

Identifying Drivers of Emotional Branding Effective in Strengthening Customer Loyalty in Sports Clubs with a Futures Studies Approach

Seyed Yousef. Hajiasghari^{1*}, Bahman. Valinejad², Mitra. Choopanimoghaddam², Roya. Mahmoudi², Maryam. Mirzaei², Vahid. Alizadeh Ara²

¹ Department of Management, Mi.C., Islamic Azad University, Miyaneh, Iran

² Department of Sports Management, Mi.C., Islamic Azad University, Miyaneh, Iran

* Corresponding author email address: Fa1245@iau.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Hajiasghari, S. Y., Valinejad, B., Choopanimoghaddam, M., Mahmoudi, R., Mirzaei, M., & Alizadeh Ara, V. (2026). Identifying Drivers of Emotional Branding Effective in Strengthening Customer Loyalty in Sports Clubs with a Futures Studies Approach. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 5(2), 1-23.



© 2026 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

The present study aimed to identify the key drivers influencing the strengthening of customer loyalty through emotional branding in sports clubs and to develop a future-oriented model explaining the relationships among these drivers. This applied research was conducted within the framework of futures studies using a mixed exploratory-structural approach. Data were collected through literature review, expert interviews, and three rounds of the Delphi method. Subsequently, cross-impact analysis and MICMAC structural analysis were employed to determine the influence and dependence of the identified variables. Finally, morphological analysis was used to construct future scenarios of customer loyalty in sports clubs. The participants consisted of experts in sports management, marketing, and futures studies who were selected purposively. The findings revealed that five major drivers, namely “the brand’s ability to create emotional attachment and a sense of belonging,” “quality and consistency of customer experience,” “the importance of customers’ emotional and motivational needs,” “development of the digital ecosystem of sports services,” and “efficiency of operational processes,” played the most influential roles in strengthening customer loyalty. MICMAC analysis demonstrated that emotional brand attachment had the highest direct and indirect influence within the system. Scenario analysis further indicated that the most desirable future for sports clubs emerges when all key drivers are in favorable conditions and synergy exists among emotional, technological, and operational dimensions. The findings indicate that customer loyalty in sports clubs is a multidimensional phenomenon shaped by the integration of emotional branding, customer experience quality, digital transformation, and operational efficiency. Therefore, sports clubs capable of establishing deeper emotional bonds with customers while simultaneously delivering sustainable and digitally oriented experiences are more likely to achieve sustainable competitive advantage and long-term customer loyalty.

Keywords: Emotional Branding, Customer Loyalty, Sports Clubs, Futures Studies, Structural Analysis, Delphi Method

Extended Abstract

Introduction

In recent years, customer loyalty has become one of the most strategic assets for organizations operating in competitive markets. Rapid technological changes, increasing customer expectations, and the expansion of digital interactions have transformed loyalty from a purely behavioral concept into a multidimensional phenomenon shaped by emotional, experiential, and psychological factors (Surbakti & Chumwatana, 2026; Turenko & Yakhneeva, 2025). Organizations are no longer able to rely solely on functional service quality or economic incentives to retain customers. Instead, they must establish meaningful emotional relationships capable of creating long-term attachment and engagement among consumers (Akmetshin et al., 2025). Consequently, emotional branding has emerged as a key marketing strategy aimed at strengthening customer loyalty through emotional attachment and experiential value.

Customer loyalty is considered a critical determinant of organizational sustainability because loyal customers tend to maintain long-term relationships with brands, engage in positive word-of-mouth communication, and contribute to stable revenue streams (Chen & Cui, 2025). Recent studies indicate that customer loyalty is strongly associated with psychological commitment and emotional engagement rather than simple transactional satisfaction (Kuikka et al., 2025). In digital and service-oriented economies, consumers increasingly evaluate organizations based on the quality of their overall experience and emotional interaction with the brand (Nguyen et al., 2024). Therefore, emotional branding has become an influential approach for differentiating organizations from competitors and creating deeper customer relationships.

Emotional branding refers to the process through which organizations create emotional bonds with customers by stimulating feelings such as attachment, belongingness, trust, excitement, and identification with the brand (Fastoso & Gonzalez-Jimenez, 2020). In this perspective, brands are not merely providers of products or services but symbolic entities capable of shaping consumer emotions and social identity. Emotional branding creates value by integrating psychological and experiential dimensions into customer interactions (Fernandes & Moreira, 2019). Previous studies have demonstrated that emotional attachment to brands significantly influences customer engagement, brand love, and loyalty behaviors (Choi et al., 2024). Similarly, emotional experiences generated by brands can foster stronger and more sustainable customer relationships compared with purely functional interactions (Ekber Akgun et al., 2013).

The sports industry represents one of the most suitable contexts for examining emotional branding because customer behavior in sports environments is highly influenced by emotional and social experiences. Sports clubs are no longer viewed merely as places for physical exercise; rather, they function as social and emotional spaces where customers seek belongingness, motivation, identity, and social interaction. In such environments, emotional attachment to the club's brand can substantially affect customer retention and loyalty (Kammerer et al., 2021). The emotional atmosphere of sports clubs, interactions among members, perceived identity, and symbolic meaning associated with the club can shape long-term customer commitment.

Moreover, digital transformation has profoundly changed customer expectations and service delivery mechanisms within sports organizations. The development of digital ecosystems, online communication platforms, personalized applications, and virtual engagement channels has increased the importance of emotional and technological integration in customer relationship management (Lalicic et al., 2020). Modern consumers expect seamless and emotionally engaging experiences across both physical

and digital environments. Storytelling strategies, emotional content creation, and personalized communication are increasingly used to reinforce emotional branding in digital contexts (Mera-Reategui & Gallardo-Echenique, 2024). Studies have shown that emotional communication in online environments can strengthen customer engagement and brand loyalty (Yang et al., 2020).

Another important dimension influencing customer loyalty is service innovation and personalization. Customers are more likely to remain loyal to organizations capable of understanding and responding to their emotional and motivational needs (Kalra et al., 2024). Research has indicated that innovation in services positively affects customer satisfaction and loyalty through enhanced customer experiences (Nguyen et al., 2024). In addition, artificial intelligence and data-driven customer management systems have enabled organizations to better understand customer behavior and develop personalized loyalty strategies (Beyari, 2025; Kia, 2025). Such technological developments are especially relevant in sports clubs, where customer expectations are increasingly dynamic and experience-oriented.

Despite the growing importance of emotional branding, many previous studies have mainly focused on direct relationships between emotional branding and customer satisfaction or loyalty, while limited attention has been paid to future-oriented analyses of these relationships. Existing research has rarely explored how future environmental, technological, and behavioral changes may influence the relationship between emotional branding and customer loyalty in sports clubs (Taghizadeh & Shokri, 2014, 2015). This gap is particularly important because sports organizations are rapidly affected by digital transformation, evolving lifestyles, changing customer motivations, and increasing market competition.

Futures studies approaches provide a valuable framework for identifying the key drivers and uncertainties shaping future customer loyalty. By focusing on trends, interactions, and potential scenarios, futures studies enable organizations to understand possible future developments and design adaptive strategies. Therefore, the present study aimed to identify the key drivers influencing customer loyalty through emotional branding in sports clubs using a futures studies approach and to develop a future-oriented model explaining the interactions among these drivers.

Methods and Materials

The present study was conducted as an applied research project within the framework of futures studies. The research design combined qualitative exploratory analysis and structural analysis to identify and prioritize the key drivers influencing customer loyalty through emotional branding in sports clubs. Initially, a comprehensive review of the literature and expert interviews were conducted to extract preliminary indicators related to emotional branding, customer loyalty, customer experience, digital transformation, and operational management.

The Delphi method was employed in three rounds to refine and validate the identified indicators. A purposive sample of experts in sports management, marketing, branding, customer relationship management, and futures studies participated in the Delphi process. During each round, experts evaluated the importance and relevance of the proposed indicators, and consensus was gradually achieved through iterative feedback and revision.

After identifying the final indicators, cross-impact analysis and structural analysis were performed using MICMAC software. The purpose of this phase was to determine the influence and dependence relationships among variables and identify the most influential drivers within the system. Variables were classified according to their levels of direct and indirect influence and dependence.

Finally, morphological analysis was used to construct future scenarios for emotional branding and customer loyalty in sports clubs. Five key drivers were selected for scenario construction: emotional attachment and sense of belonging, quality and consistency of customer experience, emotional and motivational customer needs, development of digital sports service ecosystems, and operational process efficiency. Each variable was assigned two possible states, desirable and undesirable, resulting in multiple possible future scenarios.

Findings

The findings of the Delphi analysis identified five major drivers affecting customer loyalty through emotional branding in sports clubs. The first and most influential driver was the brand's ability to create emotional attachment and a sense of belonging among customers. Experts consistently rated this variable as the most important factor shaping customer loyalty. The findings indicated that emotional connection between customers and sports clubs constitutes the foundation of sustainable loyalty.

The second important driver was the quality and consistency of customer experience. Experts emphasized that customer loyalty depends not only on the quality of services but also on the stability and continuity of positive experiences over time. Variables related to customer experience and experience consistency were merged during the Delphi rounds due to their conceptual similarity and strong interdependence.

The third key driver involved customers' emotional and motivational needs in selecting sports clubs. Findings demonstrated that psychological and emotional dimensions such as motivation, belongingness, trust, and emotional satisfaction significantly influence customer decisions and long-term commitment.

The fourth driver was the development of a digital ecosystem for sports services, including both physical and online platforms. Experts highlighted the growing importance of digital interaction, online communication, and integrated digital services in shaping future customer loyalty. The findings indicated that sports clubs capable of combining physical experiences with digital engagement would have stronger competitive advantages in the future.

The fifth driver was operational process efficiency, including registration systems, reservation procedures, customer support, and service management. Efficient operational processes were identified as essential supporting factors for delivering reliable and satisfactory customer experiences.

Structural analysis results demonstrated that emotional attachment and sense of belonging had the highest direct and indirect influence within the system. The MICMAC analysis showed an L-shaped distribution pattern, indicating a relatively stable system. Variables such as emotional attachment and experience quality were positioned within the highly influential quadrant, while variables related to perceived value and operational support showed higher dependence.

The morphological analysis generated 32 possible future scenarios based on combinations of desirable and undesirable states of the five key drivers. Among these scenarios, four major scenarios were identified as strategically meaningful. The first and most desirable scenario, labeled "Brand-Oriented and Experience-Centered Sports Club," represented a future in which all key variables were in favorable conditions. In this scenario, sports clubs successfully integrated emotional branding, customer experience, digital ecosystems, and operational efficiency, resulting in strong customer loyalty and sustainable competitive advantage.

The second scenario, “Technological but Identity-Weak Sports Club,” described clubs with strong technological infrastructure and operational capabilities but weak emotional attachment between customers and the brand. In such situations, customer relationships remained functional rather than emotional, reducing long-term loyalty.

The third scenario, “Traditional Club with Emotional Loyalty,” represented clubs characterized by strong emotional and social relationships but limited technological development and operational modernization. While customers experienced emotional attachment and belongingness, the lack of digital infrastructure reduced long-term growth potential.

The fourth scenario, “Unstable Club without Competitive Advantage,” represented undesirable conditions in which none of the key variables were favorable. Such clubs lacked emotional branding, customer experience quality, digital infrastructure, and operational efficiency, resulting in weak customer loyalty and limited sustainability.

Discussion and Conclusion

The findings of the present study indicate that customer loyalty in sports clubs is a multidimensional phenomenon shaped by the interaction among emotional branding, customer experience, psychological needs, digital transformation, and operational efficiency. Emotional attachment and sense of belonging emerged as the central drivers of loyalty formation, suggesting that emotional relationships between customers and sports clubs are more influential than purely functional or economic considerations.

The study demonstrates that emotional branding functions as a strategic mechanism through which sports clubs can create sustainable competitive advantages. Customers who experience emotional attachment toward a club are more likely to maintain long-term relationships, engage actively with the brand, and resist switching to competitors. Emotional branding therefore transforms customer relationships from transactional interactions into enduring emotional commitments.

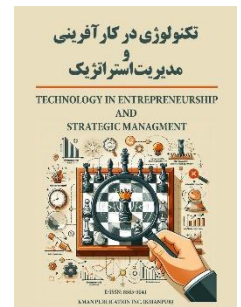
Another important finding concerns the role of customer experience quality and consistency. Positive customer experiences are not sufficient unless they are continuously maintained and integrated into organizational processes. Stability and continuity of experience contribute to trust formation, customer satisfaction, and long-term loyalty. This highlights the importance of strategic experience management in sports organizations.

The findings also emphasize the growing importance of digital ecosystems in shaping future customer loyalty. Digital transformation is redefining how customers interact with sports clubs, requiring organizations to integrate physical and digital experiences. Clubs that fail to adapt to technological changes may struggle to maintain customer engagement in increasingly digitalized environments.

The scenario analysis further demonstrates that future customer loyalty depends on the synergy among emotional, technological, experiential, and operational dimensions. Sports clubs capable of integrating these dimensions into a coherent customer-centered strategy are more likely to achieve sustainable success. Conversely, weaknesses in any major dimension may undermine customer trust and loyalty even if other dimensions perform adequately.

Overall, the study highlights the necessity for sports clubs to move beyond traditional service-oriented approaches and adopt integrated emotional branding strategies supported by digital innovation and operational excellence. Future customer loyalty will increasingly depend on organizations’ ability to

create meaningful emotional experiences while simultaneously delivering reliable, personalized, and technologically advanced services.



شناسایی پیشران‌های مؤثر برند احساسی بر تقویت وفاداری مشتریان باشگاه‌های ورزشی با رویکرد آینده‌پژوهی

سید یوسف حاجی اصغری^{۱*}، بهمن ولی نژاد^۲، میترا چوپانی مقدم^۲، رویا محمودی^۲، مریم میرزایی^۲، وحید علیزاده آرا^۲

۱. گروه مدیریت، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران

۲. گروه مدیریت ورزشی، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Fal245@iau.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصلی

نحوه استناد به این مقاله:

حاجی اصغری، سید یوسف، ولی نژاد، بهمن، چوپانی مقدم، میترا، محمودی، رویا، میرزایی، مریم، و علیزاده آرا، وحید. (۱۴۰۵). شناسایی پیشران‌های مؤثر برند احساسی بر تقویت وفاداری مشتریان باشگاه‌های ورزشی با رویکرد آینده‌پژوهی. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۵(۲)، ۱-۲۳.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

هدف پژوهش حاضر شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر تقویت وفاداری مشتریان از طریق برندسازی احساسی در باشگاه‌های ورزشی و ارائه الگویی آینده‌محور برای تبیین روابط میان این پیشران‌ها بود. این پژوهش از نوع کاربردی و در چارچوب مطالعات آینده‌پژوهی انجام شد. رویکرد پژوهش ترکیبی از تحلیل کیفی اکتشافی و تحلیل ساختاری بود. داده‌ها از طریق بررسی ادبیات، مصاحبه با خبرگان و اجرای سه دور روش دلفی گردآوری شد. سپس با استفاده از تحلیل اثرات متقابل و نرم‌افزار MICMAC، روابط میان متغیرها و میزان اثرگذاری و اثرپذیری آن‌ها تحلیل گردید. در نهایت، با بهره‌گیری از تحلیل مورفولوژیک، سناریوهای آینده وفاداری مشتریان در باشگاه‌های ورزشی تدوین شد. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزشی، بازاریابی و آینده‌پژوهی بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. نتایج تحلیل دلفی و تحلیل ساختاری نشان داد که پنج پیشران کلیدی شامل «توان برند در ایجاد دل‌بستگی احساسی و حس تعلق»، «کیفیت و ثبات تجربه مشتری»، «اهمیت نیازهای احساسی و انگیزشی مشتریان»، «توسعه اکوسیستم دیجیتال خدمات ورزشی» و «کارآمدی فرایندهای عملیاتی» بیشترین نقش را در تقویت وفاداری مشتریان دارند. تحلیل MICMAC نشان داد که متغیر دل‌بستگی احساسی برند دارای بیشترین قدرت اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم در سیستم است. همچنین نتایج سناریونویسی نشان داد که مطلوب‌ترین آینده برای باشگاه‌های ورزشی زمانی شکل می‌گیرد که تمامی پیشران‌های کلیدی در وضعیت مطلوب قرار داشته باشند و میان ابعاد احساسی، فناوری و عملیاتی هم‌افزایی ایجاد شود. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که وفاداری مشتریان در باشگاه‌های ورزشی پدیده‌ای چندبعدی است و آینده آن در گرو تلفیق سرمایه احساسی برند، کیفیت تجربه مشتری، تحول دیجیتال و کارآمدی فرایندهای مدیریتی قرار دارد. بر این اساس، باشگاه‌هایی که بتوانند پیوندهای عاطفی عمیق‌تری با مشتریان ایجاد کرده و همزمان تجربه‌ای پایدار، هوشمند و دیجیتال‌محور ارائه دهند، از مزیت رقابتی پایدار و وفاداری بلندمدت مشتریان برخوردار خواهند شد.

کلیدواژه‌گان: برندسازی احساسی، وفاداری مشتری، باشگاه‌های ورزشی، آینده‌پژوهی، تحلیل ساختاری، دلفی

مقدمه

مفهوم وفاداری مشتری در دهه‌های اخیر به یکی از بنیادی‌ترین محورهای رقابت سازمان‌ها و کسب‌وکارها تبدیل شده است. در محیط رقابتی امروز، سازمان‌ها تنها از طریق ارائه خدمات یا محصولات باکیفیت قادر به حفظ مزیت رقابتی نیستند، بلکه باید بتوانند روابطی پایدار، عاطفی و معنادار با مشتریان خود ایجاد کنند. وفاداری مشتری نه تنها ضامن تداوم درآمد و ثبات بازار است، بلکه به عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی موفقیت سازمانی در نظر گرفته می‌شود (Surbakti & Chumwatana, 2026; Turenko & Yakhneeva, 2025). در واقع، سازمان‌هایی که قادر به حفظ مشتریان وفادار هستند، هزینه‌های جذب مشتری جدید را کاهش داده و از طریق تبلیغات دهان‌به‌دهان، ارزش برند خود را تقویت می‌کنند (Chen & Cui, 2025). از این رو، وفاداری مشتری در قلب راهبردهای بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری قرار گرفته و به عنوان یک سرمایه راهبردی برای سازمان‌ها شناخته می‌شود (Akhmetshin et al., 2025).

تحولات فناورانه، گسترش فضای دیجیتال و افزایش قدرت انتخاب مشتریان موجب شده است که وفاداری مشتریان دیگر صرفاً مبتنی بر رضایت عملکردی یا مزایای اقتصادی نباشد، بلکه عوامل روان‌شناختی، عاطفی و تجربی نیز در شکل‌گیری آن نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا کنند (Kuikka et al., 2025). در سال‌های اخیر، مطالعات مختلف نشان داده‌اند که رفتار مشتریان بیش از گذشته تحت تأثیر تجربه‌های احساسی، ادراکات ذهنی و تعاملات عاطفی با برند قرار گرفته است (Nguyen et al., 2024). به همین دلیل، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا از طریق خلق تجربه‌های احساسی و ایجاد پیوندهای عاطفی، مشتریان را به برند خود متعهد سازند. در این میان، مفهوم برندسازی احساسی به عنوان یکی از مهم‌ترین رویکردهای نوین بازاریابی مورد توجه پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است (Ekber Akgun et al., 2013).

برندسازی احساسی به فرایندی اشاره دارد که در آن برند فراتر از ویژگی‌های کاربردی محصول یا خدمت عمل کرده و تلاش می‌کند از طریق برانگیختن احساسات، هیجانات و تجربیات مثبت، رابطه‌ای عمیق با مشتریان ایجاد کند (Fastoso & Gonzalez-Jimenez, 2020). در این رویکرد، مشتری نه تنها مصرف‌کننده یک خدمت یا محصول، بلکه عضوی از یک تجربه احساسی و اجتماعی محسوب می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند که پیوندهای احساسی میان مشتری و برند می‌تواند منجر به افزایش رضایت، مشارکت فعال مشتری و در نهایت وفاداری بلندمدت شود (Fernandes & Moreira, 2019). در واقع، زمانی که مشتریان احساس تعلق، محبت و هم‌هویتی با برند داشته باشند، احتمال تداوم تعامل و ترجیح آن برند نسبت به رقبا افزایش می‌یابد (Kalra et al., 2024).

اهمیت برندسازی احساسی در صنایع خدماتی بیش از سایر حوزه‌ها مشهود است، زیرا در خدمات، تجربه مشتری نقش محوری در ارزیابی کیفیت و تصمیم‌گیری مصرف‌کننده دارد. صنعت ورزش و به‌ویژه باشگاه‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. باشگاه‌های ورزشی امروزه صرفاً مکان‌هایی برای ارائه خدمات تمرینی نیستند، بلکه به محیط‌هایی اجتماعی، فرهنگی و احساسی تبدیل شده‌اند که مشتریان در آن‌ها علاوه بر فعالیت بدنی، به دنبال تجربه تعلق، هویت اجتماعی، انگیزش و ارتباطات انسانی هستند. به همین دلیل، ایجاد پیوند احساسی میان مشتری و برند باشگاه می‌تواند نقش مهمی در حفظ اعضا و تقویت وفاداری آنان ایفا کند (Kammerer et al., 2021).

در شرایط کنونی، باشگاه‌های ورزشی با چالش‌های متعددی از جمله افزایش رقابت، تغییر سبک زندگی، تحول در انتظارات مشتریان و توسعه فناوری‌های دیجیتال مواجه هستند. این تغییرات موجب شده است که مشتریان صرفاً به کیفیت تجهیزات یا خدمات فنی توجه نکنند، بلکه تجربه کلی حضور در باشگاه، نحوه تعامل کارکنان، هویت برند، فضای اجتماعی و حتی حضور دیجیتال باشگاه را نیز در ارزیابی خود لحاظ کنند (Kia, 2025). بنابراین، باشگاه‌هایی که بتوانند تجربه‌ای احساسی، پایدار و متمایز برای مشتریان خلق کنند، شانس بیشتری برای حفظ مشتریان و ایجاد وفاداری پایدار خواهند داشت (Latif & Bashir, 2024).

مطالعات متعددی نقش برندسازی احساسی را در ایجاد تعامل و وفاداری مشتریان مورد بررسی قرار داده‌اند. پژوهش چوی و همکاران نشان داد که دل بستگی احساسی به برند و عشق به برند می‌تواند موجب افزایش مشارکت فعال مشتریان و تعامل بیشتر آنان با برند شود (Choi et al., 2024). همچنین اکبر آکگون و همکاران تأکید کردند که برندسازی احساسی می‌تواند تجربه مصرف‌کننده را غنی‌تر ساخته و پیوندهای عاطفی بلندمدتی میان برند و مشتری ایجاد کند (Ekber Akgun et al., 2013). در پژوهش دیگری، فرناندز و موریرا بیان کردند که روابط احساسی با برند تأثیر قوی‌تری بر وفاداری مشتری نسبت به روابط صرفاً کارکردی دارد (Fernandes & Moreira, 2019). این یافته‌ها نشان می‌دهد که ایجاد تجربه‌های احساسی مثبت می‌تواند یکی از مهم‌ترین راهبردهای سازمان‌ها برای حفظ مشتریان باشد.

از سوی دیگر، توسعه فناوری‌های دیجیتال نیز ابعاد جدیدی به برندسازی احساسی افزوده است. شبکه‌های اجتماعی، پلتفرم‌های دیجیتال و ابزارهای ارتباطی نوین امکان تعامل مستمر و دوسویه میان برند و مشتری را فراهم کرده‌اند (Lalicic et al., 2020). در فضای دیجیتال، برندها می‌توانند از طریق داستان‌سرایی، تولید محتوای احساسی و ایجاد تجربه‌های شخصی‌سازی‌شده، پیوندهای عاطفی قوی‌تری با مشتریان ایجاد کنند (Mera-Reategui & Gallardo-Echenique, 2024). در همین راستا، یانگ و همکاران نشان دادند که طراحی احساسی وبسایت‌های برند می‌تواند احساسات مثبت مشتریان را تحریک کرده و رفتار وفادارانه آنان را تقویت کند (Yang et al., 2020). همچنین اوزوم و ویلیس بیان کردند که جوامع آنلاین برند می‌توانند زمینه‌ساز شکل‌گیری وفاداری عاطفی و مشارکت اجتماعی مشتریان شوند (Ozuem & Willis, 2025).

در کنار عوامل احساسی و دیجیتال، نوآوری در خدمات و شخصی‌سازی تجربه مشتری نیز از عوامل کلیدی در ایجاد وفاداری محسوب می‌شود. پژوهش نگوین و همکاران نشان داد که نوآوری در خدمات می‌تواند از طریق افزایش رضایت مشتری، وفاداری او را تقویت کند (Nguyen et al., 2024). همچنین پژوهش چن و کوئی نشان داد که استفاده از استراتژی‌های داده‌محور و تحلیل رفتار مشتری می‌تواند نقش مؤثری در بهینه‌سازی وفاداری مشتریان داشته باشد (Chen & Cui, 2025). در همین راستا، هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های رفتاری نیز به‌عنوان ابزارهای نوین مدیریت وفاداری مورد توجه قرار گرفته‌اند (Beyari, 2025). این فناوری‌ها امکان شناخت دقیق‌تر نیازها و ترجیحات مشتریان را فراهم کرده و زمینه ارائه خدمات شخصی‌سازی‌شده و تجربه‌های احساسی عمیق‌تر را ایجاد می‌کنند.

با وجود اهمیت فزاینده برندسازی احساسی، بخش زیادی از پژوهش‌های پیشین بیشتر بر تأثیرات مستقیم آن بر رضایت یا وفاداری مشتری متمرکز بوده‌اند و کمتر به تحلیل آینده‌محور این پدیده پرداخته‌اند. در واقع، بسیاری از مطالعات موجود، وضعیت کنونی را بررسی کرده‌اند و کمتر به این موضوع توجه داشته‌اند که در آینده چه عواملی می‌توانند مسیر تأثیرگذاری برندسازی احساسی بر وفاداری مشتریان را تغییر دهند (Taghizadeh & Shokri, 2014, 2015). این خلأ پژوهشی به‌ویژه در صنعت ورزش و باشگاه‌های ورزشی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا رفتار مشتریان این صنعت به‌شدت تحت تأثیر تغییرات اجتماعی، فرهنگی، فناورانه و سبک زندگی قرار دارد.

رویکرد آینده‌پژوهی می‌تواند ابزار مناسبی برای تحلیل این تحولات و شناسایی پیشران‌های کلیدی آینده باشد. آینده‌پژوهی با تمرکز بر روندها، عدم قطعیت‌ها و سناریوهای محتمل، امکان درک بهتر تحولات آینده و طراحی راهبردهای مؤثر را فراهم می‌کند. در صنعت ورزش، عواملی مانند تحول دیجیتال، گسترش خدمات آنلاین، افزایش نقش شبکه‌های اجتماعی، رشد فرهنگ تناسب‌اندام، تغییر انتظارات نسل جدید مشتریان و رقابت شدید میان باشگاه‌ها می‌توانند آینده وفاداری مشتریان را دگرگون سازند (Kuikka et al., 2025; Latif & Bashir, 2024). بنابراین، شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر برندسازی احساسی و تحلیل روابط میان آن‌ها می‌تواند به مدیران باشگاه‌های ورزشی در طراحی راهبردهای آینده‌نگر کمک کند.

علاوه بر این، استفاده از روش‌های آینده‌پژوهی مانند دلفی، تحلیل ساختاری و تحلیل اثرات متقابل، این امکان را فراهم می‌کند که متغیرهای اثرگذار بر وفاداری مشتریان نه تنها از منظر اهمیت، بلکه از منظر میزان اثرگذاری و اثرپذیری نیز مورد بررسی قرار گیرند. چنین رویکردی می‌تواند تصویر جامع‌تری از ساختار پیچیده روابط میان عوامل احساسی، تجربی، فناورانه و عملیاتی ارائه دهد و زمینه تدوین سناریوهای آینده را فراهم سازد (Kia, 2025; Surbakti & Chumwatana, 2026). از این منظر، وفاداری مشتری دیگر یک مفهوم ایستا و صرفاً رفتاری نیست، بلکه پدیده‌ای پویا و چندبعدی است که آینده آن تحت تأثیر تعامل پیچیده میان فناوری، احساس، تجربه و مدیریت قرار دارد.

بر این اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد آینده‌پژوهی در پی شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر تقویت وفاداری مشتریان از طریق برندسازی احساسی در باشگاه‌های ورزشی و تبیین ساختار اثرگذاری و اثرپذیری این پیشران‌ها در قالب یک الگوی آینده‌محور است.

روش پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی و از منظر ماهیت تحلیل، در چارچوب آینده‌پژوهی انجام شده است. رویکرد پژوهش، ترکیبی از تحلیل کیفی-اکتشافی و تحلیل ساختاری بوده و برای شناسایی و پالایش پیشران‌های مؤثر بر وفاداری مشتریان در باشگاه‌های ورزشی از روش دلفی استفاده شده است. در این راستا، ابتدا شاخص‌های اولیه از طریق بررسی ادبیات موضوع و نظر خبرگان استخراج شد و سپس طی سه دور دلفی مورد ارزیابی، اصلاح و اجماع‌سازی قرار گرفت. پس از پالایش شاخص‌ها، از تحلیل اثرات متقابل و تحلیل ساختاری برای بررسی روابط میان متغیرها و تعیین نقش هر پیشران در ساختار آینده وفاداری مشتریان استفاده شد. بر این اساس، شاخص‌های نهایی بر حسب میزان اهمیت و اثرگذاری در سیستم طبقه‌بندی شدند. داده‌های پژوهش از طریق نظر خبرگان حوزه مربوطه گردآوری شد و مبنای تحلیل، قضاوت تخصصی آنان درباره میزان اهمیت و پیوند میان متغیرها بود. در نهایت، نتایج به تدوین یک الگوی آینده‌محور برای تقویت وفاداری مشتریان در باشگاه‌های ورزشی منجر شد.

یافته‌ها

با توجه به جدول زیر می‌توان گفت که ۴ شاخص براساس مصاحبه با خبرگان، استخراج شده است و بر اساس دیدگاه‌های خبرگان، شاخص توان برند در ایجاد دل‌بستگی احساسی و حس تعلق بیشترین اهمیت را دارد.

جدول ۱

شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر تقویت وفاداری مشتریان از طریق برندسازی احساسی در مولفه احساسی هویت برند در سه دور دلفی

مؤلفه	شاخص	نتایج	فراوانی پاسخ خبرگان			ضریب وزنی	بیشترین اجماع	
			خیلی کم	کم	متوسط			
بعد احساسی هویت برند	توان برند در ایجاد دل‌بستگی	دور اول	-	۱	۳	۵	۱۱	۴/۳۰۰
		دور دوم	-	-	۲	۶	۱۲	۴/۵۰۰
احساسی و حس تعلق	احساسی و حس تعلق	دور سوم	-	-	۲	۵	۱۳	۴/۵۵۰
		دور اول	-	۱	۶	۶	۷	۳/۹۵۰
انسانی برند	انسانیت و شخصیت	دور دوم	-	۱	۶	۵	۸	۴/۰۰۰

خیلی زیاد	۴/۱۰۰	۹	۵	۵	۱	-	دور سوم	
متوسط	۲/۷۵۰	۳	۳	۳	۴	۵	دور اول	نقش مربیان و اینفلوئنسرهای ورزشی در تقویت برند
متوسط	۲/۷۵۰	۳	۳	۳	۴	۵	دور دوم	
متوسط	۲/۷۵۰	۳	۳	۳	۴	۵	دور سوم	
زیاد	۳/۸۰۰	۷	۶	۳	۴	-	دور اول	قدرت داستان‌سرایی
خیلی زیاد	۴/۰۵۰	۸	۷	۳	۲	-	دور دوم	
خیلی زیاد	۴/۰۵۰	۸	۷	۳	۲	-	دور دوم	برند

با توجه به جدول زیر نیز می‌توان گفت که ۴ شاخص براساس مصاحبه با خبرگان، استخراج شده است و با توجه به اینکه از خبرگان خواسته شده بود که نظرات خود را در خصوص گویه‌های پرسشنامه ابراز دارند بر این نظر بودند که شاخص‌های پایداری و ثبات تجربه، کیفیت تجربه مشتری هر دو شاخص بر کیفیت تجربه مشتری از خدمات باشگاه تمرکز داشتند. همچنین تفاوت آن‌ها فقط در این بود که یکی بر کیفیت تجربه و دیگری بر تداوم و ثبات کیفیت تأکید داشت.

جدول ۲

شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر تقویت وفاداری مشتریان از طریق برندسازی احساسی در مولفه کیفیت تجربه و ارزش ادراک‌شده در سه دور دلفی

مؤلفه	شاخص	نتایج	فراوانی پاسخ خبرگان				بیشترین اجماع	ضریب وزنی
			خیلی کم	کم	متوسط	زیاد		
کیفیت تجربه و ارزش ادراک‌شده	سطح شخصی‌سازی خدمات ورزشی برای مشتریان	دور اول	-	۱	۲	۷	۱۰	۴/۳۰۰
		دور دوم	-	۱	۱	۸	۱۰	۴/۳۵۰
		دور سوم	-	۱	۱	۸	۱۰	۴/۳۵۰
کیفیت مشتری	تجربه مشتری	دور اول	-	-	۲	۸	۱۰	۴/۴۰۰
کیفیت و تجربه	ثبات تجربه	دور دوم	-	-	۲	۶	۱۲	۴/۵۰۰
		دور سوم	-	-	۲	۶	۱۲	۴/۵۰۰
پایداری و تجربه	ثبات تجربه	دور اول	-	-	۴	۷	۹	۴/۲۵۰
ارزش ادراک‌شده	خدمات باشگاه	دور اول	-	۱	۲	۷	۱۰	۴/۳۰۰
		دور دوم	-	۱	۲	۷	۱۰	۴/۳۰۰
	نسبت به هزینه	دور سوم	-	۱	۲	۷	۱۰	۴/۳۰۰

بنابراین خبرگان بر این نظر بودند بهتر است هر دو شاخص در یک شاخص کیفیت و ثبات تجربه ادغام شوند و در نهایت به سه شاخص محدود شد و با توجه جدول بالا نیز می‌توان گفت که شاخص کیفیت و ثبات تجربه بیشترین اهمیت را دارد.

جدول ۳

شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر تقویت وفاداری مشتریان از طریق برندسازی احساسی در مولفه رفتار و روان‌شناسی مشتری آینده در سه دور دلفی

مؤلفه	شاخص	نتایج	فراوانی پاسخ خبرگان				ضریب وزنی
			خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	
رفتار و روان‌شناسی مشتری آینده	اهمیت نیازهای احساسی و انگیزشی مشتریان در انتخاب باشگاه	دور اول	-	-	۴	۵	۱۱
		دور دوم	-	-	۳	۶	۱۱
		دور سوم	-	-	۳	۶	۱۱
حساسیت مشتریان به هویت و ارزش‌های برند	سطح اعتماد مشتریان به برند باشگاه	دور اول	-	۳	۳	۷	۷
		دور دوم	-	۲	۴	۷	۷
		دور سوم	-	۲	۴	۷	۷
گرایش مشتریان به تجربه‌محوری در خدمات ورزشی	گرایش مشتریان به برند باشگاه	دور اول	-	۱	۲	۹	۸
		دور دوم	-	۱	۱	۱۰	۸
		دور سوم	-	۱	۱	۱۰	۸
سطح اعتماد مشتریان به برند باشگاه	گرایش مشتریان به تجربه‌محوری در خدمات ورزشی	دور اول	-	۲	۲	۷	۹
		دور دوم	-	۲	۱	۸	۹
		دور سوم	-	۲	۱	۸	۹

با توجه به جدول بالا نیز می‌توان گفت که ۴ شاخص براساس مصاحبه با خبرگان، استخراج شده است و بر اساس دیدگاه‌های خبرگان، شاخص اهمیت نیازهای احساسی و انگیزشی مشتریان در انتخاب باشگاه بیشترین اهمیت را دارد.

جدول ۴

شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر تقویت وفاداری مشتریان از طریق برندسازی احساسی در مولفه فناوری‌های نوین و تحول دیجیتال در سه دور دلفی

مؤلفه	شاخص	نتایج	فراوانی پاسخ خبرگان				ضریب وزنی
			خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	
فناوری‌های نوین و تحول دیجیتال	یکپارچگی داده‌های مشتری در سیستم‌های CRM هوشمند	دور اول	۲	۱	۴	۶	۷
		دور دوم	۲	۱	۴	۶	۷
		دور سوم	۲	۱	۴	۶	۷
استفاده از فناوری‌های پوشیدنی و پایش سلامت	استفاده از هوش مصنوعی در شخصی‌سازی برنامه‌های ورزشی	دور اول	۶	۸	۲	۳	۱
		دور دوم	۵	۹	۲	۳	۱
		دور سوم	۵	۹	۲	۳	۱
توسعه اکوسیستم دیجیتال خدمات ورزشی (حضور و آنلاین)	استفاده از هوش مصنوعی در شخصی‌سازی برنامه‌های ورزشی	دور اول	-	۳	۴	۶	۷
		دور دوم	-	۲	۵	۶	۷
		دور سوم	-	۲	۵	۶	۷
توسعه اکوسیستم دیجیتال خدمات ورزشی (حضور و آنلاین)	استفاده از هوش مصنوعی در شخصی‌سازی برنامه‌های ورزشی	دور اول	-	۱	۴	۸	۷
		دور دوم	-	۱	۴	۸	۷
		دور سوم	-	۱	۴	۸	۷

با توجه به جدول بالا نیز می‌توان گفت که ۴ شاخص براساس مصاحبه با خبرگان، استخراج شده است و بر اساس دیدگاه‌های خبرگان، شاخص توسعه اکوسیستم دیجیتال خدمات ورزشی (حضور و آنلاین) بیشترین اهمیت را دارد.

جدول ۵

شناسایی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر تقویت وفاداری مشتریان از طریق برندسازی احساسی در مولفه مدیریت عملیاتی و زیرساخت‌های پشتیبان برند در سه دور دلفی

مؤلفه	شاخص	نتایج	فراوانی پاسخ خبرگان				ضریب وزنی	
			خیلی کم	کم	متوسط	زیاد		خیلی زیاد
مدیریت عملیاتی و زیرساخت‌های پشتیبان برند	کارآمدی فرایندهای ثبت‌نام، رزرو و مدیریت نوبت‌ها	دور اول دور دوم دور سوم	- - -	۳ ۳ ۳	۳ ۲ ۲	۷ ۸ ۸	زیاد زیاد زیاد	۳/۹۰۰ ۳/۹۵۰ ۳/۹۵۰
سطح آموزش کارکنان استانداردهای خدمات مشتری	آموزش در استانداردهای خدمات مشتری	دور اول دور دوم دور سوم	- - -	۲ ۲ ۲	۴ ۴ ۴	۶ ۷ ۷	خیلی زیاد خیلی زیاد خیلی زیاد	۳/۶۰۰ ۳/۶۵۰ ۳/۶۵۰
به‌روزرسانی نگهداری تجهیزات و امکانات فیزیکی باشگاه	به‌روزرسانی و نگهداری تجهیزات و امکانات فیزیکی باشگاه	دور اول دور دوم دور سوم	- - -	۳ ۲ ۲	۴ ۵ ۵	۶ ۶ ۶	زیاد زیاد زیاد	۳/۸۵۰ ۳/۹۰۰ ۳/۹۰۰
مدیریت شکایات و پاسخ‌گویی در زمان مناسب	مدیریت شکایات و پاسخ‌گویی در زمان مناسب	دور اول دور دوم دور سوم	- - -	۲ ۲ ۲	۴ ۴ ۴	۶ ۶ ۶	زیاد زیاد زیاد	۳/۶۰۰ ۳/۶۰۰ ۳/۶۰۰

با توجه به جدول بالا نیز می‌توان گفت که ۴ شاخص براساس مصاحبه با خبرگان، استخراج شده است و بر اساس دیدگاه‌های خبرگان، شاخص کارآمدی فرایندهای ثبت‌نام، رزرو و مدیریت نوبت‌ها بیشترین اهمیت را دارد.

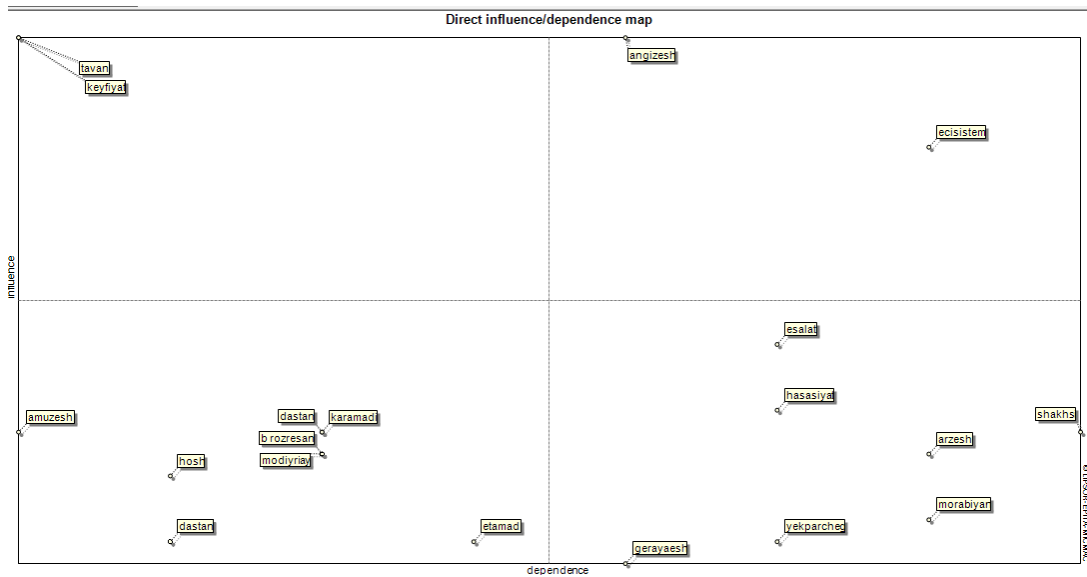
جدول ۶

رتبه‌بندی پیشران‌ها براساس اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم

متغیر	جمع ردیف	جمع ستون‌ها	متغیر	جمع ردیف	جمع ستون‌ها
۱	۵۴	۳۹	۱۱	۳۱	۴۰
۲	۵۴	۳۵	۱۲	۳۱	۳۶
۳	۴۰	۴۰	۱۳	۳۶	۳۷
۴	۴۹	۴۱	۱۴	۳۴	۳۶
۵	۳۲	۴۱	۱۵	۵۴	۳۵
۶	۳۶	۴۲	۱۶	۳۶	۳۵
۷	۳۷	۴۱	۱۷	۳۵	۳۷
۸	۳۰	۴۰	۱۸	۳۵	۳۷
۹	۳۱	۳۹	۱۹	۳۶	۳۷
۱۰	۳۱	۳۸	جمع کل	۷۲۶	۷۲۶

شکل ۱

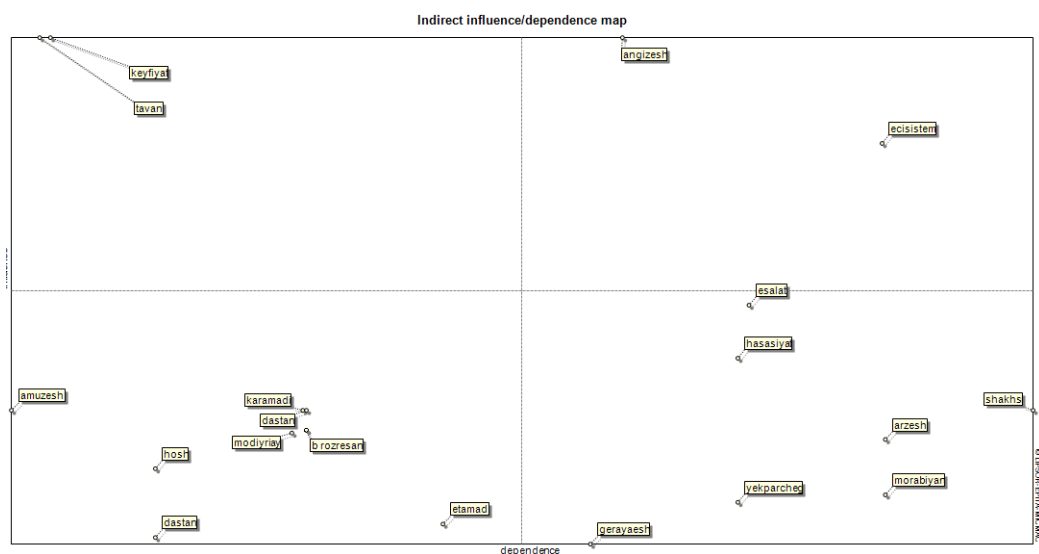
جایگاه هر یک از عوامل در نقشه تأثیرگذاری - تأثیرپذیری



این شکل صفحه توزیع و پراکنش متغیرها (شاخص‌های کلیدی مانند برند در ایجاد دلبستگی احساسی و حس تعلق، کیفیت و ثبات تجربه، نیازهای احساسی و انگیزشی مشتریان، توسعه اکوسیستم دیجیتال) را در صفحه تأثیرگذاری-تأثیرپذیری نرم‌افزار MICMAC نشان می‌دهد. پراکنش به شکل L است که نشان‌دهنده سیستم پایدار است؛ متغیرهایی مانند برند در ایجاد دلبستگی احساسی و حس تعلق در ناحیه تأثیرگذار بالا قرار دارند و شاخص‌هایی مانند ارزش ادراک‌شده خدمات باشگاه نسبت به هزینه در ناحیه تأثیرپذیر پایین هستند. این شکل برای شناسایی راننده‌های کلیدی (با تأثیر بالا و عدم قطعیت بالا) و ناپایدارکننده‌های سیستم استفاده شده است.

شکل ۲

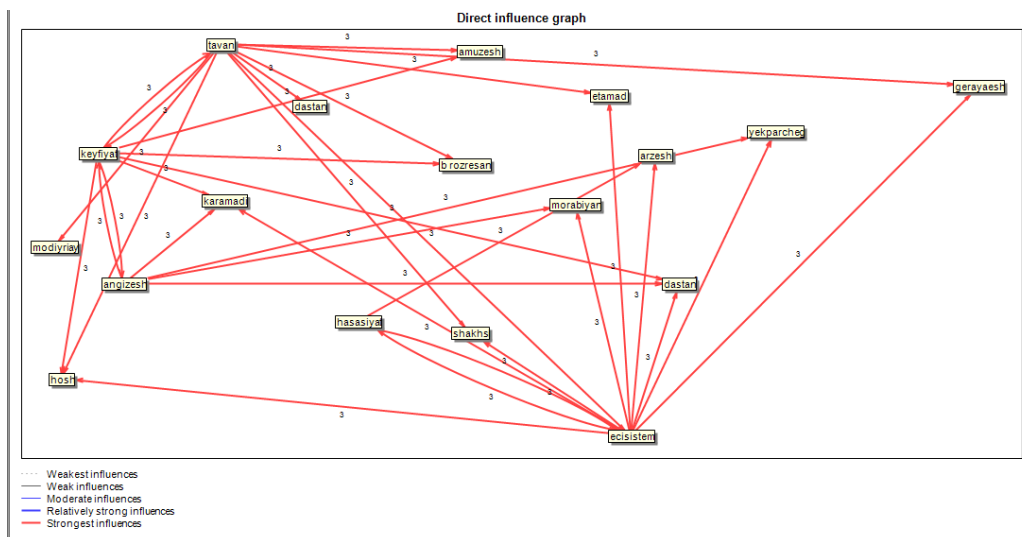
تأثیرات زنجیره‌ای و بلندمدت هر یک از عوامل در نقشه تأثیرگذاری - تأثیرپذیری



تأثیرات غیرمستقیم و زنجیره‌ای متغیرها را بر یکدیگر نشان می‌دهد. این نمودار برای درک پایداری سیستم و شناسایی پیشران‌های اصلی (مانند توان برند در ایجاد دلبستگی احساسی و حس تعلق، کیفیت و ثبات تجربه، نیازهای احساسی) مفید است و نشان می‌دهد چگونه عوامل برند احساسی بر تقویت وفاداری مشتریان تأثیر بلندمدت می‌گذارند.

شکل ۳

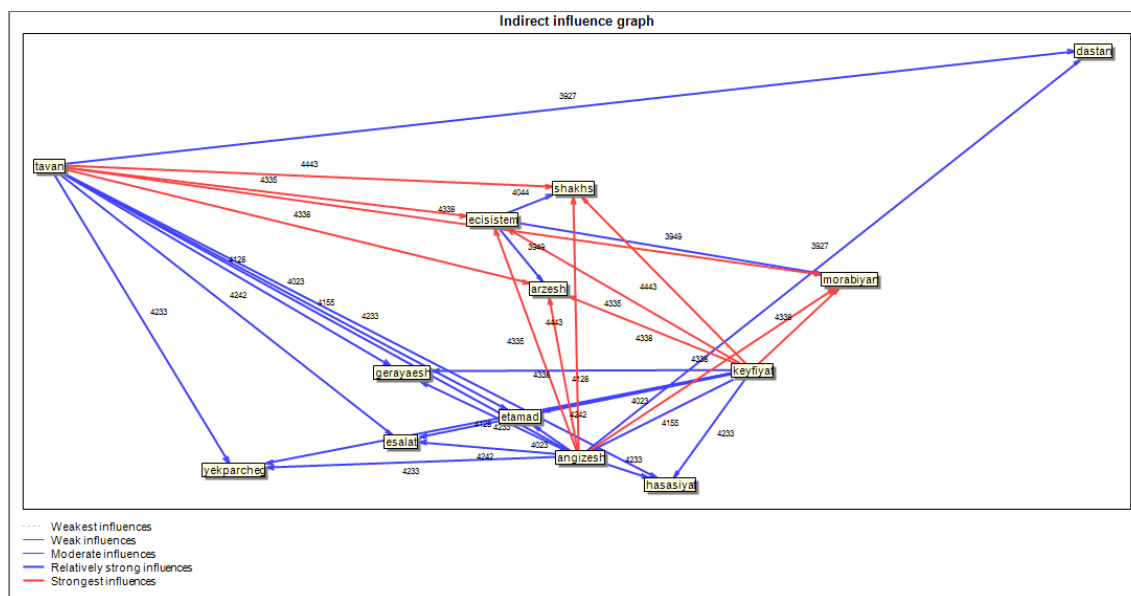
خلاصه بصری روابط علت و معلولی مستقیم در سیستم



این شکل گراف تأثیرات مستقیم را ارائه می‌دهد که روابط مستقیم بین متغیرها را نشان می‌دهد. این شکل برای شناسایی تأثیرات فوری استفاده شده و پایه‌ای برای سناریوهای آینده‌پژوهی است.

شکل ۴

خلاصه بصری روابط علت و معلولی غیرمستقیم در سیستم



این شکل گراف تاثیرات غیر مستقیم را ترسیم می‌کند که تأثیرات غیرمستقیم (زنجیره‌ای) متغیرها را نشان می‌دهد. این گراف برای درک پیچیدگی سیستم و پیش‌بینی سناریوهای محتمل مفید است.

هر سناریو به صورت یک کد پنج‌رقمی (۰ و ۱) نشان داده می‌شود که به ترتیب مربوط به این متغیرهاست:

V1: دلبستگی احساسی و حس تعلق

V2: کیفیت و ثبات تجربه مشتری

V3: اهمیت نیازهای احساسی و انگیزشی مشتریان

V4: توسعه اکوسیستم دیجیتال خدمات ورزشی

V5: کارآمدی فرایندهای عملیاتی

در این کدها:

۱ = وضعیت مطلوب / قوی

۰ = وضعیت ضعیف / نامطلوب در نظر گرفته شده است.

جدول ۷

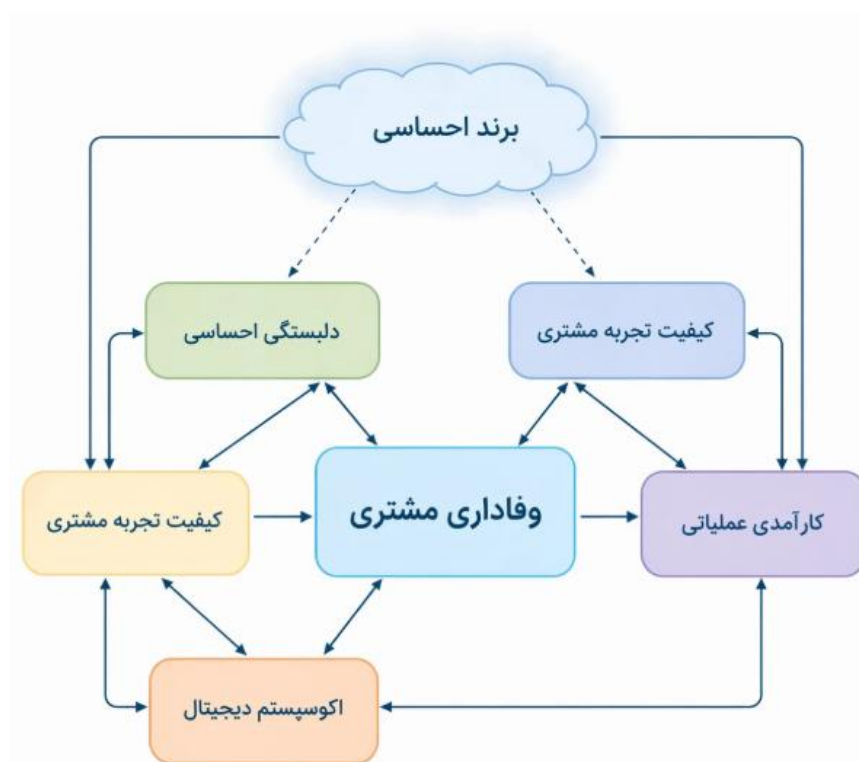
سناریوهای آینده پژوهی عوامل برند احساسی بر تقویت وفاداری مشتریان بر اساس تحلیل مورفولوژیکی (افق زمانی ۱۴۱۴)

ردیف	V1	V2	V3	V4	V5
۱	۰	۰	۰	۰	۰
۲	۰	۰	۰	۰	۱
۳	۰	۰	۰	۱	۰
۴	۰	۰	۰	۱	۱
۵	۰	۰	۱	۰	۰
۶	۰	۰	۱	۰	۱
۷	۰	۰	۱	۱	۰
۸	۰	۰	۱	۱	۱
۹	۰	۱	۰	۰	۰
۱۰	۰	۱	۰	۰	۱
۱۱	۰	۱	۰	۱	۰
۱۲	۰	۱	۰	۱	۱
۱۳	۰	۱	۱	۱	۰
۱۴	۰	۱	۱	۰	۱
۱۵	۰	۱	۱	۱	۰
۱۶	۰	۱	۱	۱	۱
۱۷	۱	۰	۰	۰	۰
۱۸	۱	۰	۰	۰	۱
۱۹	۱	۱	۰	۰	۰
۲۰	۱	۱	۱	۰	۰
۲۱	۱	۰	۱	۰	۰
۲۲	۱	۰	۱	۰	۱
۲۳	۱	۱	۱	۰	۰

۱	۱	۱	۰	۱	۲۴
۰	۰	۰	۱	۱	۲۵
۱	۰	۰	۱	۱	۲۶
۰	۱	۰	۱	۱	۲۷
۱	۱	۰	۱	۱	۲۸
۰	۰	۱	۱	۱	۲۹
۱	۰	۱	۱	۱	۳۰
۰	۱	۱	۱	۱	۳۱
۱	۱	۱	۱	۱	۳۲

شکل ۵

الگوی آینده‌محور برندسازی احساسی بر وفاداری مشتریان



در رویکرد سناریونویسی مبتنی بر تحلیل مورفولوژیک، پس از شناسایی پیشران‌های کلیدی و تعیین وضعیت‌های ممکن برای هر یک از آن‌ها، تمامی ترکیب‌های منطقی میان وضعیت‌های متغیرها استخراج می‌شود. هدف از این مرحله ایجاد یک «فضای سناریویی» است که بتواند طیف کامل آینده‌های ممکن را در یک نظام مفهومی نشان دهد. در پژوهش حاضر پنج متغیر کلیدی شامل دلبستگی احساسی و حس تعلق، کیفیت و ثبات تجربه مشتری، اهمیت نیازهای احساسی و انگیزشی مشتریان، توسعه اکوسیستم دیجیتال خدمات ورزشی و کارآمدی فرایندهای عملیاتی به عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر وفاداری مشتریان باشگاه‌های ورزشی شناسایی شدند.

برای هر یک از این متغیرها دو وضعیت «مطلوب» و «نامطلوب» در نظر گرفته شد. در نتیجه، با توجه به وجود پنج متغیر دوحالتی، تعداد ترکیب‌های ممکن برابر با 2^5 بوده و در مجموع ۳۲ حالت یا سناریوی بالقوه شکل می‌گیرد. این مجموعه از ترکیب‌ها در واقع بیانگر تمامی وضعیت‌های احتمالی تعامل میان پیشران‌های کلیدی در آینده سیستم مورد مطالعه است.

با این حال در مطالعات آینده‌پژوهی معمولاً تمامی این حالات به عنوان سناریوی نهایی مورد بررسی قرار نمی‌گیرند، زیرا بسیاری از ترکیب‌ها از نظر منطقی یا راهبردی اهمیت چندانی ندارند و یا دارای همپوشانی مفهومی هستند. به همین دلیل در مرحله بعدی، فرآیند پالایش سناریوها انجام می‌شود. این مرحله با هدف شناسایی سناریوهای معنادار و متمایز صورت می‌گیرد و معمولاً بر اساس چند معیار اصلی انجام می‌شود. نخستین معیار سازگاری درونی متغیرها است؛ به این معنا که وضعیت‌های انتخاب شده برای متغیرها باید از نظر مفهومی و منطقی با یکدیگر قابل جمع باشند. دومین معیار تمایز راهبردی سناریوها است؛ یعنی سناریوهای انتخاب شده باید بتوانند وضعیت‌های متفاوت و قابل تشخیص از آینده را نمایش دهند. سومین معیار نیز اهمیت تحلیلی و کاربردی برای تصمیم‌گیری است؛ به این معنا که سناریوها باید بتوانند پیامدهای مدیریتی و راهبردی مشخصی برای مدیران و سیاست‌گذاران ارائه دهند. بر اساس این معیارها، از میان ۳۲ حالت ممکن، چهار سناریوی شاخص انتخاب شد که می‌توانند نماینده طیفی از آینده‌های محتمل در حوزه وفاداری مشتریان باشگاه‌های ورزشی باشند.

سناریو اول: باشگاه برندمحور و تجربه‌گرا

سناریوی نخست با کد (۱۱۱۱۱) وضعیتی را ترسیم می‌کند که در آن تمامی متغیرهای کلیدی در شرایط مطلوب قرار دارند. در این حالت باشگاه‌های ورزشی موفق شده‌اند تجربه‌ای باکیفیت و پایدار برای مشتریان ایجاد کنند، نیازهای روان‌شناختی و انگیزشی مخاطبان را به خوبی درک کنند، پیوند عاطفی میان مشتری و برند باشگاه را تقویت نمایند و در کنار آن از زیرساخت‌های دیجیتال و فرایندهای مدیریتی کارآمد بهره‌مند شوند. در چنین شرایطی تعامل میان ابعاد احساسی، تجربی و فناورانه باعث شکل‌گیری یک تجربه جامع و یکپارچه برای مشتری می‌شود که در نهایت به افزایش رضایت، اعتماد و وفاداری مشتریان منجر خواهد شد. به دلیل چنین ویژگی‌هایی، این سناریو با عنوان «باشگاه برندمحور و تجربه‌گرا» معرفی شده و به عنوان مطلوب‌ترین مسیر توسعه باشگاه‌های ورزشی در آینده تلقی می‌شود.

سناریو دوم: باشگاه فناورانه اما کم‌هویت

سناریوی دوم با کد (۰۱۱۱۱) نشان‌دهنده وضعیتی است که در آن بیشتر زیرساخت‌ها و قابلیت‌های مدیریتی باشگاه در سطح مطلوب قرار دارند، اما عنصر کلیدی دل‌بستگی احساسی و حس تعلق در میان مشتریان شکل نگرفته است. در چنین شرایطی باشگاه ممکن است از نظر فناوری، کیفیت خدمات و کارآمدی عملیاتی عملکرد مناسبی داشته باشد، اما فقدان پیوند عاطفی میان مشتری و برند موجب می‌شود رابطه میان مشتری و باشگاه بیشتر ماهیتی کارکردی و کوتاه‌مدت داشته باشد. این وضعیت می‌تواند به کاهش وفاداری بلندمدت مشتریان منجر شود، زیرا مشتریان در صورت مواجهه با گزینه‌های بهتر به راحتی باشگاه خود را تغییر می‌دهند. به همین دلیل این سناریو با عنوان «باشگاه فناورانه اما کم‌هویت» توصیف می‌شود و نشان می‌دهد که صرف توسعه فناوری و زیرساخت‌های خدماتی بدون توجه به ابعاد احساسی برند نمی‌تواند تضمین‌کننده وفاداری مشتریان باشد.

سناریوی سوم باشگاه سنتی با وفاداری احساسی:

با کد (۱۱۱۰۰) بیانگر شرایطی است که در آن ابعاد انسانی و احساسی تجربه مشتری در وضعیت مطلوب قرار دارد، اما زیرساخت‌های فناورانه و کارآمدی فرایندهای عملیاتی از سطح مطلوب برخوردار نیستند. در چنین باشگاه‌هایی معمولاً روابط انسانی قوی، فضای صمیمی و تعاملات اجتماعی مؤثر میان کارکنان و مشتریان وجود دارد و همین امر موجب ایجاد حس تعلق و وفاداری در میان اعضا می‌شود. با این حال نبود سیستم‌های مدیریتی پیشرفته، خدمات دیجیتال یا فرایندهای کارآمد می‌تواند در بلندمدت موجب کاهش کارایی سازمان و محدود شدن

ظرفیت رشد باشگاه شود. این سناریو با عنوان «باشگاه سنتی با وفاداری احساسی» نام‌گذاری شده و بیانگر وضعیتی است که در آن سرمایه اجتماعی و عاطفی باشگاه بالا است، اما توسعه فناوریانه و مدیریتی با چالش‌هایی مواجه است.

سناریو چهارم: باشگاه ناپایدار و فاقد مزیت رقابتی

در نهایت سناریوی چهارم با کد (۰۰۰۰۰) نشان‌دهنده شرایطی است که در آن هیچ‌یک از متغیرهای کلیدی در وضعیت مطلوب قرار ندارند. در این وضعیت باشگاه‌ها نه توانسته‌اند تجربه‌ای باکیفیت و پایدار برای مشتریان فراهم کنند، نه نیازهای احساسی و انگیزشی آنان را به درستی درک کرده‌اند و نه زیرساخت‌های فناوریانه و فرایندهای مدیریتی کارآمدی در اختیار دارند. در چنین شرایطی خدمات ارائه‌شده بیشتر حالت حدافلی و روزمره دارد و ارتباط میان باشگاه و مشتریان فاقد عمق عاطفی و ارزش افزوده است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که وفاداری مشتریان در باشگاه‌های ورزشی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل احساسی، تجربی، فناوریانه و عملیاتی قرار دارد و در میان متغیرهای شناسایی‌شده، «توان برند در ایجاد دل‌بستگی احساسی و حس تعلق» مهم‌ترین پیشران مؤثر بر وفاداری مشتریان محسوب می‌شود. این نتیجه بیانگر آن است که در فضای رقابتی کنونی، مشتریان تنها بر اساس کیفیت خدمات یا امکانات فیزیکی درباره تداوم عضویت خود تصمیم‌گیری نمی‌کنند، بلکه نوع رابطه عاطفی و احساسی آنان با برند باشگاه نقش تعیین‌کننده‌ای در وفاداری آن‌ها دارد. این یافته با نتایج پژوهش اکبر آگگون و همکاران همسو است که برندسازی احساسی را عاملی کلیدی در شکل‌گیری تجربه مثبت مشتری و ایجاد وابستگی عاطفی به برند معرفی کردند (Ekber Akgun et al., 2013). همچنین پژوهش کامرر و همکاران نشان داد که برندهای موفق از طریق ایجاد هویت احساسی و القای حس تعلق، قادر به تمایز خود از رقبای هستند (Kammerer et al., 2021). از منظر روان‌شناختی نیز این نتیجه قابل تبیین است که انسان‌ها در تعامل با برندها، صرفاً بر اساس منطق اقتصادی رفتار نمی‌کنند، بلکه احساس تعلق، هویت‌یابی اجتماعی و تجربه عاطفی نیز در رفتار آنان مؤثر است.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که «کیفیت و ثبات تجربه مشتری» از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تقویت وفاداری مشتریان است. این یافته بیانگر آن است که تجربه مثبت مشتری زمانی می‌تواند منجر به وفاداری پایدار شود که از ثبات و تداوم برخوردار باشد. در واقع، اگرچه ممکن است یک تجربه مطلوب اولیه موجب رضایت مشتری شود، اما تداوم کیفیت خدمات و ایجاد تجربه‌ای پایدار است که اعتماد و وفاداری بلندمدت را شکل می‌دهد. این نتیجه با پژوهش فرناندز و موریرا همخوانی دارد که نشان دادند روابط احساسی و تجربه‌های پایدار مشتری تأثیر بیشتری بر وفاداری نسبت به روابط صرفاً عملکردی دارند (Fernandes & Moreira, 2019). همچنین نگوین و همکاران نیز بیان کردند که نوآوری در خدمات و ارتقای تجربه مشتری، نقش مهمی در افزایش رضایت و وفاداری دارد (Nguyen et al., 2024). از منظر مدیریتی، این یافته نشان می‌دهد که باشگاه‌های ورزشی باید کیفیت تجربه مشتری را نه به‌عنوان یک اقدام مقطعی، بلکه به‌عنوان یک فرایند مستمر و راهبردی در نظر بگیرند.

از دیگر نتایج مهم پژوهش، اهمیت بالای «نیازهای احساسی و انگیزشی مشتریان» در انتخاب و تداوم عضویت در باشگاه‌های ورزشی بود. این یافته نشان می‌دهد که مشتریان باشگاه‌های ورزشی تنها به دنبال دریافت خدمات تمرینی نیستند، بلکه نیازهایی مانند انگیزش، احساس ارزشمندی، تعامل اجتماعی، اعتماد به نفس و احساس تعلق نیز در رفتار آنان نقش دارد. این نتیجه با پژوهش کالرا و همکاران همسو است که نشان دادند دل‌بستگی احساسی به برند و شکل‌گیری قبیله‌گرایی برند می‌تواند موجب مشارکت بیشتر مشتریان و وفاداری آنان شود (Kalra et al., 2024). همچنین چوی و همکاران نیز تأکید کردند که عشق به برند و دل‌بستگی احساسی می‌تواند مشارکت فعال مشتریان را

افزایش دهد (Choi et al., 2024). از این منظر، باشگاه‌های ورزشی موفق، باشگاه‌هایی هستند که بتوانند علاوه بر پاسخگویی به نیازهای عملکردی، به نیازهای روان‌شناختی و اجتماعی مشتریان نیز توجه کنند.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که «توسعه اکوسیستم دیجیتال خدمات ورزشی» یکی از پیشران‌های کلیدی آینده وفاداری مشتریان است. این نتیجه بیانگر آن است که در عصر تحول دیجیتال، وفاداری مشتریان به شدت تحت تأثیر کیفیت تعاملات دیجیتال و خدمات آنلاین قرار دارد. امروزه مشتریان انتظار دارند که خدمات ورزشی علاوه بر فضای فیزیکی، در بسترهای دیجیتال نیز در دسترس باشند و تجربه‌ای یکپارچه و هوشمند برای آنان فراهم شود. این نتیجه با پژوهش لالیچچ و همکاران همسو است که نقش ارتباطات احساسی برند در شبکه‌های اجتماعی را در تقویت تعامل مشتریان برجسته کردند (Lalicic et al., 2020). همچنین پژوهش مرا-ریتاگویی و گایاردو اچنیک نشان داد که داستان‌سرایی دیجیتال و تولید محتوای احساسی می‌تواند نقش مؤثری در ایجاد برندسازی احساسی ایفا کند (Mera-Reategui & Gallardo-Echenique, 2024). افزون بر این، یانگ و همکاران نیز نشان دادند که طراحی احساسی بسترهای آنلاین می‌تواند تجربه مشتری و وفاداری او را تقویت کند (Yang et al., 2020). بنابراین، باشگاه‌های ورزشی برای حفظ مشتریان در آینده، ناگزیر از توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و ایجاد تجربه‌های ترکیبی حضوری و آنلاین خواهند بود.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که «کارآمدی فرایندهای عملیاتی» از جمله ثبت‌نام، رزرو، پاسخگویی و مدیریت خدمات، نقش مهمی در شکل‌گیری وفاداری مشتریان دارد. این یافته نشان می‌دهد که حتی در شرایطی که باشگاه از برند احساسی قوی برخوردار باشد، ضعف در فرایندهای اجرایی می‌تواند موجب کاهش رضایت و در نهایت تضعیف وفاداری مشتریان شود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش اختمشین و همکاران همسو است که مدیریت کارآمد وفاداری مشتری را عاملی اساسی در حفظ مزیت رقابتی معرفی کردند (Akhmetshin et al., 2025). همچنین پژوهش چن و کوئی نشان داد که استفاده از رویکردهای داده‌محور و بهینه‌سازی فرایندهای خدماتی می‌تواند وفاداری مشتریان را افزایش دهد (Chen & Cui, 2025). از منظر نظری، این نتیجه بیانگر آن است که وفاداری مشتری نتیجه تعامل میان ابعاد احساسی و ابعاد عملکردی سازمان است و هیچ‌یک از این ابعاد به تنهایی نمی‌توانند وفاداری پایدار ایجاد کنند.

تحلیل ساختاری پژوهش نیز نشان داد که متغیر «توان برند در ایجاد دلبستگی احساسی و حس تعلق» بیشترین قدرت اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم را در سیستم دارد. این نتیجه بیانگر آن است که این متغیر نقش یک پیشران راهبردی را در ساختار آینده وفاداری مشتریان ایفا می‌کند و سایر متغیرها تا حد زیادی تحت تأثیر آن قرار دارند. این یافته با پژوهش فاستوسو و گونزالس-خیمنز همخوانی دارد که نشان دادند دلبستگی احساسی به برند می‌تواند بر ادراک مشتری و رفتار وفادارانه او اثر عمیق بگذارد (Fastoso & Gonzalez-Jimenez, 2020). همچنین پژوهش منوهار و همکاران نیز تأکید کرد که برندسازی احساسی می‌تواند سرمایه برند را تقویت کرده و موجب تعهد بیشتر مشتریان شود (Manohar et al., 2022). این موضوع نشان می‌دهد که باشگاه‌های ورزشی باید بر خلق معنا، هویت و احساس تعلق در ذهن مشتریان تمرکز بیشتری داشته باشند.

یکی دیگر از بخش‌های مهم پژوهش حاضر، تدوین سناریوهای آینده وفاداری مشتریان در باشگاه‌های ورزشی بود. نتایج نشان داد که مطلوب‌ترین سناریو زمانی شکل می‌گیرد که تمامی پیشران‌های کلیدی در وضعیت مطلوب قرار داشته باشند؛ یعنی باشگاه بتواند هم‌زمان تجربه‌ای باکیفیت، پیوند عاطفی، زیرساخت دیجیتال و فرایندهای عملیاتی کارآمد را ارائه دهد. این نتیجه نشان می‌دهد که آینده وفاداری مشتریان ماهیتی چندبعدی دارد و موفقیت باشگاه‌ها مستلزم نگاه یکپارچه به ابعاد احساسی، فناورانه و مدیریتی است. در مقابل، سناریوهایی که در آن‌ها برند فاقد هویت احساسی یا زیرساخت‌های فناورانه ضعیف بود، نشان‌دهنده کاهش پایداری وفاداری مشتریان بودند. این یافته با پژوهش لطیف و بشیر همسو است که وفاداری مشتری در دوران پسا کرونا را وابسته به توانایی سازمان‌ها در ایجاد تجربه‌های ترکیبی و

انعطاف‌پذیر دانستند (Latif & Bashir, 2024). همچنین اوزوم و ویلیس نیز بر نقش جوامع دیجیتال برند در پایداری وفاداری مشتری تأکید کردند (Ozuem & Willis, 2025).

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که وفاداری مشتریان در باشگاه‌های ورزشی پدیده‌ای ایستا و صرفاً مبتنی بر کیفیت خدمات نیست، بلکه حاصل تعامل پیچیده میان عوامل احساسی، روان‌شناختی، فناورانه و مدیریتی است. این یافته با دیدگاه‌های جدید مدیریت وفاداری مشتری همخوانی دارد که وفاداری را نتیجه تجربه کلی مشتری و تعامل مستمر او با برند می‌دانند (Kuikka et al., 2025; Surbakti & Chumwatana, 2026). همچنین یافته‌های پژوهش حاضر تأکید می‌کند که در آینده، باشگاه‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از طریق ترکیب برندسازی احساسی، فناوری‌های نوین و مدیریت کارآمد، تجربه‌ای جامع و متمایز برای مشتریان خلق کنند. از این رو، آینده وفاداری مشتریان در باشگاه‌های ورزشی نه تنها به کیفیت خدمات، بلکه به توانایی باشگاه‌ها در ایجاد ارتباطات انسانی و احساسی عمیق وابسته خواهد بود.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن جامعه خبرگان به گروهی از متخصصان حوزه مدیریت ورزشی و بازاریابی اشاره کرد که ممکن است دیدگاه‌های آنان تمامی ابعاد صنعت ورزش را پوشش ندهد. همچنین نتایج پژوهش مبتنی بر تحلیل‌های کیفی و قضاوت خبرگان بوده و ممکن است تحت تأثیر برداشت‌های ذهنی قرار گرفته باشد. محدودیت دیگر پژوهش، تمرکز بر باشگاه‌های ورزشی و عدم بررسی سایر حوزه‌های خدماتی بود که تعمیم‌پذیری یافته‌ها را محدود می‌کند. افزون بر این، ماهیت آینده‌پژوهانه تحقیق موجب می‌شود که برخی سناریوهای ارائه‌شده در آینده تحت تأثیر تغییرات محیطی و فناوری‌های نوظهور دچار تحول شوند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده نقش متغیرهای جدیدی مانند هوش مصنوعی، متاورس، فناوری‌های پوشیدنی و تحلیل کلان‌داده‌ها را در برندسازی احساسی و وفاداری مشتریان مورد بررسی قرار دهند. همچنین انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای میان باشگاه‌های ورزشی دولتی و خصوصی یا میان فرهنگ‌های مختلف می‌تواند به درک عمیق‌تر عوامل مؤثر بر وفاداری مشتریان کمک کند. پیشنهاد دیگر آن است که در مطالعات آینده از روش‌های کمی و مدل‌سازی ساختاری برای آزمون روابط میان متغیرهای شناسایی‌شده استفاده شود تا اعتبار نتایج افزایش یابد. علاوه بر این، بررسی نقش نسل‌های مختلف مشتریان و تفاوت انتظارات آنان در حوزه برندسازی احساسی می‌تواند مسیر جدیدی برای تحقیقات آینده فراهم کند.

مدیران باشگاه‌های ورزشی باید بر ایجاد دلبستگی احساسی و حس تعلق در میان مشتریان تمرکز ویژه‌ای داشته باشند و فراتر از ارائه خدمات فنی، تجربه‌ای انسانی و عاطفی برای اعضا خلق کنند. توسعه زیرساخت‌های دیجیتال، طراحی خدمات شخصی‌سازی‌شده و ایجاد تعامل مستمر با مشتریان در فضای آنلاین می‌تواند مزیت رقابتی پایداری برای باشگاه‌ها ایجاد کند. همچنین بهبود فرایندهای عملیاتی مانند ثبت‌نام، رزرو و پاسخگویی به مشتریان باید در اولویت برنامه‌های مدیریتی قرار گیرد تا تجربه‌ای روان و قابل اعتماد برای مشتریان فراهم شود. در نهایت، باشگاه‌ها باید از رویکرد سنتی خدمات‌محور فاصله گرفته و به سمت مدیریت یکپارچه تجربه مشتری، فناوری و برندسازی احساسی حرکت کنند تا بتوانند وفاداری بلندمدت مشتریان را تضمین نمایند.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Akhmetshin, R., Martinova, O., Novikova, E., & Palyakin, R. (2025). Marketing tools of customer loyalty management in telecommunication sector organizations. In V. V. Mantulenko, J. Horak, J. Kucera, & M. Ayyubov (Eds.), *Proceedings of the International Scientific Conference "Digital Future: Science, Education, and Innovative Development of Socio-Economic Systems"* (Vol. 1552). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-99598-9_71
- Beyari, H. (2025). Artificial intelligence's effect on customer loyalty in the context of electronic commerce. *Journal of Umm Al-Qura University for Engineering and Architecture*, 16, 617-626. <https://doi.org/10.1007/s43995-025-00142-z>
- Chen, B., & Cui, W. (2025). Data-driven power marketing strategy optimization and customer loyalty promotion. *Energy Informatics*, 8, 53. <https://doi.org/10.1186/s42162-025-00510-y>
- Choi, C., Xu, J., & Min, D. (2024). Investigating of the influence process on consumer's active engagement through emotional brand attachment and brand love. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 36(11), 3061-3080. <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2023-1028>
- Ekber Akgun, A., Kocoglu, I., & Zeki Imamoglu, S. (2013). An emerging consumer experience: Emotional branding. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 503-508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.519>
- Fastoso, F., & Gonzalez-Jimenez, H. (2020). Materialism, cosmopolitanism, and emotional brand attachment: The roles of ideal self-congruity and perceived brand globalness. *Journal of Business Research*, 121, 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.015>
- Fernandes, T., & Moreira, M. (2019). Consumer brand engagement, satisfaction and brand loyalty: A comparative study between functional and emotional brand relationships. *Journal of Product & Brand Management*, 28(2), 274-286. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2017-1545>
- Kalra, G., Jhamb, D., & Mittal, A. (2024). Emotional brand attachment, brand tribalism, and co-creation in luxury hotels: Insights from emerging economies. *The Open Psychology Journal*, 17. <https://doi.org/10.2174/0118743501301683240516055354>
- Kammerer, A., Dilger, T., & Ploder, C. (2021). Emotional branding: Identifying the difference between Nike and Adidas. In A. Horobet, L. Belascu, P. Polychronidou, & A. Karasavvoglu (Eds.), *Global, Regional and Local Perspectives on the Economies of Southeastern Europe*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-57953-1_18
- Kia, M. (2025). Attention-guided deep learning for effective customer loyalty management and multi-criteria decision analysis. *Iranian Journal of Computer Science*, 8, 163-184. <https://doi.org/10.1007/s42044-024-00215-7>
- Kuikka, A., Hallikainen, H., & Tuominen, S. (2025). What drives customer loyalty in a pandemic? Semantic analysis of grocery retailers. *Electronic Commerce Research*, 25, 2205-2240. <https://doi.org/10.1007/s10660-024-09857-y>

- Lalicic, L., Huertas, A., Moreno, A., & Jabreel, M. (2020). Emotional brand communication on Facebook and Twitter: Are DMOs successful? *Journal of Destination Marketing & Management*, 16, 100350. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.03.004>
- Latif, K. F., & Bashir, S. (2024). Achieving customer loyalty during post-pandemic: An asymmetric approach. *Future Business Journal*, 10, 14. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00305-9>
- Manohar, S., Kumar, R., Saha, R., & Mittal, A. (2022). Examining the effect of emotional branding in building brand equity of social marketing campaigns: A case on Swachh Bharat, India. *Society and Business Review*, 18(2), 197-218. <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2021-0159>
- Mera-Reategui, A., & Gallardo-Echenique, E. (2024). Key pillars in storytelling to generate emotional branding. In J. L. Reis, J. Zeleny, B. Gavurova, & J. P. M. d. Santos (Eds.), *Marketing and Smart Technologies* (Vol. 386). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-97-1552-7_20
- Nguyen, H. M., Ho, T. K. T., & Ngo, T. T. (2024). The impact of service innovation on customer satisfaction and customer loyalty: A case in Vietnamese retail banks. *Future Business Journal*, 10, 61. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00354-0>
- Ozuem, W., & Willis, M. (2025). Brand and customer loyalty in online brand communities. In *Digital Marketing Strategies for Value Co-Creation*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-84613-7_7
- Surbakti, H., & Chumwatana, T. (2026). An intelligent DMI-based feature selection approach for measuring customer loyalty using SVM. *International Journal of Information Technology*, 18, 249-261. <https://doi.org/10.1007/s41870-024-02317-8>
- Taghizadeh, H., & Shokri, A. (2014). The study of spiritual leadership impact on organizational justice and organizational commitment of employees of company Gas Ardabil Province. *Human Resource Management in Oil Industry*, 5(19), 227-255.
- Taghizadeh, H., & Shokri, A. (2015). Presenting a practical model of reinforcing spiritual leadership in educational institutes: A case study. *International Education Studies*, 8(10), 126-136.
- Turenko, O., & Yakhneeva, I. (2025). A study of customer loyalty in private schools. In V. V. Mantulenko, J. Horak, J. Kucera, & M. Ayyubov (Eds.), *Proceedings of the International Scientific Conference "Digital Future: Science, Education, and Innovative Development of Socio-Economic Systems"* (Vol. 1552). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-99598-9_19
- Yang, K., Maria Kim, H., & Zimmerman, J. (2020). Emotional branding on fashion brand websites: Harnessing the Pleasure-Arousal-Dominance (P-A-D) model. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 24(4), 555-570. <https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2019-0055>