

## Customer Delight; The key to Success in Sports Businesses: a Thematic Analysis

Farid ganji<sup>1</sup>, Sardar mohammadi<sup>2</sup>, Geoff Dickson<sup>3</sup>

1. Department of Physical Education, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran. Email: [faridganji93@gmail.com](mailto:faridganji93@gmail.com)
2. Corresponding Author :Department of Physical Education, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran. Email: [sardar.mohammadi@uok.ac.ir](mailto:sardar.mohammadi@uok.ac.ir)
3. Department of sports management and Director of Research Partnerships, Business School, Latrobe University, Melbourne, Australia. Email: [G.Dickson@latrobe.edu.au](mailto:G.Dickson@latrobe.edu.au)

---

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

27 August 2022

Received in revised form:

16 October 2022

Accepted:

30 October 2022

Published online:

22 December 2023

#### Keywords:

*Customer Delight,  
Sports Products,  
Environment,  
Employees,  
Thematic Analysis.*

### ABSTRACT

**Introduction:** Customer delight is defined as an emotional response to the element of surprise as well as a high level of positive expectations. The purpose of this study was to identify the happiness indicators of customers of sports products.

**Methods:** The research method was qualitatively thematic analysis with applied purpose and exploratory nature. The participants of the research were people who had a history and lived experience of using sports goods and services for at least five years, who were selected as participants using a targeted and accessible sampling method. Sampling was performed until the researcher reached theoretical saturation, which means that the researcher did not obtain new data and code after interview 19, and thus the sampling process was stopped ( $n = 17 + 2$ ). The data collection method was semi-structured interview.

**Results:** In order to analyze the data, the inductive coding method was used to reach the final themes and to draw the network of themes NViVO 10 quality data analysis software was used. Analysis of findings was done in four dimensions as; Customer dimension (with two themes of expertise and product uniqueness); Service dimension (the main theme of differentiation in service delivery); Environment dimension (friendly and supportive atmosphere and professional interactions) and the Staff dimension (specialized knowledge and awareness and customer spirits).

**Conclusion:** The results of this research can enable companies and markets to offer sports products to identify the effective factors in creating customer happiness, which is a kind of deep emotional state and causes customer loyalty, and in today's competitive market, its loyal customers.

---

**Cite this article:** Ganji, Farid., Mohammadi, Sardar., & Dickson, Geoff. (2023). Customer Delight; The key to Success in Sports Businesses: a Thematic Analysis. *Sport Management Journal*, 15(4); 145-163.

[DOI:http://doi.org/10.22059/JSM.2022.347780.3011](https://doi.org/10.22059/JSM.2022.347780.3011).



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)  
| web site: <https://jrm.ut.ac.ir/> | Email: [jrm@ut.ac.ir](mailto:jrm@ut.ac.ir).

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

---

## Extended Abstract

### Introduction

Customer delight is defined as an emotional response to the element of surprise as well as a high level of positive expectations. The purpose of this study was to identify the happiness indicators of customers of sports products. The concept of Customer delight was introduced to academic literature about 20 years ago. Since then, many academics have studied this structure in different contexts. Unfortunately, no systematic review of Customer delight has been done to date. The customer aims to achieve a factor beyond satisfaction called customer euphoria, which is defined as a deeply positive emotional state in which expectations are surprisingly exceeded. To give managers a new insight about the best way to serve customers and measure their views, feelings and behaviors is at the heart of service management research. It is not surprising that customer satisfaction is one of the most studied topics in such research. However, despite the creation and measurement of satisfaction, it has been said that just satisfying the customer is not enough, and therefore only generating a sense of satisfaction among customers does not seem to be a sufficient condition for creating loyalty to services. This issue not only includes the argument that delight and customer satisfaction are different concepts, but also an empirical document of the argument that these two constructs have distinct effects on subsequent customer behavior. Since the production of their work, there have been many developments in the literature of Customer delight. In fact, more than 50 articles and several books have been written in this field. It considers Customer delight as its distinctive structure. That is, happiness is defined as a positive and deep emotional state caused by exceeding one's expectations to a surprising extent. The justification of this point of view is that the Customer delight acts as a booster of the customer's feelings and makes the customer happy.

### Methods

The research method was qualitatively thematic analysis with applied purpose and exploratory nature. The participants of the research were people who had a history and lived experience of using sports goods and services for at least five years, who were selected as participants using a targeted and accessible sampling method. Sampling was performed until the researcher reached theoretical saturation, which means that the researcher did not obtain new data and code after interview 19, and thus the sampling process was stopped ( $n = 17 + 2$ ). The data collection method was semi-structured interview.

### Results

In order to analyze the data, the inductive coding method was used to reach the final themes and to draw the network of themes and NVivo 10 quality data analysis software was used. Analysis of findings was done in four dimensions as; Customer dimension (with two themes of expertise and product uniqueness); Service dimension (the main theme of differentiation in service delivery); Environment dimension (friendly and supportive atmosphere and professional interactions) and the Staff dimension (specialized knowledge and awareness and customer spirits).

### Conclusion

The results of this research can enable companies and markets to offer sports products to identify the effective factors in creating customer happiness, which is a kind of deep emotional state and causes customer loyalty, and in today's competitive market, its loyal customers. Although the researchers conducted a significant number of interviews, future research can examine this issue from a quantitative perspective. This study focused on the sports products sector. Future research can examine customer satisfaction in other contexts such as sports parks, special sports events, and sports organizations. Future research could examine other individual differences such as age, occupation, ethnicity, and religion that may affect the Customer delight experience to expand the scientific work on customer delight. Customer-centric service embodied by employees is essential for organizations to achieve customer delight. This suggests that reliable, responsive, and helpful front-line employees are more likely to delight customers. This area is of practical importance because employee outreach can be directly managed by destination managers through recruitment, training and employee experience management. This insight is especially useful for startups and small companies that don't have enough capital to develop unexpected and thought-provoking marketing plans to surprise sporting goods customers.

### Ethical Considerations

**Compliance with ethical guidelines:** The authors undertake that all ethical issues have been observed in this research.

**Funding:** The research was done without using financial resources




**Authors' contribution:** The authors have contributed equally

**Conflict of interest:** The authors have no conflicts of interest

**Acknowledgments:** The respected referees are thanked for providing Structural and scientific comments. The authors consider it necessary to acknowledge and thank all the participants in the interview and all the people who cooperated in the implementation of this article as best as possible.



## شعف مشتری؛ کلید موفقیت در کسب و کارهای ورزشی: یک تحلیل مضمونی

فرید گنجی<sup>۱</sup> , سردار محمدی<sup>۲</sup> , جنوف دیکسون<sup>۳</sup> 

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. رایانه: [faridganji93@gmail.com](mailto:faridganji93@gmail.com)

۲. نویسنده مسئول: گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. رایانه: [sardar.mohammadi@uok.ac.ir](mailto:sardar.mohammadi@uok.ac.ir)

۳. گروه مدیریت ورزشی و مدیر مشارکت‌های تحقیقاتی، دانشکده بازرگانی، دانشگاه لاتروب، ملبورن، استرالیا. رایانه: [G.Dickson@latrobe.edu.au](mailto:G.Dickson@latrobe.edu.au)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	<b>مقدمه:</b> شعف مشتری به‌عنوان یک پاسخ عاطفی ناشی از عامل شگفت‌زدگی و همچنین سطح بالایی از انتظارات مثبت تعریف می‌شود. هدف از پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌های شعف مشتریان محصولات ورزشی بود.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۰۵	<b>روش پژوهش:</b> روش تحقیق به‌صورت کیفی از نوع تحلیل مضمونی با هدف کاربردی و ماهیت اکتشافی بود. مشارکت‌کنندگان تحقیق افرادی بود که سابقه و تجربه زیسته استفاده از کالا و خدمات ورزشی حداقل به مدت پنج سال را داشتند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا رسیدن محقق به اشباع نظری انجام گرفت، بدین معنی که محقق پس از مصاحبه نوزدهم، به داده و کد جدیدی دست نیافت و بدین ترتیب فرایند نمونه‌گیری متوقف شد ( $n=17+2$ ). روش جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت مصاحبه عمیق بود.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۷/۲۴	<b>یافته‌ها:</b> برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری با دیدگاه استقرایی تا رسیدن به مضمون‌های نهایی و ترسیم شبکه مضامین با نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی ان ویوو نسخه ۱۰ استفاده شد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها در چهار بعد عوامل مشتری (با دو مضمون تخصص و منحصر به فرد بودن محصول)، بعد خدمات (مضمون اصلی تمایز در ارائه خدمات)، بعد محیط (مضمون جو دوستانه و حمایتی و تعاملات حرفه‌ای) و بعد کارکنان (مضمون دانش و آگاهی تخصصی و در نظر گرفتن روحیات مشتری) صورت گرفت.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۰۸	<b>نتیجه‌گیری:</b> نتایج این تحقیق می‌تواند شرکت‌ها و بازارهای ارائه محصولات ورزشی را قادر سازد تا عوامل اثرگذار در ایجاد شعف مشتری را که نوعی حالت عاطفی عمیق است و موجب وفاداری مشتری می‌شود، شناسایی کند و در بازار پرقابلیت امروز مشتریان وفادار خود را داشته باشند.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۰۱	

### کلیدواژه‌ها:

تحلیل مضمون، شعف مشتری، کارمندان، محصولات ورزشی، محیط

**استناد:** گنجی، فرید؛ محمدی، سردار؛ و دیکسون، جنوف (۱۴۰۲). شعف مشتری؛ کلید موفقیت در کسب و کارهای ورزشی: یک تحلیل مضمونی. نشریه مدیریت ورزشی، (۴) ۱۵، ۱۶۳-۱۴۵.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2022.347780.3011>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی‌رایت کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. | آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir/> | ایمیل: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir)



## مقدمه

امروزه صنعت ورزش برای همه کشورهای دارای اهمیت فراوان است، چراکه در استفاده از ورزش اهداف گوناگونی در مسیر بهبود اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، رفاهی و جنبه‌های مختلف سلامتی دنبال می‌شود و در صورت وجود مدیریت و ساختاری صحیح می‌توان به این اهداف دست پیدا کرد. به عبارت دیگر، امروزه صنعت ورزش به‌عنوان ابزاری برای توسعه در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره مطرح است. از این‌رو لزوم تبیین عوامل مؤثر بر رشد و توسعه این ابزار می‌تواند در نیل به اهداف و سیاست‌های راهبردی کشورهای مؤثر واقع شود (رضایی و صالحی‌پور، ۲۰۱۸). این صنعت به‌طور چشمگیری، تحت تأثیر تغییرات سبک زندگی افراد قرار گرفته است، به‌طوری‌که علاقه به تندرستی در میان مردم افزایش یافته و سبب شده است تا مردم ارزش بیشتری برای اوقات فراغت و فعالیت‌های مرتبط با ورزش قائل شوند. این تغییر سبک علاوه بر بهبود صنعت ورزش، موجب رشد صنایع مرتبط با آن نیز شده است. بنابراین واضح است در این شرایط تعداد فروشگاه‌های ورزشی نیز افزایش می‌یابد که برای بقای خود به فعالیت‌های بازاریابی مناسب نیاز دارند. با ظهور گسترده فروشگاه‌های ورزشی، رقابت در بین این فروشگاه‌ها نسبت به گذشته شدت گرفته است، به‌طوری‌که تلاش برای جذب و حفظ مشتریان و ایجاد شعف<sup>۱</sup> در آنها به بحث مهم بازاریابی تبدیل شده است (سو و یونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). بسیاری از فروشگاه‌ها با هدف ایجاد مشتریان وفادار، تجربه‌های احساسی مثبت و حتی لذت‌بخشی را برای مشتریان خود ایجاد می‌کنند که تحت عنوان شعف مشتری مطرح می‌شود (بارنز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

شعف مشتری نیازمند عملکرد محصول یا خدمت فراتر از معمول است و در مقایسه با رضایت در ذهن مصرف‌کنندگان ماندگارتر است (پیترز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). کشف دانشی که به دانشگاهیان و مدیران پیش‌جیددی درباره بهترین نحوه خدمت‌رسانی به مشتریان و سنجش دیدگاه‌ها، احساسات و رفتارهایشان دهد، در قلب تحقیقات مدیریت محصولات قرار دارد. رضایت مشتری یکی از بیشترین موضوعات بررسی شده در چنین تحقیقات است. با این حال با وجود ایجاد و سنجش رضایت، فقط راضی کردن مشتری کافی نیست، بنابراین تولید حس رضایت در میان مشتریان شرط کافی برای ایجاد وفاداری نسبت به محصولات کافی نیست (اسکاگلند و سیگوا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). شعف مشتری فراتر از رضایت‌مندی و شامل چندین ویژگی منحصر به فرد است. شعف مشتری به‌عنوان شگفتی مثبت ناشی از خدمات یا عملکرد کالا، فراتر از انتظارات مشتریان است.

شعف مشتری فقط می‌تواند با فرا رفتن از انتظارات پایه درباره عملکرد یک محصول یا انتقال خدمات حاصل شود (بارنز و کرالمن<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). الیور<sup>۷</sup> و همکاران در پژوهشی درباره شعف مشتری میانی بنیادی بسیاری فراهم کردند که تا به امروز نیز باقی مانده است. این موضوع نه‌تنها شامل این بحث است که شعف و رضایت مشتری مفاهیم متفاوتی‌اند، بلکه یک سند تجربی از این بحث است که این دو ساختار تأثیرات متمایزی بر رفتارهای بعدی مشتری دارند. از آن زمان تا حالا پیشرفت‌های زیادی در ادبیات شعف مشتری روی داده است. در واقع مقالات بسیار و چندین کتاب در این حوزه به رشته تحریر درآمده است (تورس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). شرایط ارائه خدمات و نقش کارکنان تأثیر مثبتی بر شعف مشتری و درک کارمندان از شعف مشتری دارد. درک کارمندان از لذت مشتری به‌طور مثبت بر اشتیاق و فداکاری شغلی تأثیر می‌گذارد (گایدیس<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

1. Delight

2. Soow & Yong

3. Barenz

4. Petzer

5. Skogland & Sigauw

6. Barnes & Krallman

7. Oliver

8. Toores

9. Guidice

بازاریابان نه تنها برای جلب رضایت مشتری، بلکه برای لذت بردن آنها در چالش هستند. به همین دلیل برای دستیابی به لذت مشتری، باید عوامل ایجادکننده این احساسات مشخص و شناسایی شوند (سوانسون و دیویس؛ ۲۰۱۲). بنابراین هنگامی که شرکتی می‌کوشد شعف را در مشتری ایجاد کند، تمایل دارد انتظارات مشتریان را فراتر از حالت عادی برآورده کند و به عبارتی نوعی حس هیجان و پاسخ عاطفی را در نظر بگیرد. به عبارتی یک شرکت ارائه‌دهنده محصولات ورزشی، بر ایجاد پاسخ‌های احساسی و به‌یادماندنی تأکید می‌کند (کروتز و همکاران، ۲۰۱۱). لذت مشتری بیشتر از رضایت مشتری بر نیت رفتاری مشتریان تأثیرگذار است (بارنز، ۲۰۱۹). تحقیق بارتل و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد شعف مشتری اثر قوی‌تری نسبت به رضایت بر رفتارهای پس از خرید دارد. رضایت، احساسی دوسوگراست، مشتریان راضی لزوماً پایبند به یک شرکت یا برند خاص در آینده نمی‌مانند. راضی بودن از خدمات یا محصولات یک سازمان، نه سبب اولویت دادن به آن سازمان از سوی مشتری می‌شود و نه آن را رد می‌کند. درحالی‌که مشعوف‌سازی مشتری فراهم کردن خدمتی منحصربه‌فرد و ویژه است که محرک مشتری برای اولویت دادن و باقی ماندن با سازمان یا برند خاص است و وفاداری را نسبت به آن محصول تقویت می‌کند (بارنز، ۲۰۱۹). همچنین درک وفاداری از مهم‌ترین و ناملموس‌ترین مزیت‌های رقابتی است که ارائه‌دهنده خدمات می‌تواند داشته باشد (پیترز و لمبارد؛ ۲۰۲۰).

با افزایش رقابت در بازار، تلاش بیشتری برای برآورده ساختن انتظارات بالای مشتری و مشعوف کردن مشتریان انجام می‌گیرد (گایدس و همکاران، ۲۰۲۰). بسیاری از شرکت‌های ارائه‌دهنده محصولات ورزشی با هدف ایجاد مشتریان وفادار، تجربه‌های احساسی مثبت و حتی لذت‌بخشی را برای مشتریان خود ایجاد می‌کنند. با وجود این، در مورد راهکارها و برنامه‌های مشعوف‌سازی مشتریان با کمبود تحقیقات مواجهیم (لودویگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). برمن<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) اذعان کرد شعف نیازمند عملکرد محصول یا خدمات فراتر از حالت عادی است و در مقایسه با رضایت‌مندی اثر بیشتری در ذهن مشتری دارد. فین<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) نشان داد رضایت و شعف تأثیرات جداگانه‌ای بر نیت رفتاری دارند و این مسئله بیانگر آن است که تحقیقات موجود درباره رضایت نمی‌تواند برای شعف نیز به کار رود. تحقیقات نشان داد که مفهوم شعف، رضایت، برانگیختگی و هیجان تحت یک عنوان و به‌صورت کلی به کار می‌روند و وجه تمایز این موارد روشن نیست و در زمینه ورزش مفهوم شعف مشتری به‌عنوان یک پاسخ عاطفی که یک مرحله بالاتر از رضایت است و سبب پیوند عاطفی با مشتریان و وفاداری مشتریان محصولات ورزشی می‌شود، نادیده گرفته شده و تاکنون تحقیقی با این موضوع در ورزش و محصولات ورزشی و برندهای ورزشی صورت نگرفته است.

با توجه به مطالب ارائه‌شده محقق درصدد انجام تحقیقی کیفی با ماهیت اکتشافی است، تا مؤلفه‌های شعف مشتری را در مصرف‌کنندگان کالا و خدمات ورزشی شناسایی کند. در این زمینه نیاز است به‌منظور شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار شعف مشتری ورزشی، مشارکت‌کنندگان و ورزشکارانی انتخاب شوند که به‌صورت مداوم و سالیان طولانی از کالا و خدمات ورزشی استفاده کرده باشند و جزء آگاه‌ترین و خبره‌ترین افراد در این حوزه باشند. همچنین تجربه زیسته آنان در حد مطلوبی باشد تا بتوان از نظریاتشان به‌منظور استخراج عامل‌های مهم در جامعه (ایران) استفاده کرد. کشف مؤلفه‌های شعف مشتری ورزشی می‌تواند به فروشندگان و ارائه‌کنندگان کالا و خدمات ورزشی کمک کند تا به اهداف بازاریابی خود برسند و سبب آشنایی عرضه‌کنندگان برندهای ورزشی چه در حوزه کالا و چه در حوزه خدمات و عاملی در جهت تشخیص نیازهای ورزشکاران در حوزه کالا و خدمات ورزشی شود و محقق درصدد پاسخ‌دهی به این پرسش کلی است که مؤلفه‌های اثرگذار بر مشعوف‌سازی مشتریان محصولات ورزشی کدام‌اند؟

1. Swanson & Davis

2. Crotts

3. Bartl

4. Petzer

5. Ludwig

6. Berman

7. Finn

## شعف مشتری

شعف، نتیجه شادی و شگفت‌زده شدن است و در مقابل خشم، ترکیبی از عصبانیت و شگفت‌زدگی است. علاوه بر لذت و شگفت‌زدگی، سطح بالای برانگیختگی<sup>۲</sup> نقش مهمی در مشعوف‌سازی مشتریان دارد (تورس و بارنز، ۲۰۱۹). اخیراً پژوهش‌ها در ادبیات شعف از تمایز بین رضایت و شعف مشتری به این بحث رسیده که آیا شگفتی نیز بخش لازمی از این ساختار است یا نه. برای مثال چندین پژوهش، شعف را ارزیابی کردند و به این نتیجه رسیدند که شگفتی هم برای تجربه شعف در فرد لازم است (بارتل و همکاران، ۲۰۱۳؛ کراتز و مگینی<sup>۳</sup>؛ ۲۰۱۱؛ کیم و متیلا<sup>۴</sup>؛ ۲۰۱۳). توجیه این دیدگاه هم این است که شگفتی به‌عنوان تقویت‌کننده احساسات مشتری عمل می‌کند و مشتری را به حالت شعف می‌رساند. در تحقیقات اخیر درباره تعریف شعف مشتری، بال و بارنز<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) می‌کوشند که تعریف شعف را از روی نه تنها شادی و شگفتی، بلکه با احساسات مثبتی مثل سپاسگزاری بسط دهند. پس در چنان سناریویی شرکت‌ها راه‌های زیادی را برای مشعوف‌سازی مشتریان خواهند داشت. ممکن است چرخه‌ای از احساسات موجود باشد که شرکت‌ها بتوانند آن را برای ایجاد شعف مشتری به کار ببرند. رفتارهای کارکنان عامل شعف مشتری مثل همدلی (سوونسون و دیویس<sup>۶</sup>؛ ۲۰۱۲) تلاش و مهارت (بیوچمپ و بارنز<sup>۷</sup>؛ ۲۰۱۵) و خوش‌برخوردی کارکنان (تورس و همکاران، ۲۰۱۴) می‌توانند پیش‌بینی‌کنندگان احساس شعف باشند. محققان با استفاده از تکنیک اتفاق بحرانی<sup>۸</sup> به این نتیجه دست یافتند که حوادث شعف‌انگیز زمانی رخ می‌دهند که تأمین‌کنندگان، تمرکز تلاش‌هایشان را بر روی افراد پویا و پرجنب‌وجوش و ارائه خدمات شخصی به مشتری قرار دهند (بارنز و کرالمن، ۲۰۱۹).

## سنجش شعف مشتری

علاوه بر درک حوزه مفهومی شعف مشتری، درک نحوه عملیاتی کردن این ساختار در تحقیقات موجود نیز مهم است. یک مقاله مهم در سنجش شعف مشتری حاصل تحقیق فین (۲۰۰۵) است. فین در این مقاله معیار اولیه توسط الیور<sup>۹</sup> و همکاران (۱۹۹۷) را مطرح کرد که ۱۳ مورد احساسی مشابه را برای بررسی نحوه بارگذاری شدن بر روی عوامل مربوط به شعف، مصرف شگفت‌انگیز، احساسات مثبت و برانگیختگی ارزیابی می‌کرد. یافته اصلی تحقیق فین اصلاح نحوه سنجش شعف مشتری بود. تقریباً هر مقاله‌ای پس از سال ۲۰۰۵، به‌طور مستقیم اثر فین را ذکر کرده یا معیار کوچک‌تری را بدون انتساب به آن به کار برده است. اتکای زیاد بر معیار شعف سه‌موردی فین به‌روشنی ذکر شده است. با این حال بررسی دقیق‌تری از نحوه سنجش شعف در ادبیات، مسائلی را در سه حوزه نشان می‌دهد. برای مثال لودویگ و همکاران (۲۰۱۷) معیار سه‌بخشی را به کار بردند، ولی تجارب افتخارآمیز و فراموش‌نشده را هم بدان افزودند. میر<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۷) یک معیار دوموردی را با موارد مشعوف و هیجان‌زده به کار بردند. کیم و همکاران (۲۰۱۵) این سه مورد توصیه‌شده را به کار بردند، ولی سه مورد دیگر را هم بدان افزودند که شگفتی، شادی زیاد و غیرمنتظره را هم در نظر می‌گرفت.

## شعف مشتری، حل مسئله و درگیری کارمندان

اولین عامل تأثیرگذار در شعف مشتری دریافت خدمات مناسب است. کرینج<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۴) بیان می‌کند: «واضح‌ترین راهبرد در برخورد با ضعیف بودن خدمات این است که آن خدمت را برای بار نخست درست انجام دهید. در حقیقت، شرکت‌ها پیوسته در تلاش برای ارائه خدمات بی‌عیب و نقص هستند. صرف‌نظر از میزان آماده‌سازی یک شرکت برای ارائه خدمات باکیفیت، عدم موفقیت خدمات به‌دلیل

1. Surprise

2. Arousal

3. Crofts & Magnini

4. Kim & Mattila

5. Ball & Barnes

6. Swanson & Davis

7. Beauchamp & Barnes

8. Critical Incident Technique

9. Oliver

10. Meyer

11. Krinch

ماهیت پیچیده صنعت خدمات اجتناب‌ناپذیر است» (تورس و کلاین، ۲۰۱۲). عدم تحقق یا فراتر از انتظارات مشتریان در واقع فرصتی برای ایجاد لذت و تبدیل مشتریان شاکی به افراد شاد است. در حقیقت، آن دسته از مشتریانی که مشکلی در این زمینه دارند، بیشتر از کسانی که هرگز مشکلی را تجربه نکرده‌اند، درگیر می‌شوند. یک جریان کامل از تحقیقات مبتنی بر بازیابی خدمات به‌عنوان ابزاری برای حفظ و جلب رضایت مشتریانی که از خدمات ناراضی بوده و به‌نوعی از دست رفته‌اند، صورت گرفته است (چوی و هوانگ، ۲۰۰۸). چنین ادبیاتی از این مفهوم حمایت می‌کند؛ بهبود خدمات وسیله‌ای مهم برای جلب رضایت مشتریان پس از بروز خرابی است (جانستون و فرن، ۱۹۹۹). برای خوشحال کردن مشتریان، باید پیامدهای منابع انسانی را در چنین اقداماتی در نظر گرفت. برخی محققان ممکن است تصور کنند که در دنیای تجارت پویا امروز، کارکنان باید مجموعه مهارت‌هایی را داشته باشند که قبلاً برای مدیران لازم بود. به این معنا که؛ کارکنان باید همدل و مبتکر، شایسته و خلاق باشند (بارنز و همکاران، ۲۰۲۰). به‌عنوان الزامات تغییر شغل، کارکنان باید مهارت لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز داشته باشند. برای لذت بردن، کارکنان باید به‌درستی انتخاب شوند و آموزش ببینند. انگیزه کارمندان به عامل خدمات به مشتری مرتبط است (کوک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). با استفاده از نظریه دوعاملی فردریک هرزبرگ (۱۹۶۶) در مورد انگیزه کارمندان، بارنز (۲۰۱۹) بیان می‌کند که برای جلب رضایت میهمانان، کارکنان نباید ناراضی باشند. محیط کار تمیز، دستمزد عادلانه و روابط خوب با سرپرستان و سایر کارمندان نمونه‌هایی از عوامل بهداشتی در محل کار است و تأمین بودن این عوامل بهداشتی مانع از نارضایتی کارکنان می‌شود. ورما<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) با استفاده از نمونه‌ای از مدیران بازرگانی در هند درباره لذت مشتریان تحقیق کرد و دریافت که ابعاد مربوط به افراد مانند حسن‌نیت کارکنان، اطمینان و پاسخگویی کارمندان با لذت مشتری ارتباط دارد. این مطالعات به یافته‌های مشابهی کمک می‌کند که عوامل همدلی و اطمینان کارکنان بین‌فردی می‌توانند تا حد زیادی در ایجاد لذت کمک کنند. پژوهش‌های متعددی در سال‌های اخیر به مفهوم شعف مشتری و زمینه‌هایی که به این موضوع مربوط است، پرداخته‌اند. جدیدترین تحقیق انجام‌گرفته در زمینه شعف مشتری، پژوهش بارنز و همکاران (۲۰۲۰) با عنوان «لذت مشتری در هنگام بحران (کووید ۱۹): درک لذت از دریچه تحقیقات خدمات تحول‌گرا» است. نتایج از این مفهوم پشتیبانی می‌کند که اهمیت نیازهای مربوط به سعادت و خوشبختی در زمان بحران بارزتر می‌شود و ارائه‌دهندگان خدمات احتمالاً در رفع نیازهای خوشبختی و سعادت بیشتر از نیازهای لذت، احساس رضایت دارند.

## روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر به‌صورت کیفی و از نوع تحلیل مضمون بر اساس روش براون و کلارک<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) (در این دیدگاه روش تحلیل مضمون یک روش مستقل و مجزای کیفی است نه صرفاً ابزار تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی) بود. این روش برای شناسایی، تحلیل و گزارش دادن الگوهای (مضامین) موجود در داده‌ها (تعدادی مصاحبه یا یک متن) به‌کار می‌رود. مضمون یا تم<sup>۶</sup> مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموع ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. به‌طور کلی مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در خصوص سؤالات تحقیق است. اگرچه قاعده مشخصی برای شناخت مضمون وجود ندارد، اصول راهنمای متعددی وجود دارند که می‌توان از آنها برای شناخت مضامین بهره برد. مضمون تا حدی مبین تکرار است. از این‌رو مسئله‌ای را که صرفاً یک بار در متن داده‌ها ظاهر می‌شود، نمی‌توان مضمون به‌حساب آورد. از طرف دیگر اگرچه همپوشانی در میان مضامین تا حدودی اجتناب‌ناپذیر است، مضمون‌ها باید از یکدیگر متمایز باشند (برون و کلارک، ۲۰۱۷).

1. Choi & Hwang

2. Johnston & Fern

3. Kuck

4. Verma

5. Braun & Clarke

6. Them

## نمونه‌گیری و اشباع نظری

مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر عبارت بودند از مصرف‌کنندگان کالا و خدمات ورزشی که حداقل سابقه پنج سال مصرف کالا و خدمات در ورزش را داشتند و دارای تجربه زیسته در این حوزه بودند و به عبارتی به‌عنوان افراد آگاه و دارای تخصص در مصرف کالا و خدمات ورزشی شناخته شده بودند. همچنین روش نمونه‌گیری در تحقیقات کیفی به صورت غیراحتمالی است و در این تحقیق از نمونه‌گیری نظری استفاده شد و نمونه‌گیری بر اساس اشباع نظری و تا تعریف نشدن کدهای جدید ادامه یافت، بدین صورت که محقق پس از مصاحبه هفدهم و تحلیل هریک از مصاحبه‌ها متوجه تکرار داده‌ها و عدم دستیابی به داده جدید شد و برای اطمینان از این موضوع دو مصاحبه دیگر انجام گرفت و در نهایت با ۱۹ نفر مصاحبه شد.

جدول ۱. اطلاعات فردی و سوابق ورزشی نمونه‌های تحقیق

نام	جنسیت	تحصیلات	سن	تجربه خرید محصولات ورزشی (سال)
ن.ذ	مرد	کارشناسی	۲۹	۱۴
ا.غ	مرد	کارشناسی ارشد	۲۸	۹
م.خ	مرد	کارشناسی ارشد	۳۱	۸
ر.م	زن	کارشناسی	۳۵	۱۰
س.ج	مرد	کارشناسی ارشد	۳۰	۸
م.ر	زن	دکتری	۳۷	۱۱
ن.ت	زن	کارشناسی ارشد	۳۳	۷
ز.ح	زن	کارشناسی ارشد	۲۶	۸
ن.ی	مرد	کارشناسی	۲۷	۹
س.ن	زن	دکتری	۳۶	۱۲
س.گ	مرد	کارشناسی ارشد	۲۸	۶
ف.ا	زن	کارشناسی	۲۶	۷
م.ج	زن	کارشناسی ارشد	۲۹	۱۰
ف.ک	مرد	کارشناسی	۳۵	۸
ل.د	مرد	دکتری	۳۲	۸
م.ر	زن	دکتری	۳۳	۱۱
ف.م	زن	کارشناسی ارشد	۳۱	۷
ه.م	مرد	کارشناسی ارشد	۲۸	۸

## ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه عمیق بود-و فرایند گردآوری به صورت نمونه‌گیری نظری صورت گرفت، به عبارتی ابتدا هر مصاحبه بر اساس اهداف و سؤالات تحقیق تجزیه و تحلیل شد و سپس نتایج به دست آمده در راستای تحلیل بهتر مصاحبه‌های بعدی به کار رفت. سؤالات تحقیق به این شرح بود:

۱. مؤلفه‌های ایجاد شغف در مشتریان شامل چه عواملی است؟
۲. مؤلفه‌های ایجاد شغف در بعد خدمات شامل چه مواردی است؟
۳. عوامل اثرگذار در ایجاد شغف در بعد کارمندان کدام‌اند؟



۴. مؤلفه‌های ایجاد شعف در بعد محیط شامل چه مواردی است؟

مصاحبه‌ها به شکل حضوری (۱۴ مصاحبه) یا از طریق تماس تلفنی (۵ مصاحبه) انجام گرفت. مدت هر مصاحبه از ۲۵ تا ۳۵ دقیقه متغیر بود. مصاحبه‌ها به صورت تک‌نفره انجام گرفت و مصاحبه‌شوندگان آزاد بودند در هر زمان که می‌خواستند از ادامه آن انصراف دهند یا به هر دلیل از پژوهش خارج شوند. به دلیل مسائل اخلاقی، پژوهشگر پیش از شروع هر مصاحبه، برای ضبط مصاحبه از مصاحبه‌شوندگان اجازه گرفت. مکان مصاحبه نیز محل مورد توافق مصاحبه‌شونده و پژوهشگر بود و به دلیل انتشار ویروس کرونا پنج مصاحبه به صورت اینترنتی و در بستر فضای اسکایپ انجام شد. پس از اتمام هر مصاحبه و گوش دادن چندباره، هر مصاحبه به صورت متن پیاده‌سازی شد. به منظور افزایش قابلیت اعتماد داده‌ها صدای مصاحبه‌شوندگان در قالب ورد پیاده‌سازی شد.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها پس از انجام اولین مصاحبه شروع و با ادامه مصاحبه‌ها تکمیل شد. در واقع محقق با مطالعه دقیق و خط به خط جملات مصاحبه‌ها، مضامین توصیفی را به هر قطعه از جملات نسبت داد. در مرحله دوم فرایند تحلیل، محقق با مقایسه مستمر و چندین باره کدهای توصیفی تولیدشده در مرحله قبل، کدهای تفسیری ایجاد شد. برای تولید کدهای تفسیری چندین کد توصیفی در ذیل چتر یک کد تفسیری جمع شدند و آن را تشکیل دادند. به طور کلی تحلیل مضمون به دنبال استخراج مضامین و مفاهیم موجود در مصاحبه بود و در مرحله آخر تحقیق حاضر شبکه مضامین به دست آمده ترسیم شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری و در بستر نرم‌افزار ان ویوو نسخه ۱۰ استفاده شد.

### روایی و پایایی پژوهش

بر اساس معیارهای ارائه شده توسط کرسول و میلر (۲۰۰۰)، برای حصول اطمینان از اعتمادپذیری و انتقال‌پذیری پژوهش اقدامات زیر انجام گرفت:

مشارکتی بودن پژوهش: همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد؛

تطبيق توسط اعضا: دو نفر از افراد خبره مرحله نخست فرایند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کردند.

به منظور تأیید اتکاپذیری (پایایی) پژوهش از روش‌های زیر بهره گرفته شد:

استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل کیفی: کرسول یکی از راه‌های رسیدن به پایایی در پژوهش کیفی را استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل داده‌های کیفی می‌داند که بدین منظور پژوهشگر از نرم‌افزار ان ویوو نسخه ۱۰ استفاده کرد.

کدگذاری مجدد توسط محقق دیگر: برای کسب اطمینان بیشتر برای تعیین پایایی از فرمول ویلیام اسکات استفاده شد. بدین منظور ۱۰ درصد از صفحات به همراه تعاریف عملیاتی، برای کدگذاری به پژوهشگر دیگر داده شد. کدگذاری مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها و نیز شاخص‌ها، برابر دستورالعمل صورت گرفت (کرسول و میلر، ۲۰۰۰). درصد توافق میان دو کدگذاری از طریق ضریب پایایی اسکات محاسبه شد. در صورتی که ضریب توافق بین آنها بیش از ۷۰ درصد باشد، می‌توان گفت که بین کدگذاران توافق وجود دارد. از آنجایی که میزان ضریب پایایی اسکات بیش از ۰/۸۵ درصد است. این اعداد نشان‌دهنده اتکاپذیری بسیار بالای پژوهش است. همچنین در تحقیق حاضر از پایایی بازآزمون<sup>۳</sup> برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته، استفاده شد.

از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، به صورت تصادفی، سه مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی ۲۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. نتایج حاصل از کدگذاری‌ها در جدول ۲ آمده است.

1. Nvivo

2. Miller & Creswell

3. test – Retest

جدول ۲. محاسبه پایایی مصاحبه‌ها به روش بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	P <sub>۳</sub>	۲۱	۹	۳	۸۶
۲	P <sub>۶</sub>	۱۲	۵	۲	۸۳
۳	P <sub>۱۳</sub>	۱۳	۶	۱	۹۲
	کل	۴۶	۲۰	۶	۸۷

### یافته‌ها

بر اساس رویه‌های مطرح‌شده در قسمت روش‌شناسی و طبقه‌بندی داده‌ها، مفاهیم و مضامین فرعی و اصلی، به شرح جداول ذیل است و در هر جدول ابتدا مفاهیم اولیه برای هر بعد استخراج شد و منابع و ارجاعات مفاهیم اولیه در نرم‌افزار ان ویوو محاسبه شد (منظور از منابع: به معنای وجود کدها در هر متن مصاحبه است، برای مثال اگر منبع کدی ۵ باشد، بدین معناست که در پنج مصاحبه به این کد اشاره شده است. ارجاعات: به معنی تعداد تکرارهای هر کد است، بدین معنی اگر کدی ارجاعات ۵ داشته باشد، بدین معناست که به این کد پنج بار اشاره شده است) و سپس طبقه‌مضمون‌های فرعی شکل گرفت و در نهایت ترسیم شبکه‌مضامین ارائه شد. شایان ذکر است در روش تحلیل مضمون و به‌طور کلی روش‌های کیفی که محقق‌محور است. به‌منظور ارائه‌مضمون‌های اصلی نیاز به تفسیر تیم تحقیق است و شبکه‌مضامین استخراجی در شکل ۱ بر اساس تفسیر تیم تحقیق و فرایند رفت و برگشتی صورت گرفت.

جدول ۳: پس از طرح سؤال کلی تحقیق در خصوص بخش شغف مشتری محقق پس از تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه سه دسته کدگذاری کرد که ابتدا مفاهیم اولیه شناسایی شدند که در بخش مشتری شامل ۱۸ مفهوم بود و سپس در دسته‌بندی مضمون‌های فرعی به چهار مضمون جذب کردن مشتری، شگفتی مشتری، در نظر داشتن ویژگی‌های روان‌شناختی و دانش و توانایی بود که در انتزاعی‌ترین مرحله کدگذاری دو مضمون اصلی منحصربه‌فرد بودن محصول و تخصص استخراج شدند.

جدول ۳. دسته‌بندی کدهای بُعد مشتری

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفاهیم اولیه	منابع	ارجاعات
منحصربه‌فرد بودن محصول	جذب کردن مشتری	منحصربه‌فرد بودن محصول	۱۰	۱۲
		به‌روز بودن محصول	۷	۹
		چیدمان صحیح و شکل کالا	۴	۵
	شگفت‌زدگی مشتری	متناسب رشته بودن	۲	۲
		قیمت کمتر از حد انتظار	۵	۵
		ارزش نهادن به مشتری	۶	۶
تخصص	در نظر داشتن ویژگی‌های روان‌شناختی	تنوع محصولات برند	۵	۶
		ایجاد هیجان	۴	۵
		برقراری عدالت	۴	۴
	دانش و توانایی	وظیفه‌شناس بودن	۵	۵
		همدلی و اطمینان	۶	۶
		تلاش حداکثری	۵	۵
تخصص	دانش و توانایی	مشارکت	۳	۳
		حرفه‌ای‌گری	۳	۴
		تخصص و تأیید فروشنده	۹	۱۲
		اهمیت رزومه مربی	۳	۴
		حل مسئله	۶	۶

در تحقیق حاضر محقق پس از طرح سؤال کلی مؤلفه‌های ایجاد شعف در مشتریان ورزشی، پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها برای سؤال کلی اول به این نتیجه دست یافت سه سؤال را در سه بخش کارکنان، خدمات و محیط نیز طرح کند که پس از طراحی سؤال در بخش خدمات به ۲۰ مفهوم اولیه دست یافت که پس از دسته‌بندی و تحلیل در سطح مضمون‌های فرعی به سه مضمون دست یافت که در نهایت با مرور مصاحبه‌ها و فرایند رفت و برگشتی در داده‌ها به یک مضمون اصلی تحت عنوان تمایز در ارائه خدمات دست یافت.

جدول ۴. دسته‌بندی کدهای بعد خدمات

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفاهیم اولیه	منابع	ارجاعات
	کامل بودن خدمات در زمینه‌های مختلف	کیفیت خدمات	۵	۶
		قیمت مطلوب	۳	۳
		دوام کالا (برند بودن)	۵	۵
تمایز در ارائه خدمات	فضای کاری مطلوب	کیفیت خدمات پشتیبانی	۵	۵
		تخصصی بودن باشگاه	۴	۵
		کامل بودن خدمات	۴	۴
		برخورد مناسب کارکنان	۴	۴
		فضای جذاب و زیبای سالن	۵	۵
		تجهیزات کامل	۵	۶
		چشم‌انداز خدماتی مناسب	۶	۷
		خدمات پذیرایی	۴	۴
		طرح و مدل متناسب برای مشتری	۵	۷
		انحصاری بودن خدمات ارائه شده		نظارت و مدیریت (خدمات)
فراهم کردن سرویس غیرمنتظره	۸			۱۰
نحوه ارائه کالا	۶			۷
خدمات دوستانه و غیرمنتظره	۵			۵
توانایی انتقال خدمات برتر در مقایسه با رقیب	۹			۱۱
ارائه خدمات مداوم به مشتریان	۵			۶
انعطاف‌پذیری در خدمات	۶			۶
قرعه‌کشی برای مشتریان	۳	۳		

جدول ۵ دسته‌بندی کدهای بخش کارمندان را نشان می‌دهد که پس از جمع‌آوری داده‌ها در ۱۹ مصاحبه و سه مرحله کدگذاری داده‌ها در نرم‌افزار ان ویوو ۱۱ مفهوم اولیه استخراج شد و محقق در سطح مضمون‌های فرعی به سه مضمون آگاهی و انگیزه کافی، ارائه مشاوره تخصصی و داشتن ویژگی متمایزکننده دست یافت. در ترسیم شبکه مضامین استخراجی با توجه به تفسیر محقق دو مضمون اصلی تحت عنوان دانش و آگاهی تخصصی کارمندان و در نظر گرفتن روحیات مشتری استخراج شد.

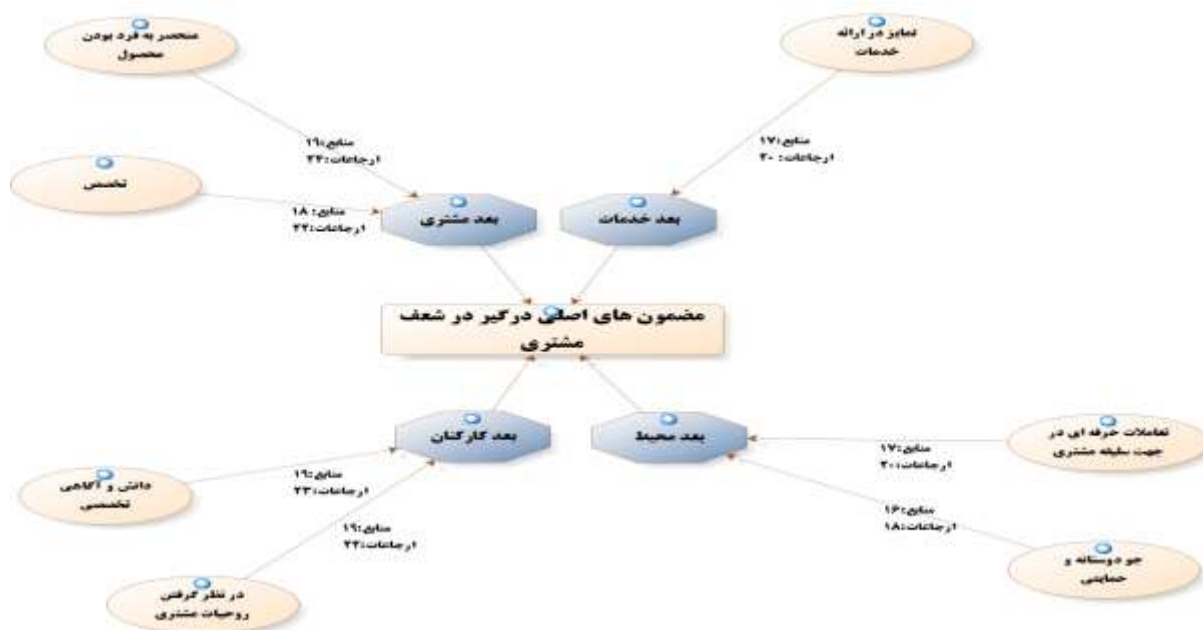
جدول ۵. دسته‌بندی کدهای بعد کارمندان

ارجاعات	منابع	مفاهیم اولیه	مضمون فرعی	مضمون اصلی
۳	۳	تلاش کارکنان	آگاهی و انگیزه کافی	دانش و آگاهی تخصصی کارمندان
۴	۴	انعطاف داشتن کارکنان		
۹	۷	مطلع بودن کارکنان	ارائه مشاوره تخصصی	
۵	۵	توصیه داوطلبانه کارکنان		
۵	۵	ارائه توضیحات مطلوب		
۱۰	۸	طبق انتظار مشتری عمل کردن		
۶	۶	بالا بودن دقت نظر کارکنان	داشتن ویژگی متمایزکننده	
۶	۴	جذب و استایل کارکنان		
۷	۵	تعامل با مشتری		
۶	۵	تعامل با همکاران (کار گروهی)		
۶	۶	خوش‌برخوردی کارکنان		

در جدول ۶ تجزیه و تحلیل کدهای بخش محیط پس از هر مصاحبه انجام شد و در بخش مفاهیم اولیه ۲۳ مفهوم استخراج و در مرحله مضمون‌های فرعی به چهار مضمون دسته‌بندی شد: بسترسازی مطلوب، نحوه برقراری ارتباط، ایجاد محیط اطمینان‌بخش و عملکرد فراتر از انتظار. در ایجاد مضمون‌های اصلی دو مضمون جو دوستانه و حمایتی و تعاملات حرفه‌ای در جهت سلاقی مشتری استخراج شد.

جدول ۶. دسته‌بندی کدهای بعد محیط

ارجاعات	منابع	مفاهیم اولیه	مضمون فرعی	مضمون اصلی
۶	۴	تقویت محیط جهت جذب مشتریان	بسترسازی مطلوب	جو دوستانه و حمایتی
۶	۶	تحلیل بازخورد مشتریان		
۴	۴	انجمن‌های حمایتی برای مشتریان		
۷	۷	گوش دادن فعال		
۶	۵	داشتن پشتیبانی فعال		
۵	۵	عدم قرار دادن فروش در اولویت		
۴	۴	آموزش مخاطب هدف	نحوه برقراری ارتباط	
۱۰	۸	شخصی‌سازی، تعامل و ارتباط		
۶	۵	تبلیغ محصول توسط افراد حرفه‌ای		
۶	۵	درگیر شدن در رسانه‌ها با مشتری		
۳	۳	امنیت	ایجاد محیط اطمینان‌بخش	
۶	۶	جو و کارکرد محیط		
۵	۴	محیط ارائه محصول		
۷	۵	ویژگی‌های فیزیکی محیط		
۴	۴	تأثیرگذار بودن محیط خرید		
۶	۵	ماندن در اذهان مشتری (خاطره‌ساز بودن محصول)		
۷	۷	خاص‌پسند نبودن محصول (توجه به علایق اکثریت جامعه)	تعاملات حرفه‌ای در جهت سلاقی مشتری	
۵	۵	داشتن محتوای نوآورانه برای مشتری		
۴	۴	توجه به مشتری		
۷	۶	در نظر گرفتن تخفیف‌های مشخص		
۴	۴	دادن بازخورد		
۴	۴	درگیر کردن مشتری با برند		
۷	۶	سفارشی‌سازی عمیق	عملکرد فراتر از انتظار	



شکل ۱. ترسیم سلسله مراتبی شبکه مضامین اصلی

## بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی و استخراج شاخص های شعف مشتریان محصولات ورزشی با رویکرد تحلیل مضمون بود. محققان با استفاده از روش کیفی و مصاحبه با مصرف کنندگان کالا و خدمات ورزشی که حداقل سابقه پنج سال مصرف کالا و خدمات در ورزش را داشتند و دارای تجربه زیسته در این حوزه بودند، شاخص های اصلی را استخراج کردند. دلیل استفاده محققان از روش کیفی تحلیل مضمونی این بود که شاخص های شعف مشتریان محصولات ورزشی در ایران ناشناخته بود و بیشتر تحقیقات بحث رضایت و عدم رضایت مشتری را مدنظر قرار داده بودند و محققان با استفاده از روش کیفی که دارای ماهیت اکتشافی و پارادایم تفسیرگرایی است، اقدام به شناسایی مؤلفه های شعف مشتریان محصولات ورزشی کرد. با توجه به یافته های تحقیق و تجزیه و تحلیل صورت گرفته در نرم افزار ویوو نسخه ۱۰ و محاسبه منابع و فراوانی مضمون های اصلی تعدادی از مضمون ها که دارای فراوانی و منابع بالاتری بودند، به عنوان مؤلفه های بااهمیت انتخاب شدند. یافته های کیفی به دلیل حجم بالای داده ها نیاز به سازماندهی دارند که این امر در نرم افزار تجزیه و تحلیل داده های کیفی انجام گرفت و محقق با در نظر گرفتن معیار «پرتکرار بودن» کدها و تفسیر انجام شده به مضمون های اصلی دست یافت.

سؤال اول تحقیق در خصوص مؤلفه های ایجاد شعف در مشتریان به صورت فردی بود. از جمله شاخص های شناسایی شده بعد مشتریان «تخصص و منحصر به فرد بودن محصولات» بود. مضمون تخصص از بعد اهمیت مشتری با منبع ۱۸ (به عبارتی این مضمون در ۱۸ مصاحبه به آن اشاره شده است) و ارجاعات ۲۲ (فراوانی یا ارجاعات نشان دهنده تعداد اشارات به این مضمون است) مبین تکرار مضمون است. پس از تجزیه و تحلیل یافته ها مضمون تخصص فروشندگان محصولات ورزشی برای مشتری دارای اهمیت بود، به طوری که یکی از مصاحبه شوندگان اظهار کرد: «قبل از هر چیزی برای من در خرید و سپس احساس شعف از یک محصول ورزشی میزان تخصص فرد دارای اهمیت است و به نحوی اگر فرد تخصص لازم را نداشته باشد نوعی سرخوردگی و عدم ایجاد شعف در من

ایجاد می‌شود، و اگر تخصص کافی وجود داشته باشد، من به‌عنوان یک مشتری احساس شغف و لذت از خرید را دارم و به‌نوعی باعث وفاداری من می‌شود». در ربع قرن گذشته، یافته‌های مثبت بین شغف و وفاداری ثابت بوده است (لیو و که؛ ۲۰۱۵). همچنین این یک اجماع کلی در زمینه محصولات است که وفاداری شامل ابعاد نگرشی و رفتاری است. بنابراین، کلر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) وفاداری را به‌عنوان یک تعهد روانی به یک ارائه‌دهنده خدمات تعریف می‌کند که از طریق خرید مجدد در طول زمان نشان داده می‌شود. در این شرایط، دیدگاه‌های موجود در مورد وفاداری مشتری نشان می‌دهد که وقتی مصرف‌کنندگان احساس شغف به یک محصول پیدا کردند، تمایل بیشتری به خرید مداوم از آن محصول دارند (کیم و همکاران، ۲۰۱۴). به‌عبارتی ساختار وفاداری، مشتریان را وادار می‌کند تا تعهد خود را از طریق رفتار خرید تکراری نشان دهند. دومین مضمون استخراجی برای عامل مشتری **منحصر به فرد بودن محصول** بود. در همین زمینه یکی از افراد مشارکت‌کننده در تحقیق اظهار کرد: «عامل منحصر به فرد بودن برای محصولات ورزشی بیشتر از هر عامل تأثیرگذار دیگری مهم است و اینکه محصول ورزشی دارای تفاوت باشد، مهم است و این تفاوت باید در ظاهر محصول، کیفیت، نحوه عرضه محصول (عرضه به‌وسیله یک ورزشکار معروف) باشد و به‌عبارتی محصول ورزشی هر جایی نباشد». در همین زمینه تورس و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که ایجاد تمایز برای محصولات در همه جوانب، امکانات و به‌روزرسانی‌ها به شغف مشتری منجر می‌شود.

دومین سؤال تحقیق در خصوص خدمات و مؤلفه‌های ایجاد شغف در بعد خدمات بود. محقق پس از تجزیه و تحلیل و کدگذاری و ترسیم شبکه مضامین به یک مضمون اصلی دست یافت. شاخص اصلی استخراج شده «**تمایز در ارائه خدمات**» بود. این شاخص دارای بیشترین منبع (۱۷) و بیشترین ارجاعات (۲۰) در بین دسته‌بندی بعد خدمات در نرم‌افزار تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی آن ویوو بود. یکی از افراد مصاحبه‌شونده در این زمینه اظهار کرد: «ارائه خدمات اگر به‌نحوی باشد که مشتری تفاوت را با سایر مکان‌های ارائه خدمات احساس کند به‌نوعی دل‌بستگی و ایجاد آرامش خواهد داشت و متعاقب این موارد احساس شغف را درک می‌کند. من به نوبه خودم آماده پرداخت هزینه‌های بیشتری هستم اما تا وقتی که تفاوت در ارائه خدمات را لمس کنم». به‌عبارتی مشعوف‌سازی مشتری فراهم کردن خدمتی منحصر به فرد و ویژه است که محرک مشتری برای اولویت دادن و باقی ماندن با سازمان یا برند خاص است. ارائه خدماتی فراتر از انتظارات مشتریان ممکن است در تعداد محدودی از سازمان‌ها وجود داشته باشد. مشتریان ناراضی، سازمان‌هایی را که قادر به برآوردن انتظاراتشان نیستند، ترک می‌کنند و در برابر از دست دادن آن خدمات، ریسک و خطری برای مشتری وجود ندارد. زمانی که مشتری راضی باشد، ریسک یا خطر از دست دادن برند، برای مشتری بیشتر است، چراکه رقبا باید قادر به ارائه یک خدمت یا تجربه قابل مقایسه باشند؛ اما هنگامی که مشتری مشعوف است، ریسک یا خطر تغییر برند، بسیار بالاست، زیرا او توقع دارد خدماتی جدید و فراتر از انتظاراتش مشاهده کند. در همین زمینه بارنز (۲۰۱۹) بیان می‌دارد که شغف مشتری نیازمند عملکرد خدمات فراتر از معمولی است و باید تفاوت‌ها را رقم بزند. دانگ و سیو<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) اظهار کردند که تمایل مشتری به تخیل و تصور قبل از بازدید رابطه معناداری با ارزیابی آنها از سرویس اسکپ (دورنمای خدماتی) تم پارک و تجربه کلی آنها داشت. همچنین در تحلیل محتوای تبلیغ شفاهی الکترونیک هتل، مگنینی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۱) دو محرک مهم شغف مشتری و ارائه خدمات متمایز بود. نتایج تحقیق تورس و کلاین<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) تحلیل محتوایی را بر روی نامه‌های بازخورد مشتریان اجرا کردند که مبنایی را برای انواع شغف مشتری فراهم کرد. این طبقه‌بندی شامل چند مضمون حرفه‌ای‌گری کارکنان، قابلیت بازیابی خدمات و توانایی انتقال خدمات برتر در مقایسه با رقبا بود. با وجود تلاش‌های بسیار برای خدمات بهتر، بسیاری از مشتریان همچنان با خدماتی روبه‌رو هستند که کمتر از حد مطلوب است. ممکن است مشکل این باشد که با وجود آگاهی مدیریت برای بهبود خدمات، برنامه عملی ایجاد یا عملی نشده است. علاوه بر این، حتی وقتی ارائه‌دهندگان خدمات برای

1. Liu & Keh

2. Keller

3. Dong & Siu

4. Magnini

5. Torres & Kline

بهبود خدمات برنامه‌ریزی می‌کنند، درک مشتری از کیفیت خدمات ممکن است با ارائه‌دهندگان خدمات متفاوت باشد. بنابراین دانستن اینکه چه چیزی خدمات چشمگیری در نظر مشتری ایجاد می‌کند و طراحی راهبردهای مبتنی بر چنین اطلاعاتی دارای اهمیت است.

سومین سؤال تحقیق در خصوص بعد کارکنان و مؤلفه‌هایی که کارکنان باید داشته باشند تا در مشتری احساس شعف به‌وجود آید، بود. عوامل کلیدی استخراج‌شده شامل دو مضمون **دانش و آگاهی تخصصی** (منبع: ۱۹، ارجاعات: ۲۳) و **در نظر گرفتن روحیات مشتری** (منبع: ۱۹، ارجاعات: ۲۲) بود. در زمینه مضمون دانش و آگاهی تخصصی یک کارمند تعداد بالای افراد مشارکت‌کننده در تحقیق آن را ذکر کردند که نشان‌دهنده اهمیت این مضمون است، در همین زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق اظهار کرد: «یک کارمند اگر دانش سطح بالایی در زمینه ارائه کالا یا خدمت نداشته باشد، نمی‌تواند انتظارات یک مشتری را برآورده کند. برای مثال اگر یک ورزشکار کالایی در نظر داشته باشد و درخواست کند که این کالا با جزییات و اینکه برای چه هدفی مناسب است برای او روشن شود، اگر فرد کارمند دانش لازم جهت ارائه کالا یا خدمت نداشته باشد، چطور می‌توان انتظار داشت که پیوند عاطفی با مشتری ایجاد کند؟». چشم‌انداز کارمند در این شرایط بررسی نشده است، در نتیجه تحقیقات کمی در این زمینه وجود دارد (بارنز و همکاران، ۲۰۱۵). کارکنان مهم‌ترین جزء در ایجاد شعف مشتری هستند. نتایج تحقیق تورس و روزنی (۲۰۱۸) نشان داد سه فاکتور مرتبط با کارکنان (احساس کارکنان، تلاش کارکنان و مهارت کارکنان) یک بار دیگر به‌عنوان مهم‌ترین فاکتورها در ایجاد شعف مشتری (۶۴/۴ درصد از تمام فاکتورها) بودند. نفوذ عمیق بین‌فردی کارمندی که دارای دانش و تخصص بالایی است، فرصتی برای مشعوف‌سازی مشتری و در نهایت کارمند است. مطابق با تحقیقات قبلی که مهارت تعاملی و با در نظر گرفتن دانش هم خود و هم دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد (فریس و همکاران، ۲۰۰۷)، استخدام کارکنانی با مهارت‌های تخصصی قوی یا ارائه آموزش و یا مشاوره به مشتریان محصولات ورزشی اهمیت دارد. مایر و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود اظهار کردند که تخصص کارکنان مسیر قوی‌تری برای مشعوف‌سازی مشتریان دارد. به‌طور خاص، تعاملات با کیفیت بالا نه‌تنها احساسات شعف‌بخشی را در مشتریان تسهیل کند، بلکه تأثیر مسری بر کارمند دارد، به‌طوری‌که در شناخت آنها از شعف مشتریان مؤثرترند. محققان بر اهمیت رفتارهای کارکنان مختلف برای مشعوف‌سازی مشتریان تأکید می‌کنند. برای مثال بین چمپ و بارنز (۲۰۱۵) نمایش احساسات، تلاش و مهارت را به‌عنوان اجزای مهمی در تولید شعف مشتری مطرح کردند. سوانسون و دیویس (۲۰۱۲) اهمیت همدلی و اطمینان را مطرح کردند.

دومین مضمون بعد کارکنان **در نظر گرفتن روحیات مشتری** (منبع: ۱۹، ارجاعات: ۲۲) بود. این مضمون بیانگر نوعی درک کردن مشتری است که به‌دنبال خرید کالا یا خدمتی است. برای مثال هر مشتری دارای روحیات و سلیق و محدودیت‌هایی است که رعایت و در نظر گرفتن این موارد می‌تواند عاملی در جهت مشعوف‌سازی آنان باشد. مهم‌ترین عامل در مشعوف کردن زنان نسل قدیم، حضور کارمند دلسوز است. دلسوزی کارمند به‌وسیله واژه‌هایی مانند «صمیمی، مؤدب و خوشامدگو» توصیف می‌شود. این امر مشابه با یافته‌های تورس و همکاران (۲۰۲۱) است که مشاهده کردند مصرف‌کنندگان مسن‌تر تعامل اجتماعی با کارکنان همدل را ترجیح می‌دهند، با این حال این ترجیح بیشتر اوقات برای زنان رخ داد. به این معنا که کارکنان خدماتی که با زنان نسل قدیم تعامل می‌کنند، نباید با آنها به‌عنوان مشتری عادی برخورد کنند. کارکنان خدماتی به‌منظور مشعوف کردن زنان نسل قدیم باید تلاش کنند به نیازها و دغدغه‌های آنها گوش کنند، درک کرده و توجه فردی ارائه کنند. کارکنان همچنین باید هنگام انجام خدمات، تخصص از خود نشان دهند. این مسئله ممکن است از طریق اتخاذ نقش مشاور، ارائه پیشنهاد و توصیه و تبدیل شدن به کارشناس در زمینه سیاست‌های شرکت صورت گیرد. همچنین مهم‌ترین عامل در مشعوف کردن زنان نسل جدید، رفتار دوستانه کارکنان خدماتی است که جزء دیگری از احساس کارمند است. رفتار دوستانه در طول ارائه خدمات اغلب مرتبط با کارکنانی است که برانگیخته، خوش‌رو، خندان و شاد هستند. بسیاری از رویدادهای مهم که تحت عنوان «دوستانه» طبقه‌بندی می‌شوند، وضعیت‌هایی بودند که در آنها کارکنان خدماتی خیلی جذاب بوده‌اند و به گفت‌وگو با مشتری پرداخته‌اند.

چهارمین سؤال تحقیق در خصوص بعد محیط بود. شاخص‌های شناسایی شده در این بعد شامل دو مضمون **تعاملات حرفه‌ای** در جهت **سلیقه مشتری** (منبع: ۱۷، ارجاعات: ۲۰) و **جو دوستانه و حمایتی** (منبع: ۱۶، ارجاعات: ۱۸) بود. مضمون استخراج شده تعامل حرفه‌ای در جهت سلیقه مشتری به عنوان یکی از ابعاد استخراج شده در بعد محیط است. یکی از افراد مشارکت کننده در تحقیق اظهار کرد: «وقتی یک مشتری به محیط تهیه کالا یا خدمات وارد می‌شود، نوع برخورد و تعامل به عنوان اولین معیار قضاوت محیط مطرح است، برای مثال من مشتری همان چیزی که در ذهنم برای تهیه کالا یا خدمتی خاص شکل گرفته است، به عنوان عامل کلیدی برایم مطرح است. مشتری‌ای که یک برند خاص مانند پوما را انتخاب می‌کند، انتظار دارد که از ویژگی‌های این برند بحث و گفت‌وگو شود و به نوعی در راستای سلیقه مشتری محصولات ارائه شود». در همین زمینه بارنز و کرالمن (۲۰۱۹) در تحقیق خود بیان کردند با توجه به شرایط رقابتی و تغییر خواسته‌های مشتریان بازار، نیازمند توسعه راهبردهای جدید برای به دست آوردن مزیت رقابتی بیش از رقبای خود هستیم. امروزه مصرف کنندگان تنها بر اساس کیفیت، عملکرد و منافع محصول قضاوت نمی‌کنند. آنها خواهان محصولات و فعالیت‌های بازاریابی هستند که با توجه به سبک زندگی، سلیقه و احساسات و ذهن آنها را تحریک کند، یعنی در کنار معیارهای عقلایی معیارهای شخصی و علایق را نیز در برگیرد. به منظور زنده ماندن در این سناریو بازاریابی رقابتی سازمان به جای تکیه واحد بر کیفیت و مزایای کاربردی محصول به راهبردهایی با اجزای خلاق تر نیاز دارد. بنابراین مفهوم و روش‌های بازاریابی نیازمند بازنگری هستند. البته بازنگری مفاهیم بازاریابی، به معنای کنار گذاشتن آنها نیست، زیرا بازاریابان پیش از اینکه بتوانند راه‌های متفاوت و جدیدی ارائه دهند، باید روش‌های سنتی بازاریابی را درک کنند. راهبردهای بازاریابی از تمرکز روی فروش کالا و خدمات به سمت افزایش تجارب برای مشتری تغییر یافته است. در پژوهشی گایدیس و همکاران (۲۰۲۰) بیان کردند بازار اقتصاد جهانی، هیچ‌گاه به این اندازه رقابتی نبوده است. در سراسر دنیا، سازمان‌ها و بنگاه‌های تجاری تلاش می‌کنند تا از طریق نیل به مزایای منحصربه‌فرد، نسبت به سایر رقبا به موقعیتی ممتاز دست یابند. از سوی دیگر، اغلب مشتریان هنگام خرید کالا و خدمات مورد نیاز، از امکان گزینه‌های متعددی برخوردارند. به همین دلیل آنان ورای مشخصات ظاهری و ویژگی‌های فیزیکی یک محصول سایر شاخص‌های کیفی را مدنظر قرار می‌دهند.

دومین مضمون استخراجی بعد محیط **جو دوستانه و حمایتی** است. لودویگ و همکاران (۲۰۱۷) بیان کردند سازمان‌های متعالی، پاسخگوی نیازها و انتظارات مشتریان خود هستند. این قبیل سازمان‌ها فعالیت‌های رقبای خود را تحت نظر قرار می‌دهند و مزایای رقابتی آنها را شناسایی می‌کنند. سازمان‌های مذکور، به طور مؤثری به پیش‌بینی نیازها و انتظارات آتی مشتریان خود می‌پردازند تا این نیازها و انتظارات را برآورده سازند و در صورت امکان از آنها پیشی گیرند. این سازمان‌ها، در برابر نقاط ضعف خود به سرعت و به گونه‌ای اثربخش واکنش نشان می‌دهند. آنها روابطی متعالی را با تمام مشتریان خود ایجاد و حفظ می‌کنند و درصدد ایجاد پیوند دوستانه و حمایتی با مشتریان خود هستند. اگر سازمان‌ها را در مسیر تعالی در سه گروه سازمان‌های در آغاز راه تعالی، سازمان‌های در میانه راه تعالی و سازمان‌های بالغ و متعالی دسته‌بندی کنیم، می‌توان گفت که سازمان‌های در آغاز راه، میزان رضایت مشتریان خود را ارزیابی کرده‌اند، سازمان‌های در میانه راه، موفق شده‌اند ارتباط بین اهداف میان‌مدت و کوتاه‌مدت خود را با نیازها و انتظارات مشتری برقرار کنند و سازمان‌های بالغ، محرک‌های کسب‌وکار برای ایجاد شغف در مشتریان و موارد مرتبط با وفاداری مشتریان را درک و اندازه‌گیری کرده‌اند و بر مبنای آن عمل می‌کنند. اسکولند و سیگواو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) معتقدند که محیط بر سه حالت عاطفی برانگیختگی لذت و تسلط تأثیرگذار است. ویژگی‌های فروشگاه بر پاسخ‌های عاطفی خریداران تأثیر می‌گذارد و این پاسخ‌های عاطفی موجب افزایش شغف مشتریان می‌شود. نتیجه پژوهش لی و شی (۲۰۱۵) نشان داد که احساسات مثبت، واسطه‌ای در رابطه بین محیط و پیامدهای رفتاری آینده است. همچنین بر اساس مدل راسل (۱۹۸۰) دو بعد لذت و برانگیختگی می‌تواند بازگوکننده پاسخ هیجانی مصرف کننده به محیط باشد. مصرف کنندگان تنها به دنبال خرید کالا نیستند. آنها می‌خواهند نیازهای خود را ارضا یا مشکلاتشان را حل کنند؛ به طور مثال ممکن است برای نیاز به سرگرمی، تفریح یا تحریک ذهنی خرید کنند، وجود محیط با فضای زیبا و جو حمایتی می‌تواند سبب لذت بردن از خرید شود. مدیریت احساسات مصرف کننده با افزایش شغف و جلوگیری از خشم دو روش کسب حاشیه رقابتی‌اند. با اینکه رضایت ممکن است با اجتناب از

<sup>۱</sup>. Skogland & Sigauw



اشتباهات ایجاد شود، ولی شعف نیازمند در نظر گرفتن موارد متعدد و بیشتری است. شعف با فرا رفتن از انتظارات مشتری تا حد شگفتی تولید می‌شود. توانایی کاهش تعداد مشتریان خشمگین و تبدیل آنها به مشتریان مشعوف از بزرگ‌ترین اهداف هر تجارت یا خدمت است، چون یک مشتری خشمگین زیان بیشتری از سود یک مشتری راضی را به بار می‌آورد. یافته‌های ما می‌تواند به دست‌اندرکاران این امر در درک بهتر منبع شعف مشتری کمک کند. مدیران باید برنامه‌ریزی داشته باشند که نیازهای مشتریان و ویژگی‌های محصول یا خدمات را بیاموزند. این کار می‌تواند تصور فردی مشتریان را تعالی بخشد و بر بهبود این ویژگی‌های مرتبط نیز اثر بگذارد. شعف در تولید رفتارهای مشتری مطلوب و سطوح حفظ آنان به شکل معناداری مؤثرتر از رضایت و حتی رضایت با سطح بالاست. شعف می‌تواند اعتقاد به برند مشتریان را بدون توجه به اینکه آنها تعاملات قبلی با برند داشته‌اند یا نه را افزایش دهد؛ یعنی شعف مشتری مسیری برای ایجاد مزیت رقابتی به‌ویژه برای برندهای جدید است.

هدف این مقاله شناسایی شاخص‌های کلیدی شعف برای مشتریان ورزشی بود. رسیدن به شعف مشتریان برای سازمان‌های بسیار رقابتی بر اساس بازار جهت بقا و آبادانی لازم است. پس بازاریابان ورزشی باید بکوشند تا مشتریان حوزه ورزش را با فراروی از انتظارات معمولی شگفت‌زده کنند تا سبب شعف آنان شوند. نتیجه‌ای که در این مقاله مؤثر است و شرکت‌های ورزشی باید در نظر داشته باشند، این است که ساختار شعف و رضایت‌مندی مشتری دو حوزه تخصصی کاملاً مجزا و معنادارند، از این رو شرکت‌های ورزشی می‌توانند در بازار رقابت بمانند که این ساختارها را درک کرده باشند و برای افزایش شعف مشتریان ورزشی تلاش کنند نه صرف رضایت آنها، زیرا شعف اثر طولانی‌تری دارد و سبب پیوند عاطفی و ایجاد حس ماندگار در اذهان مشتریان می‌شود.

## تقدیر و تشکر

از داوران محترم به سبب ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاریم.

## References

- [Ball, J., Barnes, D.C., 2017. Delight and the grateful customer: beyond joy and surprise. J. Serv. Theory Pract. 27 \(1\), 250–269](#)
- [Barnes, D. C., Collier, J. E., Howe, V., & Hoffman, K. D. \(2020\). Multiple paths to customer delight: The impact of effort, expertise and tangibles on joy and surprise. Journal of Services Marketing, 30\(3\), 277–289. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2015-0172>](#)
- [Barnes, D. C., Kraemer, T., Gouthier, M. H., Ludwig, N., & Giese, A. \(2021\). After-service gifts: evaluating how presence, context and value impact customer satisfaction and customer delight. Journal of Marketing Theory and Practice, 29\(3\), 343-357.](#)
- [Barnes, D.C., Krallman, A., 2019. Customer delight: a review and agenda for research. J. Mark. Theory Pract. 27 \(2\), 174–195.](#)
- [Barnes, D.C., Meyer, T., Kinard, B.R., 2016b. Implementing a delight strategy in a restaurant setting: the power of unsolicited recommendations. Cornell Hosp. Q. 57 \(3\), 329–342.](#)
- [Barnes, D.C., Ponder, N., Dugar, K., 2011. Investigating the key routes to customer delight. J. Mark. Theory Pract. 19 \(4\), 359–376.](#)
- [Barnes, D.C., Ponder, N., Hopkins, C.D., 2015. The impact of perceived customer delight on the frontline employee. J. Bus. Res. 68 \(2\), 433–441.](#)
- [Bartl, C., Gouthier, M. H. J., & Lenker, M. \(2013\). Delighting consumers click by click: Antecedents and effects of delight online. Journal of Service Research, 16\(3\), 386–399. doi:10.1177/1094670513479168](#)
- [Beauchamp, M.B., Barnes, D.C., 2015. Delighting baby boomers and millennials: factors that matter most. J. Mark. Theory Pract. 23 \(3\), 338–350.](#)
- [Berman, B., 2005. How to delight your customers. Calif. Manage. Rev. 48 \(1\), 129–151.](#)

- [Bowden, J.L., Dagger, T.S., 2011. To delight or not to delight? An investigation of loyalty formation in the restaurant industry. \*J. Hosp. Mark. Manage.\* 20 \(5\), 501–524.](#)
- [Chitturi, R., Raghunathan, R., & Mahajan, V. \(2008\). Delight by design: The role of hedonic versus utilitarian benefits. \*Journal of Marketing\*, 72\(3\), 48–63. doi:10.1509/JMKG.72.3.048](#)
- [Choi, S. A., & Hwang, Y. Y. \(2019\). The Structural Relationship between Brand Engagement and Customer Delight by Sports Brand Experience. \*Journal of the Korea Industrial Information Systems Research\*, 24\(3\), 51-66.](#)
- [Creswell, John, W. miller, D. \(2000\). "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches".](#)
- [Crotts, J. C., & Magnini, V. P. \(2011\). The customer delight construct: Is surprise essential? \*Annals of Tourism Research\*, 38\(2\), 719–722. doi:10.1016/j.annals.2010.03.004](#)
- [delight, and loyalty in the hospitality industry. \*J. Hosp. Tour. Res.\* 39 \(2\), 170–197. \*Mark. Manage.\* 20 \(5\), 501–524.](#)
- [Dong, P., & Siu, N. Y. M. \(2013\). Servicescape elements, customer predispositions and service experience: The case of theme park visitors. \*Tourism Management\*, 36, 541–551. doi:10.1016/j.tourman.2012.09.004](#)
- [Petzer, D. J., & Roberts-Lombard, M. \(2021\). Delight and Commitment—Revisiting the Satisfaction-Loyalty Link. \*Journal of Relationship Marketing\*, 20\(4\), 282-318.](#)
- [Finn, A., 2012. Reassessing the foundations of customer delight. \*J. Serv. Res.\* 8 \(2\), 103–116.](#)
- [Guidice, R. M., Barnes, D. C., & Kinard, B. R. \(2020\). Delight spirals: the cause and consequence of employee perceived customer delight. \*Journal of Service Theory and Practice\*.](#)
- [Johnston, R., & Fern, A. \(1999\). Service recovery strategies for single and double deviation scenarios. \*Service Industries Journal\*, 19\(2\), 69-82.](#)
- [Kim, M. G., & Mattila, A. S. \(2013\). Does a surprise strategy need words? The effect of explanations for a surprise strategy on customer delight and expectations. \*Journal of Services Marketing\*, 27\(5\), 361–370. doi:10.1108/JSM- 01-2012-0008](#)
- [Keller, K. L. \(2003\). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. \*Journal of consumer research\*, 29\(4\), 595-600.](#)
- [Kuck, A., Olshavsky, R.W., King, M.F., 2001. Exploring alternative antecedents of customer delight. \*J. Consumer Satisfaction Dissatisfaction Complain. Behav.\* 14, 14–26.](#)
- [Lee, S. A., & Shea, L. \(2015\). Investigating the key routes to customers' delightful moments in the hotel context. \*Journal of Hospitality Marketing & Management\*, 24, 532–553. doi:10.1080/19368623.2014.925840](#)
- [Ludwig, N., Barnes, D. C., & Gouthier, M. \(2017a\). Observing delightful experiences of other customers: The double-edged sword of jealousy and joy. \*Journal of Service Theory and Practice\*, 27\(1\), 145–163. doi:10.1108/JSTP-07-2015-0171](#)
- [Liu, M. W., & Keh, H. T. \(2015\). Consumer delight and outrage: Scale development and validation. \*Journal of Service Theory and Practice\*, 25\(6\), 680–699. doi:10.1108/JSTP-08-2014-0178](#)
- [Ma, J., Gao, J., Scott, N., Ding, P., 2013. Customer delight from theme park experiences: the antecedents of delight based on cognitive appraisal theory. \*Ann. Tour. Res.\* 42, 359–381.](#)
- [Meyer, T., Barnes, D. C., & Friend, S. B. \(2017\). The role of delight in driving repurchase intentions. \*Journal of Personal Selling & Sales Management\*, 37\(1\), 61–71. doi:10.1080/08853134.2016.1272052](#)
- [Michelli, J. \(2015\). Driven to delight: Delivering world-class customer experience the Mercedes-Benz Way. New York, NY: McGraw-Hill Education.](#)
- [Magnini, V. P., Crotts, J. C., & Zehrer, A. \(2011\). Understanding customer delight: An application of travel blog analysis. \*Journal of Travel Research\*, 50\(5\), 535–545. doi:10.1177/0047287510379162.](#)
- [Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. \(1997\). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. \*Journal of retailing\*, 73\(3\), 311-336.](#)
- [Petzer, D. J., & Roberts-Lombard, M. \(2020\). Delight and Commitment—Revisiting the Satisfaction-Loyalty Link. \*Journal of Relationship Marketing\*, 1-37.](#)

- [Schneider, B., & Bowen, D. E. \(1999\). Understanding customer delight and outrage. MIT Sloan Management Review, 41\(1\), 35–45.](#)
- [Rezaei, Shamsuddin and Salehipour, Mozghan. \(2017\) "Analysis of factors affecting the development of Iran's sports industry with the grounded theory approach". Journal of Human Resource Management in Sports. 6\(1\), pp. 89-107 \(in persian\).](#)
- [Scott R. Swanson & J. Charlene Davis \(2012\) Delight and Outrage in the Performing Arts: A Critical Incidence Analysis, Journal of Marketing Theory and Practice, 20:3, 263-278](#)
- [Skogland, I., & Sigauw, J. \(2018\). Are your satisfied customers loyal? Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 45\(3\), 221–234.](#)
- [Swanson, S.R., Davis, J.C., 2012. Delight and outrage in the performing arts: a critical incidence analysis. J. Mark. Theory Pract. 20 \(3\), 263–278.](#)
- [Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. \(2017\). Thematic analysis. The SAGE handbook of qualitative research in psychology, 2, 17-37.](#)
- [Torres, E.N., 2014. Deconstructing service quality and customer satisfaction: challenges and directions for future research. J. Hosp. Mark. Manage. 23 \(6\), 652–677.](#)
- [Torres, E.N., Kline, S., 2012. From customer satisfaction to customer delight: creating a new standard of service for the hotel industry. Int. J. Contemp. Hosp. Manage. 25 \(5\), 642–659.](#)
- [Torres, E.N., Ronzoni, G., 2018. The evolution of the customer delight construct: prior research, current measurement, and directions for future research. Int. J. Contemp. Hosp. Manage. 30 \(1\), 57–75.](#)
- [Torres, E. N., Milman, A., & Park, S. \(2021\). Customer delight and outrage in theme parks: a roller coaster of emotions. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 22\(3\), 338-360.](#)
- [Vavra, T. G. \(2003\). The customer delight principle \(p. 25\). New York, NY: McGraw-Hill](#)
- [Verma, H. V. \(2003\). Customer outrage and delight. Journal of Services Research, 3\(1\), 119–133.](#)