—serves as an effective framework for enhancing football clubs' engagement with fans in digital environments. Implementation of this model is expected to increase fan loyalty, participation, and social capital within the sports industry.

Keywords: transformation, customer orientation, online, fans, football

How to Cite: Siahi, K., Azmasha, T., Hashemi, F., & Ghaseminezhad Dehkordi, A. (2025). Identifying Strategies, Barriers, and Enablers of Human Resource Management in Public Organizations in the Digital Age. *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(4), 1-16.



ارائه مدل تحول مشتری‌مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال

۱. خلیل سیاحی ^{id} گروه تربیت بدنی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

۲. طاهره ازمشا ^{id}* گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

۳. فرزانه هاشمی ^{id} گروه تربیت بدنی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

۴. آتوسا قاسمی نژاد دهکردی ^{id} گروه تربیت بدنی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: T.azmsha@gmail.com

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی مدل تحول مشتری‌مداری آنلاین در میان هواداران فوتبال با استفاده از روش تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) به منظور شناسایی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با رفتار مشتری در فضای مجازی است. در این پژوهش از روش ترکیبی اکتشافی بهره گرفته شد. بخش کیفی با مشارکت ۱۹ نفر از هواداران تیم‌های ورزشی در قالب مطالعه موردی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند انجام شد. داده‌های کیفی از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. در بخش کمی، از روش توصیفی-پیمایشی با نمونه‌ای ۳۸۴ نفره از هواداران فوتبال استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود و تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS، AMOS و MaxQDA انجام شد. روایی ابزارها از طریق اعتبار صوری و محتوایی و پایایی آن‌ها با آزمون آلفای کرونباخ بررسی شد. یافته‌ها نشان داد که شرایط علی شامل بهبود انگاره‌ها، تصمیم‌سازی هواداران، بهبود ارتباطات و دانش می‌باشد. شرایط زمینه‌ای در قالب قدرت بخشی به مخاطبان، تعهد، جامعه‌پذیری، بستر سازی، ایجاد راحتی و ایجاد حس مالکیت تعریف شدند. عوامل مداخله‌گر به دو دسته تلاطم‌های فردی و محیطی تقسیم گردیدند. مقوله محوری تحقیق، تحول مشتری‌مداری آنلاین از طریق ایجاد خودباوری، عوامل روان‌شناختی، مشوق‌ها و ایجاد درآمد ملموس برای باشگاه شناسایی شد. راهبردها در قالب ایجاد تراکنش اطلاعاتی و پیامدها شامل پویایی اجتماعی، نشاط اجتماعی، توسعه قالب‌شناسی و رشدگرایی طبقه‌بندی گردید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد مدل تحول مشتری‌مداری آنلاین با تأکید بر عناصر روان‌شناختی، اجتماعی و فناورانه می‌تواند به عنوان چارچوبی اثربخش برای ارتقای تعامل باشگاه‌های ورزشی با هواداران در فضای مجازی مورد استفاده قرار گیرد. بهره‌گیری از این مدل منجر به وفاداری هواداران، افزایش مشارکت و تقویت سرمایه اجتماعی در عرصه ورزش خواهد شد.

کلیدواژه‌گان: تحول، مشتری‌مداری، آنلاین، هواداران، فوتبال

نحوه استناددهی: سیاحی، خلیل، ازمشا، طاهره، هاشمی، فرزانه، و قاسمی نژاد دهکردی، آتوسا. (۱۴۰۴). ارائه مدل تحول مشتری‌مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۲(۴)، ۱-۱۶.



مقدمه

در عصر دیجیتال، رفتار مشتریان به طرز چشمگیری تحت تأثیر پیشرفت‌های فناوریانه و ظهور پلتفرم‌های نوین آنلاین قرار گرفته است. در این میان، حوزه ورزش و به‌ویژه فوتبال به‌عنوان یک صنعت اجتماعی-اقتصادی پویا، با چالش‌ها و فرصت‌های متعددی در تعامل با هواداران مواجه است. اهمیت مشتری‌مداری آنلاین در صنایع مختلف بارها اثبات شده است، اما در حوزه ورزش و به‌ویژه میان هواداران فوتبال، این مفهوم نیازمند بازتعریف و بومی‌سازی است تا بتواند به‌صورت هدفمند در جذب، نگهداشت و وفادارسازی مخاطبان ایفای نقش کند (Jamaluddin et al., 2024). در واقع، هواداران فوتبال نه تنها مصرف‌کننده خدمات ورزشی هستند، بلکه کنشگران اجتماعی فعالی‌اند که با مشارکت خود در رسانه‌های اجتماعی، خرید بلیت، استفاده از اپلیکیشن‌های هواداری و تعاملات دیجیتال، بر برند باشگاه و جهت‌گیری‌های مدیریتی آن تأثیر می‌گذارند (Alon & Shuv-Ami, 2022; Mohammadi & Qeysavandi, 2022). این پویایی جدید مستلزم طراحی مدلی جامع از تحول مشتری‌مداری در فضای آنلاین است که بتواند به شکلی یکپارچه و منسجم پاسخگوی نیازهای هواداران و اقتضائات باشگاه‌ها باشد.

از دیدگاه راهبردی، مشتری‌مداری در فضای آنلاین دیگر تنها یک فرایند خدماتی نیست، بلکه یک مزیت رقابتی در صنعت ورزش به‌شمار می‌آید که با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های رفتاری مشتریان، قابلیت ارتقاء دارد (Elsafaty & Hesham, 2025; Giang et al., 2025). بر همین اساس، باشگاه‌های ورزشی برای تحقق تعامل هدفمند و ارزش‌آفرین با هواداران نیازمند چارچوب‌هایی مبتنی بر درک عمیق از رفتار مصرف‌کنندگان، طراحی تجارب تعاملی و بهره‌گیری از داده‌های تعاملی‌اند (Koay et al., 2022; Savila et al., 2024). این امر در شرایطی مطرح می‌شود که بر اساس شواهد تجربی، فعالیت‌های بازاریابی در شبکه‌های اجتماعی نظیر فیس‌بوک نقش مهمی در رضایت‌مندی و درگیری هواداران ایفا کرده‌اند (Faria et al., 2022). در ایران نیز، پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه ورزش بیانگر این است که الگوی ارتباط با مشتریان در باشگاه‌ها نیازمند بازنگری اساسی با توجه به تحولات دیجیتال است (Jamaian et al., 2021; Zahraei et al., 2021).

تحلیل تجربه هواداران فوتبال نشان می‌دهد که عوامل متعددی در شکل‌گیری رفتارهای دیجیتال آنان مؤثرند؛ از جمله کیفیت خدمات، تجربه لذت‌بخش، امکان تعامل دوطرفه، اعتماد به پلتفرم، و قابلیت شخصی‌سازی خدمات (Duan, 2024; Song et al., 2022). در این زمینه، به‌کارگیری هوش مصنوعی در خدمت‌رسانی به مشتریان می‌تواند ضمن افزایش سرعت پاسخگویی، موجب رضایت بیشتر مخاطبان نیز شود (Ahmed et al., 2022; Shun et al., 2022). با این حال، برخی ملاحظات همچون حفظ حریم خصوصی، عدم قطعیت در سیستم‌های دیجیتال و نبود زیرساخت‌های یکپارچه، موانعی جدی در مسیر تحقق کامل مشتری‌مداری آنلاین محسوب می‌شوند (Shobana et al., 2022; Song et al., 2022). به‌ویژه در صنعت ورزش که تعامل عاطفی، حس تعلق و ارتباط نمادین بین هوادار و تیم بسیار پررنگ است، نادیده گرفتن این پیچیدگی‌ها می‌تواند منجر به کاهش وفاداری و افزایش نرخ ریزش مخاطبان شود (Abedvandi et al., 2021; Prionidis, 2021).

از سوی دیگر، مدل‌های مشتری‌محور که در سایر حوزه‌های خدماتی از جمله هتل‌داری و خرده‌فروشی پیاده‌سازی شده‌اند، حاکی از آنند که ارتباط مؤثر با مشتری، ادراک عدالت قیمتی، کیفیت خدمات و بازخوردهای مثبت آنلاین از جمله مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های وفاداری هستند (Alam & Usman, 2024; Banerji & Singh, 2024; Rai, 2022). به‌کارگیری چنین مدل‌هایی در بستر هواداری فوتبال مستلزم تطابق با ویژگی‌های خاص این حوزه نظیر شور و هیجان هواداران، رقابت‌پذیری باشگاه‌ها، هویت‌گرایی، و تأثیر رسانه‌های اجتماعی است (Wunderlich & Memmert, 2021; Xiao, 2022). به بیان دیگر، نیاز است مدلی تلفیقی و بومی‌شده طراحی شود که ضمن بهره‌گیری از رویکردهای علمی، بتواند به فهم عمیق‌تری از رفتار هواداران فوتبال در فضای مجازی منجر شود (Giang et al., 2025; Qian, 2022).

در سطح کلان‌تر، باشگاه‌های ورزشی با دو چالش اساسی مواجه‌اند: اول، وفادارسازی هواداران در فضای پرقاب‌ت دیجیتال؛ دوم، تبدیل هواداران صرف به کنشگران ارزش‌آفرین در زنجیره خدمات باشگاه (Bahrami et al., 2022; Savila et al., 2024). این امر مستلزم آن است که سیاست‌های باشگاه‌ها نه تنها مبتنی بر فروش مستقیم خدمات، بلکه با رویکرد مشارکت، شفافیت و اعتمادسازی طراحی شوند. شواهد پژوهشی نشان داده‌اند که تجربه مثبت دیجیتال منجر به شکل‌گیری حس مالکیت هواداران، افزایش تعاملات

مالی، و حتی رشد درآمدهای تبلیغاتی باشگاه‌ها می‌شود (Mohammadi & Dehghani, 2022; Rascher et al., 2021). همچنین، ادغام کانال‌های آنلاین و آفلاین و یکپارچگی تجارب دیجیتال هواداران تأثیر مستقیمی بر نیت بازخريد و وفاداری دارد (Savila et al., 2024). بر پایه این زمینه‌ها، پژوهش حاضر تلاش دارد تا با بهره‌گیری از رویکرد کیفی-کمی، چارچوبی نظری و تجربی برای تحول مشتری‌مداری آنلاین در میان هواداران فوتبال ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه اینکه هدف پژوهش حاضر مطالعه عمیق چارچوب مدل تحول مشتری‌مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال است، طرح آن از طرح‌های ترکیبی است و روش آن، با توجه به اینکه از قبل الگویی وجود نداشته و پژوهشگر درصدد کشف این الگو بوده است، از مدل‌های ترکیبی اکتشافی متوالی (کیفی - کمی) است و چون در پی ساخت ابزاری^۱ برای سنجش چارچوب مدل تحول مشتری‌مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال بر اساس داده‌های بخش کیفی است، از نوع اکتشافی متوالی - ابزار سازی است. روش پژوهش در بخش کیفی مطالعه موردی کیفی است و مشارکت کنندگان هواداران تیم‌های ورزشی تشکیل شده است که این هواداران در مقطع دکتری تحصیل کرده بودند و همچنین رشته تحصیلی آنان مدیریت ورزشی بود. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، آگاهی دهنده‌گان کلیدی (شامل ۱۹ نفر از هواداران تیم‌های ورزشی) برای شناسایی چارچوب مدل تحول مشتری‌مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال انتخاب شده‌اند و با آن‌ها مصاحبه به عمل آمده است. ابزار مورد استفاده برای شناسایی عوامل تحول مشتری‌مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال، مصاحبه نیمه ساختمند (با گروه‌های کانونی) و مطالعه اسناد بوده است. برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لینکلن و گوبا استفاده شد. بدین منظور چهار معیار بدین منظور چهار معیار اعتبار (باورپذیری)، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تأییدپذیری برای ارزیابی در نظر گرفته شد و برای دستیابی به هریک از این معیارهای، اقدامات زیر انجام گرفت:

اعتبارپذیری: معادل روایی در پژوهش‌های کمی است. بدین منظور، پرسش‌ها را اساتید راهنما و مشاور تأیید کردند که میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده است.

انتقال پذیری: جایگزین اعتبار بیرونی در پژوهش‌های کمی است. برای این منظور یافته‌های پژوهشی توسط دو متخصص مدیریت ورزشی که در پژوهش مشارکت نداشتند، مورد بررسی قرار گرفتند.

اطمینان پذیری: معادل پایایی در پژوهش کمی است و به منظور ایجاد اطمینان پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت برداری‌ها ثبت و ضبط شد.

تأییدپذیری: به معنای پرهیز از سوگیری است. بدین منظور تمامی مراحل به دقت ثبت و ضبط شده

و همه مستندات به صورت پیوست در اختیار و تأیید اساتید قرار گرفته است.

برای اخذ مجوز مورد نیاز برای انجام دادن مصاحبه با افراد کانونی، اقداماتی صورت گرفت که در این بخش پس از جلب همکاری صاحب‌نظران کلیدی برای مصاحبه و جلب اعتماد آنان رای دادن اطلاعات لازم، در زمان مقرر مراجعه و اطلاعات لازم گردآوری شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، با روش تحلیل داده بنیاد انجام گرفته است.

در بخش کمی از روش پژوهش توصیفی، از نوع همبستگی و روش اجرا به صورت میدانی است. هدف از انجام این مرحله، تدوین ارائه مدل تحول مشتری‌مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال در مرحله کیفی بوده است. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کمی کلیه هواداران تیم‌های ورزشی فوتبال کشور می‌باشد. و به دلیل نامشخص بودن تعداد دقیق جامعه آماری و با توجه به حجم نمونه کوکران در شرایط نامشخص تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شد و از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد برای بررسی روایی صوری از نظر ده تن از اساتید مدیریت ورزشی بهره گرفته شد و برای روایی محتوایی سوال‌های پرسش‌نامه از مدل لاشه استفاده شد ($CV2 = 0/89$) و روایی محتوایی

¹ - Sequential exploratory mixed method- Instrument development

تایید شد و پایایی پرسش نامه به وسیله آزمون آلفای کرونباخ تایید گردید. تحلیل نتایج این مطالعه به روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار ۲۰ Amos و SPSS۲۰ انجام شده است.

یافته‌ها

داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، تحلیل شد. مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری (مدل پارادایمی استراس و کوربین) و کدگذاری گزینشی (انتخاب یک مقوله محوری به عنوان مقوله اصلی و مشخص کردن ارتباط بین هر یک از مقوله‌های محوری) انجام و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان یافت.

نتایج حاصل از ۱۷ مصاحبه که تا حد اشباع نظری ادامه یافت و از طریق تحلیل محتوا و کدگذاری باز، محوری و انتخابی در قالب پنج مؤلفه ی کلی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله گر، پدیده اصلی، اقدامات و پیامدها انجام شد. جدول شماره ۲ نتایج مربوط به بخش کیفی را به نمایش گذاشته است.

جدول ۱. کدگذاری بخش کیفی

ابعاد کلی	مقولات
شرایط علی	بهبود انگاره‌ها استخراج و استفاده بهینه از منابع و امکانات افزایش قلمرو جغرافیایی ورزش توانایی مسئولیت پذیری یا پاسخگویی ارتقای توسعه یافتگی افزایش تاب آوری از طریق ورزش تصمیم سازی هواداران نوآوری نهادی کاهش تضاد نهاد سازی با تکیه بر سرمایه‌های باشگاه کاهش وابستگی وجود نیروهای اجتماعی در ورزش ایجاد توانایی استخراجی ایجاد توانایی تنظیمی ایجاد توانایی نمادین بهبود ارتباطات بهبود مشارکتی شبکه سازی توانمند سازی مشارکتی افزایش قدرت ورزش در جامعه الگوهای ارتباطی جدید بهبود دانش بهبود آگاهی هواداران افزایش مهارت جهت ایجاد ارتباطات آگاهی از اطلاعات حقیقی موجود مستندسازی تجربیات هواداران نظرخواهی از هواداران

شرایط زمینه ای

قدرت بخشیدن به مخاطبان

راحتی دسترسی

آسانی درک شده

ایجاد نوآوری

افزایش اعتماد

حق انتخاب

قدرت تصمیم گیری

مشارکت فعال

بهبود تعهد

ایجاد تعهد در هواداران

ایجاد وابستگی روانی در هواداران

پافشاری به دیدن بازی‌های تیم مورد علاقه

پابندی به برند باشگاه

در ارتباط بودن باشگاه با هواداران

توسعه داوطلبی

جامعه پذیری

ایجاد فضای باز برای هواداران

سطح‌بندی کاربران و هواداران

طراحی لندینگ‌های تاثیرگذار

گرفتن اطلاعات مشتری با گذاشتن فرم

افزایش سرعت وبسایت برای بارگذاری راحت

ارائه نظرات و تجربه مشتریان در صفحه‌اصلی

ارائه تجربه مشتری درباره محصول در لندینگ خود آن

ایجاد کد تخفیف به هواداران

بالا بردن رابطه و ایجاد درگیری بیشتر هواداران با باشگاه

بهره بردن از نظرات مشتریان

ایجاد تراکنش‌های مالی آسان

بهبود بستر سازی

لزوم شکل گیری هویت

لزوم شکل گیری رضایت مندی

بهبود زیرساخت‌های فنی خدمات رسانی

ضرورت همگرایی ملی در بین هواداران

اهمیت ایجاد اتحاد

ایجاد مالکیت

مشارکت فعال

تمرکز زدایی

حقوق اجتماعی

حقوق اقتصادی

ایجاد راحتی

درونی کردن ورزش در افراد جامعه،

اجرای طرح کارت هواداری،

قابلیت کنترل و به روز رسانی بر خط برای هواداران،

صرفه جویی اقتصادی برای هواداران،

اجباری شدن پخش مسابقات برای هواداران

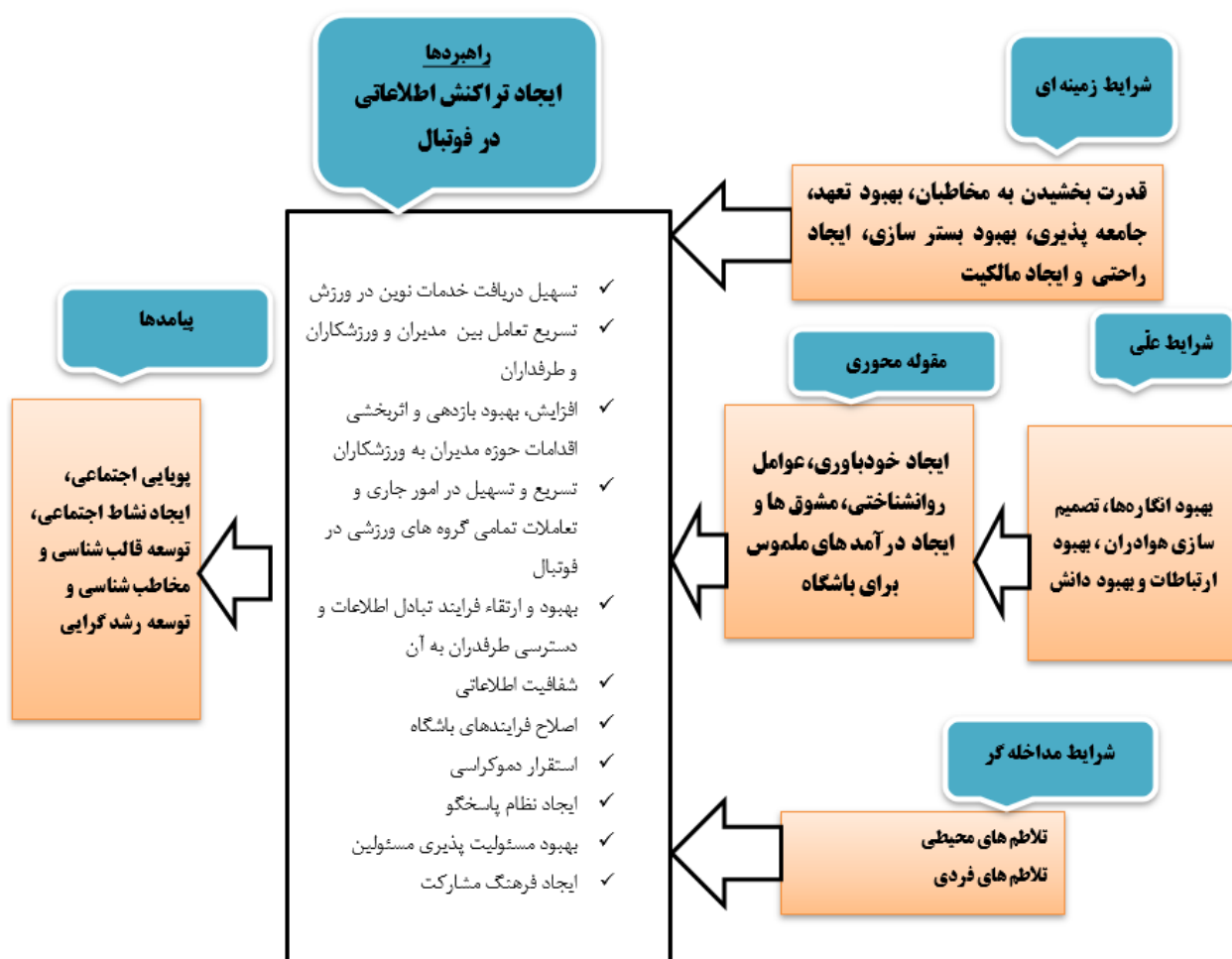
شرایط مداخله گر	تلاطم‌های محیطی نبود بودجه لازم بی توجهی به ارزیابی باشگاه ها جذاب نبودن فضای الکترونیک عدم شناخت ظرفیت‌های موجود ورزش فقدان نیروی انسانی متخصص عدم در دسترسی اطلاعات موجود باشگاه‌ها برای هواداران تلاطم‌های فردی نبود امنیت سرورها و بانک‌های اطلاعاتی اعتبارات ناچیز در باشگاه نبود برنامه بی انگیزگی هواداران نبود اعتماد نبود آگاهی فقدان خلاقیت تضاد فرهنگی
پدیده اصلی (تحول مشتری مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال)	ایجاد خود باوری آموزش اجتماعی توانایی درک فرصت‌ها جدید در بازار موجود توانایی ارائه خدمات جدید توانایی خلق ایده جدید عوامل روانشناختی شناسایی فرصت‌های محلی ایجاد تصویری روشن به آینده اطمینان از همسویی اهداف اقتصاد اشتراکی افزایش سودآوری درک اهمیت و قابلیت‌ها مشوق ها آموزش و توانمند سازی افراد با فناوری‌های جدید با تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات ایجاد سیستم‌های پاداش و انگیزشی بر مبنای مشارکت کنندگان هواداران دسترسی آسان آگاهی از نیاز هواداران لذت بردن از تماشا ایجاد درآمدهای ملموس برای باشگاه توانایی درک فرصت‌ها جدید در بازار موجود توانایی ارائه خدمات جدید قیمت پایین خدمات قیمت گذاری‌های پویا درآمدهای تبلیغاتی توانایی خلق ایده جدید
راهبردها	ایجاد تراکنش اطلاعاتی تسهیل دریافت خدمات نوین در ورزش تسریع تعامل بین مدیران و ورزشکاران و طرفداران افزایش، بهبود بازدهی و اثربخشی اقدامات حوزه مدیران به ورزشکاران

تسریع و تسهیل در امور جاری و تعاملات تمامی
بهبود و ارتقاء فرایند تبادل اطلاعات و دسترسی طرفداران به آن
شفافیت اطلاعاتی
اصلاح فرایندهای در باشگاه
استقرار دموکراسی
ایجاد نظام پاسخگو
بهبود مسئولیت پذیری مسئولین
ایجاد فرهنگ مشارکت

پیامدها

پویایی اجتماعی
افزایش همگرایی بین هواداران
افزایش همبستگی بین هواداران
افزایش آگاهی اجتماعی
شکل گیری گروه های اجتماعی
افزایش رفتارهای داوطلبانه
ایجاد نشاط اجتماعی
افزایش روحیه و سرزندگی بین هواداران
افزایش امید به زندگی
افزایش بهزیستی
افزایش احساس خوشبختی
افزایش شادی
قالب شناسی و مخاطب شناسی
ایجاد جریان آزاد اطلاعات
ارائه اطلاعات به موقع
ایجاد جریان آزاد اطلاعات
ارتقا جایگاه رسانه ها
اعتبار بخشی به رسانه ها
توسعه رشد گرایی
ایجاد زیر ساخت فنی مناسب
آگاه سازی افراد دیرگیر از فرصت ها
تشویق و حمایت از باشگاه
ارائه خدمات جدید در ورزش
توانایی خلق ایده های جدید
همبستگی بین اعضای جامعه
لزوم حمایت و مشارکت هواداران

با توجه به نتایج بخش کیفی، مدل مفهومی تحقیق شکل گرفت. شکل شماره ۱ مدل مفهومی تحقیق را نشان می دهد.

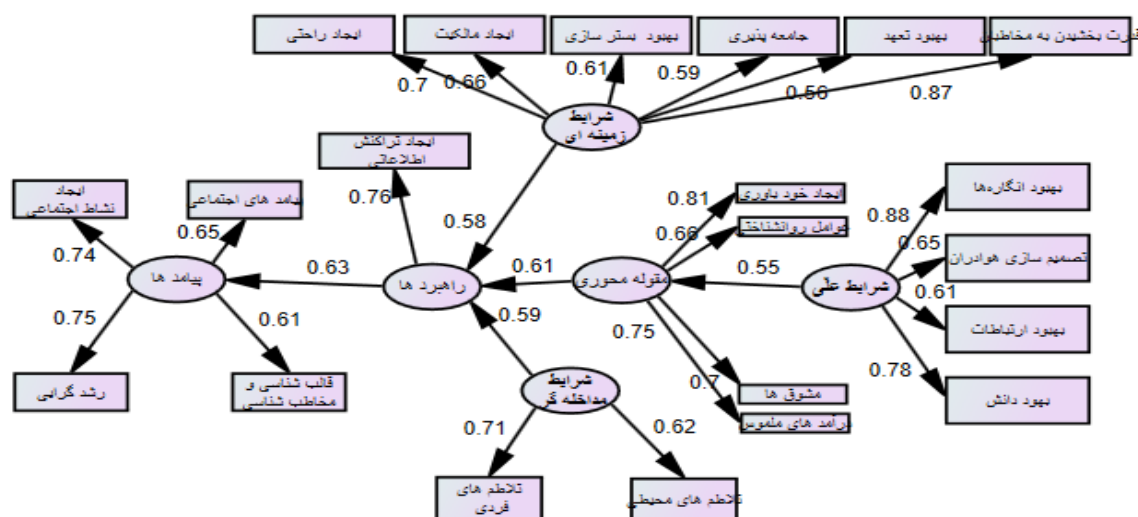


شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

جهت بررسی ساختار عاملی، چارچوب مدل تحول مشتری مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال از روش تحلیل مسیر استفاده گردید. پس از محاسبه مقدار T مربوطه هر عامل مشخص گردید که تمامی چارچوب مدل تحول مشتری مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال تاثیر معناداری را دارند. شکل شماره ۲ مدل آماری تحقیق حاضر را به نمایش گذاشته است. نتایج مدل نشان می‌دهد که شرایط علی بر مقوله محوری تحول مشتری مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال با مقدار $0/55$ ؛ شرایط زمینه‌ای بر راهبردهای تحول مشتری مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال با مقدار $0/58$ ؛ مقوله محوری تحول مشتری مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال بر راهبردها با مقدار $0/61$ ؛ شرایط مداخله گر بر راهبردهای تحول مشتری مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال با مقدار $0/59$ ؛ راهبردها بر پیامدهای تحول مشتری مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال با مقدار $0/63$ تاثیر گذار می‌باشد

جدول ۲. اثرات مستقیم متغیر ها و نتیجه

متغیرهای پژوهش	برآورد استاندارد	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری	فرضیات
شرایط علی بر مقوله محوری تحول مشتری مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال تأثیر می گذارد	۰.۵۵	۰.۱۴	۵.۲۱	۰.۰۰۳	قبول
شرایط زمینه‌ای بر راهبردهای تحول مشتری مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال تأثیر می گذارد	۰.۵۸	۰.۱۸	۶.۳۰	۰.۰۰۲	قبول
مقوله محوری تحول مشتری مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال بر راهبردها تأثیر می گذارد	۰.۶۱	۰.۲۲	۵.۱۵	۰.۰۰۳	قبول
شرایط مداخله گر بر راهبردهای تحول مشتری مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال تأثیر می گذارد	۰.۵۹	۰.۱۷	۴.۱۰	۰.۰۰۱	قبول
راهبردها بر پیامدهای تحول مشتری مداری آنلاین در بین طرفداران فوتبال تأثیر می گذارد	۰.۶۳	۰.۱۹	۶.۶۹	۰.۰۰۳	قبول



شکل ۲. اثرات مستقیم متغیر ها

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل نهایی

NFL	AGFI	GFI	CFI	RSMEA	χ^2/df	df	χ^2 Chi-square	میزان
۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۰۴۰	۱/۳۴	۸۹	۱۱۹/۲۹	

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش، بر اساس مدل پارادایمی استراوس و کوربین، نشان داد که تحول مشتری‌مداری آنلاین در میان هواداران فوتبال تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قرار دارد. در مرحله اول، یافته‌ها حاکی از آن بود که چهار مقوله‌ی اصلی یعنی بهبود انگاره‌ها، تصمیم‌سازی هواداران، بهبود ارتباطات و بهبود دانش به‌عنوان شرایط علی شناسایی شدند. این مؤلفه‌ها به‌صورت مستقیم بر ایجاد و توسعه فرآیندهای مشتری‌مداری آنلاین تأثیر گذارند. بهبود انگاره‌ها، به‌ویژه از طریق ارتقاء توانمندی‌های مدیریتی باشگاه، افزایش تاب‌آوری و توسعه نهادی، زمینه‌ساز افزایش تعامل با هواداران گردید که با نتایج پژوهش (Faria et al., 2022) همخوانی دارد؛ این مطالعه نیز نشان داد که فعالیت‌های بازاریابی رسانه‌ای موجب افزایش درگیری هواداران می‌شود. همچنین، بهبود دانش هواداران و ارتقاء سواد رسانه‌ای آن‌ها از دیگر عناصر تأثیرگذار شناسایی شد که مطابق با یافته‌های (Mohammadi & Dehghani, 2022) است که بیان می‌دارد نوآوری و آموزش مستمر، نقش کلیدی در تداوم استفاده از اپلیکیشن‌های ورزشی دارد.

در بخش دوم مدل، شرایط زمینه‌ای شامل قدرت‌بخشی به مخاطبان، بهبود تعهد، جامعه‌پذیری، بسترسازی، ایجاد راحتی و حس مالکیت بود. این عوامل زمینه‌ساز شرایطی هستند که در آن راهبردهای تحول مشتری‌مداری به‌درستی اجرا می‌شوند. به‌عنوان مثال، مشارکت فعال هواداران در طراحی صفحات فرود، ارائه تجربه مشتری در فضای دیجیتال و ایجاد تخفیف برای کاربران وفادار، به‌شکل قابل توجهی در افزایش حس تعلق و پایبندی به باشگاه مؤثر بوده‌اند. یافته‌هایی که در پژوهش (Tuhkanen, 2022) نیز بازتاب یافته‌اند؛ چرا که وی تأکید می‌کند فعالیت‌های تعاملی درک‌شده بر وفاداری نگرشی و ارزش ویژه برند تأثیر مستقیم دارند. همچنین، پژوهش (Savila et al., 2024) بر نقش ادغام کانال‌های آنلاین و آفلاین و ادراک اعتماد به‌عنوان پیش‌نیاز بازخرید اشاره دارد که در نتایج این مطالعه نیز با مفهوم «ایجاد مالکیت» همپوشانی دارد. در بخش سوم، دو عامل «تلاطم‌های فردی» و «تلاطم‌های محیطی» به‌عنوان شرایط مداخله‌گر معرفی شدند. عواملی چون نبود امنیت سرورها، فقدان نیروی متخصص، جذاب نبودن بستر دیجیتال و بی‌اعتمادی هواداران، از موانع مهم اجرای موفق مشتری‌مداری آنلاین بودند. این چالش‌ها با یافته‌های پژوهش (Shobana et al., 2023) هم‌راستا است که در آن با استفاده از مدل یادگیری ماشینی، کاهش ریزش مشتریان در محیط‌های تجارت الکترونیکی تحلیل شده است. همچنین، پژوهش (Elsafy & Hesham, 2025) که تأثیر هوش مصنوعی بر تجربه مشتری را بررسی کرده بود، بر لزوم توجه به ریسک‌های امنیتی و چالش‌های فناوریانه تأکید داشت.

مقوله‌ی محوری در مدل نهایی پژوهش «تحول مشتری‌مداری آنلاین» بود که تحت تأثیر چهار متغیر خودباوری، عوامل روان‌شناختی، مشوق‌ها و ایجاد درآمدهای ملموس قرار داشت. این مقوله بیان‌گر آن است که باشگاه‌های فوتبال در مسیر دیجیتال‌سازی، نیازمند ایجاد زیرساخت‌های روانی و اقتصادی برای ترغیب هواداران به مشارکت هستند. ایجاد خودباوری از طریق آموزش اجتماعی و شناسایی فرصت‌های جدید بازار، موجب ارتقاء اعتماد هواداران و در نتیجه افزایش وفاداری آنان شده است. این یافته با پژوهش (Song et al., 2022) هم‌راستا است که کیفیت ارتباط و عوامل روانی را در پذیرش خدمات مشتری مبتنی بر هوش مصنوعی تعیین‌کننده می‌داند. افزون بر این، پژوهش (Duan, 2024) نیز بر نقش انگیزه‌های فردی و تعاملات تعاملی در نیت خرید مشتریان در بستر تجارت الکترونیک تأکید دارد که در این مدل با مفهوم مشوق‌ها همپوشانی دارد. در مرحله راهبردی، راهبرد «ایجاد تراکنش اطلاعاتی» به‌عنوان حلقه واسط میان پدیده اصلی و پیامدها شناسایی شد. هدف این راهبرد، تسهیل فرایند تبادل داده، شفاف‌سازی خدمات باشگاه، ایجاد کانال‌های پاسخگو و مشارکت‌پذیر برای هواداران بود. این یافته به‌روشنی با دیدگاه (Giang et al., 2025) منطبق است که نقش داده‌محوری و تجربه کاربری مبتنی بر هوش مصنوعی را در بهبود ارتباطات مشتریان در بستر تجارت الکترونیکی برجسته می‌کند. همچنین، مطالعه (Alon & Shuv-Ami, 2021) که به بررسی روابط میان هواداران و برند باشگاه‌ها پرداخت، نشان داد که روابط تعاملی و تراکنش‌های دوسویه عامل اصلی شکل‌گیری وفاداری و حضور مجدد در مسابقات است.

در نهایت، پیامدهای حاصل از اجرای مدل شامل پویایی اجتماعی، نشاط اجتماعی، توسعه قالب‌شناسی و رشدگرایی بود. این نتایج نشان می‌دهد که تعامل دیجیتال با هواداران نه تنها بر سطح فردی، بلکه در سطوح اجتماعی و فرهنگی نیز تأثیرگذار است. افزایش رفتارهای داوطلبانه، شکل‌گیری گروه‌های اجتماعی و همگرایی هویتی هواداران از پیامدهای کلان مدل ارائه‌شده هستند. این مؤلفه‌ها با یافته‌های پژوهش (Tinson et al., 2021) همخوانی دارند که بیان می‌کند اختلال در ارزش‌های هواداری می‌تواند به بازآفرینی

روابط و شکل‌گیری تعاملات جدید بین هواداران بینجامد. همچنین، مطالعه (Rascher et al., 2021) با رویکرد خوشه‌بندی هواداران نشان داد که طراحی تجارب متنوع و معنادار می‌تواند به وفاداری و خرید مجدد کمک کند.

به‌طور کلی، الگوی نهایی پژوهش ضمن بهره‌گیری از تحلیل داده‌محور و رویکرد نظری منسجم، موفق به طراحی مدلی بومی و کاربردی برای تحول مشتری‌مداری آنلاین در میان هواداران فوتبال شده است. این مدل در پرتو مطالعات پیشین، نقش حیاتی فناوری، اعتماد، آموزش، تعهد و شفافیت در تعامل دیجیتال میان باشگاه‌ها و هواداران را تبیین می‌کند و مسیر نوینی برای بازاریابی ورزشی و ارتقاء تجربه مشتری در ورزش فراهم می‌آورد.

این پژوهش اگرچه مدلی جامع برای تحول مشتری‌مداری آنلاین در میان هواداران فوتبال ارائه می‌دهد، اما با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. اولاً، داده‌های بخش کیفی تنها از ۱۹ مصاحبه با هواداران منتخب جمع‌آوری شده و ممکن است تنوع نگرش‌ها به‌طور کامل پوشش داده نشده باشد. ثانیاً، در بخش کمی از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را تحت تأثیر قرار دهد. ثالثاً، تمرکز این پژوهش صرفاً بر هواداران فوتبال بوده و به سایر رشته‌های ورزشی پرداخته نشده است. همچنین، شرایط فرهنگی و زیرساختی خاص ایران ممکن است در میزان تعمیم نتایج به سایر کشورها یا لیگ‌ها محدودیت ایجاد کند.

پژوهش‌های آتی می‌توانند مدل ارائه‌شده را در دیگر رشته‌های ورزشی نظیر والیبال، بسکتبال یا کشتی نیز اعتبارسنجی کنند تا میزان تعمیم‌پذیری آن افزایش یابد. همچنین، بررسی‌های تطبیقی میان باشگاه‌های دولتی و خصوصی در زمینه استراتژی‌های مشتری‌مداری دیجیتال می‌تواند درک بهتری از تفاوت‌های ساختاری فراهم آورد. استفاده از روش‌های داده‌کاوی برای تحلیل رفتار هواداران در شبکه‌های اجتماعی یا بررسی اثر متغیرهایی مانند فرهنگ مصرف ورزشی یا سبک زندگی دیجیتال نیز می‌تواند ابعاد تازه‌ای به مدل بیفزاید. به‌علاوه، تحلیل اثرات میان‌مدت و بلندمدت اجرای این مدل بر وفاداری، درآمدزایی و تصویر برند باشگاه‌ها می‌تواند چشم‌اندازهای کاربردی‌تری ایجاد کند.

باشگاه‌های ورزشی به‌ویژه در حوزه فوتبال، باید با اتخاذ راهبردهای دیجیتال‌محور نظیر ایجاد سیستم‌های پاداش برای مشارکت هواداران، توسعه اپلیکیشن‌های تعاملی و طراحی صفحات فرود شخصی‌سازی‌شده، بستر وفاداری را فراهم کنند. همچنین، ایجاد واحدهای پاسخگویی آنلاین و بهره‌گیری از فناوری‌های هوش مصنوعی در مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند موجب تسریع تعاملات و افزایش رضایت مخاطبان شود. توجه به تحلیل داده‌های رفتاری هواداران و به‌کارگیری آن‌ها در تصمیم‌سازی باشگاه، بستری برای توسعه خدمات هدفمند و نوآورانه فراهم می‌سازد. آموزش دیجیتال هواداران، ارائه محتوای جذاب و حمایت از فعالیت‌های داوطلبانه در فضای مجازی، از دیگر اقدامات مهمی است که باشگاه‌ها می‌توانند برای تحقق تحول مشتری‌مداری در فضای آنلاین در دستور کار قرار دهند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.



موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In the evolving landscape of digital commerce, online customer orientation has emerged as a cornerstone of organizational strategy, particularly in industries characterized by high emotional involvement and symbolic identity—such as professional sports. Football fandom, often deeply rooted in cultural, regional, and personal identity, presents a complex environment in which customer orientation must adapt to the expectations of digitally active consumers. As digital transformation reshapes consumer behavior and organizational models, sports clubs face the dual imperative of maintaining emotional connection and providing seamless digital services (Duan, 2024; Giang et al., 2025). Within this context, customer engagement and satisfaction are increasingly driven by digital touchpoints, including mobile applications, online ticketing systems, social media interactions, and virtual communities (Banerji & Singh, 2024; Koay et al., 2022).

Although online customer orientation has gained traction in e-commerce and hospitality domains, its application in sports—especially in the football sector—remains understudied in many emerging markets. Studies show that fan loyalty is strongly influenced by perceived engagement and satisfaction with digital platforms (Faria et al., 2022; Tuhkanen, 2022). Moreover, customer service quality and the personalization of experiences play a critical role in driving behavioral intention and retention (Rai, 2022; Xiao, 2022). This underscores the need for integrated frameworks that can accommodate the psychological, social, and technological factors influencing customer orientation in online sports settings (Jamaluddin et al., 2024; Song et al., 2022).

Particularly in football, where fandom extends beyond mere transactional relationships into the realm of identity, belonging, and symbolic consumption, the transformation of customer orientation into a digital paradigm requires a nuanced understanding of fan expectations and organizational capacity. As pointed out by (Alon & Shuv-Ami, 2021), fan-brand relationships are multifaceted, encompassing loyalty, identification, and behavioral participation. Consequently, organizations must consider not only the delivery of efficient digital services but also the co-creation of meaning and value in fan interactions (Shun et al., 2022; Sundjaja et al., 2024).

Prior research has also emphasized the role of hybrid service systems combining AI-driven customer interaction with human oversight to improve customer experience and loyalty (Ahmed et al., 2022; Elsafty & Hesham, 2025). In football specifically, the inability of clubs to meet evolving digital expectations has resulted in declining match attendance and weakening fan loyalty (Prionidis, 2021; Tinson et al., 2021). Therefore, this study seeks to design a conceptual model for transforming online customer orientation among football fans by identifying causal, contextual, intervening, and strategic components that collectively contribute to enhanced engagement and satisfaction. Grounded in theoretical insights and empirical validation, the proposed model addresses a critical research gap and offers practical guidance for sports organizations operating in the digital age.

Methods and Materials

This study employed an exploratory sequential mixed-methods approach, comprising a qualitative phase followed by a quantitative validation stage. In the qualitative phase, a purposive sample of 19 doctoral-level sports management professionals, all of whom identified as active football fans, participated in semi-structured interviews. The interviews were transcribed,



coded, and analyzed using thematic analysis and Strauss & Corbin's grounded theory method. The aim was to extract latent categories and develop a conceptual framework for online customer orientation transformation.

For the quantitative phase, a cross-sectional survey was conducted among 384 football fans across the country, selected through convenience sampling. The questionnaire was designed based on the qualitative findings and validated through content validity ratio ($CVR = 0.89$) and Cronbach's alpha for reliability. Data analysis included structural equation modeling (SEM) using SPSS and AMOS software to test the relationships among identified constructs and assess the goodness of fit of the proposed model.

Findings

The qualitative data analysis resulted in five main components: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, core phenomenon, strategies, and outcomes. Causal conditions included improved perceptions, decision-making by fans, enhanced communication, and knowledge development. These factors were found to directly influence the emergence of online customer orientation transformation.

Contextual conditions encompassed fan empowerment, improved commitment, socialization, infrastructure enhancement, convenience creation, and a sense of ownership. These variables were foundational to the execution of effective strategies.

Intervening conditions comprised individual turbulence (e.g., lack of digital literacy, motivational deficits) and environmental turbulence (e.g., poor IT infrastructure, low management commitment). These acted as inhibitors or moderators in the implementation process.

The core phenomenon identified was "online customer orientation transformation," driven by self-belief, psychological incentives, structured motivational systems, and tangible revenue generation for clubs.

Strategic responses included developing information transaction systems, facilitating service access, enabling real-time communication between fans and managers, and improving transparency and accountability mechanisms within the organization.

Outcome categories revealed social dynamism (e.g., increased solidarity and volunteering), social vitality (e.g., improved well-being and community spirit), audience profiling (e.g., targeted segmentation), and growth orientation (e.g., innovation and digital participation).

Statistical results confirmed the significance of all hypothesized paths in the structural model. For instance, causal conditions significantly influenced the core phenomenon ($\beta = 0.55, p < 0.01$), contextual conditions influenced strategies ($\beta = 0.58, p < 0.01$), and strategies significantly impacted outcomes ($\beta = 0.63, p < 0.01$). Model fit indices indicated a good overall fit ($\chi^2/df = 1.34, RMSEA = 0.04, CFI = 0.93$).

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that transforming online customer orientation in football fandom requires a holistic understanding of technological, psychological, and social dimensions. By identifying and integrating these dimensions into a unified model, the research provides a framework for enhancing digital customer engagement, loyalty, and satisfaction in a context where emotional investment and community identity are paramount.

A key insight from the study is the centrality of fan empowerment and ownership in driving meaningful engagement. Rather than treating fans as passive consumers, clubs are encouraged to recognize them as co-creators of value and experience. Providing platforms for user-generated content, participatory decision-making, and direct interaction with club management emerged as powerful tools for fostering identification and loyalty.



Moreover, the role of psychological enablers such as self-confidence, perceived relevance, and motivational stimuli cannot be overlooked. Clubs that invest in fan education, skill-building, and emotional branding are more likely to create resilient digital relationships that endure beyond isolated transactions.

Equally important is the strategic deployment of digital infrastructure that supports seamless information exchange, transparency, and real-time feedback. The study's emphasis on transactional clarity and process democratization aligns with global trends in customer relationship management and offers a pathway for sports organizations seeking to innovate in fan interaction.

The implications of this model extend beyond operational enhancements. At a broader level, it offers a means of cultivating social capital, promoting inclusivity, and strengthening the cultural and communal fabric associated with sports fandom. As clubs transition to hybrid engagement environments—balancing physical presence with virtual participation—the framework provides a robust guide for sustaining relevance and competitiveness.

In conclusion, this research contributes to the academic and practical discourse on sports management by offering a validated model for digital customer orientation transformation. It emphasizes the need for clubs to adopt a multidimensional, fan-centric strategy rooted in empowerment, trust, and value co-creation. Such a transformation is not only vital for economic sustainability but also essential for preserving the emotional and cultural richness that defines football fandom in the digital era.

References

- Abedvandi, F., Pashaei, S., & Ghafari, M. (2021). The Mediating Role of Customer Appreciation in the Impact of Communication Marketing Components in Sports on Loyalty. *Scientific Journal of Communication Management in Sports Media*, 9(1), 10-20. https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/article_7946.html
- Ahmed, Z., Fan, X., & Billah, M. (2022). Persuasive Communications, Online Reviews and Service Performances-A Study on Hotel Industry of New Zealand. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 16(1). <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i1.2>
- Alam, A., & Usman, O. (2024). The Effect Of Customer Trust, Satisfaction And Easy On Buying Interest In E-Commerce. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3767881>
- Alon, A. T., & Shuv-Ami, A. (2021). Applying the Customer-Centric Model to the Investigation of Brand Communities of Professional Sports Teams. *Sport Marketing Quarterly*, 30(3). <https://doi.org/10.32731/smq.303.0921.05>
- Bahrami, S., Karimi, A., & Rasekh, N. (2022). Developing a Paradigmatic Model of the Role of Advertising on Customer Willingness for Sports Products (With a Focus on Social Media). *Scientific Journal of Communication Management in Sports Media*, 9(3). <https://ensani.ir/fa/article/533836/>
- Banerji, R., & Singh, A. (2024). Do social media marketing activities promote customer loyalty? A study on the e-commerce industry. *LBS Journal of Management & Research*. <https://doi.org/10.1108/LBSJMR-04-2023-0016>
- Duan, Y. (2024). Factors Influencing E-Commerce Live-Streaming Shopping Customers Purchase Intention in Malaysia: A Conceptual Paper. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 93(1), 19-30. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/93/20241104>
- Elsafty, A., & Hesham, S. (2025). Impact of AI on Customer Experience in E-commerce in Egypt. *International Journal of Business Administration*, 16(1). <https://doi.org/10.5430/ijba.v16n1p16>
- Faria, S., Pereira, M. S., Ferreira, P., & Rodrigues, P. (2022). Understanding the effect of social media marketing activities on football fans' satisfaction and engagement: A study of Portuguese 2nd League Professional Football Clubs. <https://doi.org/10.5171/2022.448483>
- Giang, N. T. P., Hung, D. M., Huong, T. T., Quynh, H. T. T., Thơm, N. T., Tran, T. B., & Dong, T. T. (2025). Researching User Experience With Artificial Intelligence Application for Customer Care Services on E-Commerce Platform. *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, 31(2), 149-174. <https://doi.org/10.46806/jep.v31i2.1319>
- Jamaiyan, B., Amir Hosseini, S. E., & Torkfar, A. (2021). Designing a Customer Relationship Management Model in Sports Stores Using ISM Approach. *Scientific Journal of Communication Management in Sports Media*. https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/article_7975.html
- Jamaluddin, J., Alam, R., Hatidja, S., & Mariana, L. (2024). Customer Service Management Strategies in the E-Commerce Era: Enhancing Customer Loyalty Through Digital Experiences. *Jurnal Nawala*, 1(6), 139-152. <https://doi.org/10.62872/k8savq47>
- Koay, K. Y., Cheah, C. W., & Chang, Y. X. (2022). A model of online food delivery service quality, customer satisfaction and customer loyalty: a combination of PLS-SEM and NCA approaches. *British Food Journal*. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2021-1169>
- Mohammadi, M., & Dehghani, M. (2022). The Role of Team Identity in the Enjoyable Experience and Revisit Intention of Football Fans on the Esteghlal Club Website. *Scientific Journal of Communication Management in Sports Media*. https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/article_8684.html



- Mohammadi, S., & Qeysavandi, K. (2022). Application of the Technology Acceptance Model in the Use of Team Sports Applications. *Sports Management Studies*, 14(72). https://smrj.ssrc.ac.ir/article_1757.html
- Prionidis, I. (2021). What do football fans really want. A case study about how Greek football clubs can maximize customer satisfaction. https://www.openarchives.gr/aggregator-openarchives/edm/rep_ihu/000180-11544_29752?language=en
- Qian, T. Y. (2022). Watching sports on Twitch? A study of factors influencing continuance intentions to watch Thursday Night Football co-streaming. *Sport Management Review*, 25(1), 59-80. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1930700>
- Rai, A. (2022). Role of Perceived Customer Service, Quality, and Price Fairness on Attitude Formation: An Empirical Evidence from Nepal's Online Business Context. *Journal of Management*, 5(1), 01-10. <https://doi.org/10.3126/jom.v4i1.38657> 10.3126/jom.v3i1.30907 10.3126/jom.v5i1.47734 10.3126/jom.v6i1.58861
- Rascher, D. A., Cortsen, K., Nagel, M. S., & Richardson, T. (2021). Who Are Our Fans: An Application of Principal Component-Cluster Technique Analysis to Market Segmentation of College Football Fans. *Journal of Applied Sport Management*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.7290/jasm130172>
- Savila, I. D., Wathoni, R. N., & Santoso, A. S. (2024). *The Role of Multichannel Integration, Trust and Offline-to-Online Customer Loyalty Towards Repurchase Intention: an Empirical Study in Online-to-Offline (O2O) e-commerce* <https://scispace.com/papers/the-role-of-multichannel-integration-trust-and-offline-to-15se301dad> <https://scispace.com/papers/the-role-of-multichannel-integration-trust-and-offline-to-15se301dad>
- Shobana, J., Gangadhar, C., Arora, R. K., Renjith, P. N., Chincholkar, J. B., & Devidas, Y. (2023). E-commerce customer churn prevention using machine learning-based business intelligence strategy. *Measurement: Sensors*, 27, 100728. <https://doi.org/10.1016/j.measen.2023.100728>
- Shun, L., Li, L., & Baixue, C. (2022). Effect of Hybrid Online Customer Service on Purchase Conversions of Consumers. *Data Analysis and Knowledge Discovery*, 1. https://manu44.magtech.com.cn/Jwk_infotech_wk3/EN/abstract/abstract5407.shtml
- Song, M., Xing, X., Duan, Y., Cohen, J., & Mou, J. (2022). Will artificial intelligence replace human customer service? The impact of communication quality and privacy risks on adoption intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102900. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102900>
- Sundjaja, A. M., Utomo, P., & Colline, F. (2024). The Determinant Factors of Continuance Use of Customer Service Chatbot in Indonesia E-Commerce: Extended Expectation Confirmation Theory. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 16(1), 182-203. <https://doi.org/10.1108/jstpm-04-2024-0137>
- Tinson, J., Sinclair, G., & Gordon, R. (2021). How value is disrupted in football fandom, and how fans respond. *European Sport Management Quarterly*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1871394>
- Tuhkanen, O. (2022). The Effects of Perceived Customer Engagement Activities on Attitudinal Loyalty, Customer-Based Brand Equity (CBBE), and Crowd Attendances at Local Football Clubs. <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jmdk/article/view/10501>
- Wunderlich, F., & Memmert, D. (2021). Forecasting the outcomes of sports events: A review. *European Journal of Sport Science*, 21(7), 944-957. <https://doi.org/10.1080/17461391.2020.1793002>
- Xiao, X. (2022). E-commerce customer service satisfaction survey and intelligent customer service development suggestion research. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 2, 381-386. <https://doi.org/10.54097/ehss.v2i.837>
- Zahraei, F., Sabunchi, R., & Foroughipour, H. (2021). A Qualitative Model of E-Commerce for Sports Products in the Country. *Scientific Journal of Communication Management in Sports Media*, 8(3), 41-50. https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/article_7289.html