



# **Omni-Channel Integration Quality Pattern Designing in bank industry**

**Javad Rahim Monfared <sup>\*1</sup>, Mohammad Reza Hamidzadeh <sup>2</sup>**

1\* - PhD Student, Faculty of Management and Accounting, Department of Business Administration, Shahid Beheshti University of Tehran, Tehran, Iran.

2- Full Professor, School of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

## **Abstract**

**Background and Objective:** The ways in which consumers interact with businesses have changed significantly due to the rapid and numerous developments that have occurred in recent years. In addition to traditional sales centers, companies have begun to offer other interactive channels such as web and smartphone applications, social networks, digital stores and contact centers to their customers. In this context, a phenomenon called "Omni channel" has emerged, where customers can use not only one of the existing interaction channels, but all channels simultaneously. For this reason and in this regard, the present study was conducted with the aim of presenting a model for integrating Omni channels in the banking industry.

**Method:** The approach of the article is qualitative and in terms of its purpose is applied-exploratory. In this way, data were collected through related texts, in-depth interviews and semi-structured interviews with 15 experts, and a thematic analysis strategy including coding was also used to achieve the model extracted from the article. The data were also analyzed using coding and Max Quad software.

**Findings and results.** Finally, the quality model of integration of collaborative channels was designed with three components (levels): 1- Dimensions of model integration quality, 2- Drivers of the model (facilitators), 3- Consequences of the model and in 12 dimensions and 50 indicators.

**Keywords:** Omni\_channel, Integration, Integration Quality, Banking Industry, Theme Analysis

## **Citation:**

Rahim Monfared, J. & Hamidzadeh, M. (2025). Omni-Channel Integration Quality Pattern Designing in bank industry. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(1), 165-188.



## طراحی الگوی کیفیت یکپارچه‌سازی کانال‌های همه‌کاره در صنعت بانکداری

جواد رحیم منفرد<sup>۱\*</sup>، محمدرضا حمیدی زاده<sup>۲</sup>

\*۱- دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی تهران، تهران، ایران.

۲- استاد تمام دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

### چکیده

زمینه و هدف: روش‌های تعامل مصرف‌کنندگان با کسب و کارها، بدلیل پیشرفت‌های سریع و بی‌شماری که طی سالیان اخیر رخ داده است، تغییرات قابل توجهی داشته‌اند. علاوه بر مراکز فروش سنتی، شرکت‌ها ارائه کانال‌های متقابل دیگری مانند برنامه‌های وب و تلفن‌های هوشمند، شبکه‌های اجتماعی، فروشگاه‌های دیجیتالی و مراکز تماس با مشتریان خود را آغاز کرده‌اند. در این زمینه پدیده‌ای به نام "کانال همه‌کاره یا کانال فراگیر" بوجود آمده است، جایی که مشتریان نه تنها از یکی از کانال‌های تعامل موجود، بلکه از همه کانال‌ها بطور همزمان می‌توانند استفاده کنند. به همین علت و در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی یکپارچه‌سازی کانال‌های همه‌کاره در صنعت بانکداری انجام گرفت.

روش: رویکرد مقاله کیفی و از لحاظ هدف کاربردی-اکتشافی می‌باشد. به این ترتیب داده‌ها از طریق متون مرتبط، مصاحبه‌های عمیق و مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۵ نفر از خبرگان گردآوری شده و از استراتژی تحلیل تم مشتمل بر کدگذاری نیز به منظور دستیابی به مدل مستخرج از مقاله استفاده شده است. داده‌ها نیز با استفاده از کدگذاری و نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شد.

یافته‌ها و نتایج: در نهایت الگوی کیفیت یکپارچه‌سازی کانال‌های همه‌کاره با سه مؤلفه (سطح): ۱- ابعاد کیفیت یکپارچه‌سازی مدل، ۲- پیشران‌های مدل (تسهیل‌گران) ۳- پیامدهای مدل و در ۱۲ بُعد و ۵۰ شاخص طراحی گردید.

**کلیدواژه‌ها:** کانال همه‌کاره، یکپارچه‌سازی، کیفیت یکپارچه‌سازی، صنعت بانکداری، تحلیل تم.

### استناد:

رحیم منفرد، جواد و حمیدی زاده، محمدرضا. (۱۴۰۴). طراحی الگوی کیفیت یکپارچه‌سازی کانال‌های همه‌کاره در صنعت بانکداری. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۶(۱)، ۱۶۵-۱۸۸.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۰۲

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125656565047>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۴، دوره ۶، شماره ۱، پیاپی ۲۷

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

با پیشرفت هر روزه تکنولوژی، تجربه مشتری سرعت خود را افزایش داده و به طور گسترده در سازمان‌ها، به ویژه در بخش خدمات گسترش یافته است. در اکثر کشورها مشخص شده که به دلیل افزایش رقابت، افزایش اشباع و تغییر سریع محیط کسب و کار، سازمان‌ها تمرکز خود را بر روی نیازهای عجولانه و متغیر مشتریان متمرکز کرده اند (لیمون و ورهوف، ۲۰۱۶). رقابت در بازار جهانی از جمله در بخش خدمات به طور فزاینده‌ای چالش برانگیز شده است (سافر و همکاران، ۲۰۲۳؛ گنتل و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین، شرکت‌های خدماتی باید از مزایای رقابتی خود اطمینان حاصل کنند (لوولک و پترسون، ۲۰۱۵). محققان خدمات پیشنهاد کرده‌اند که تجربه مشتری اکنون به مزیت‌های رقابتی حیاتی تبدیل شده است که یک شرکت خدماتی می‌تواند دنبال کند (لیمون و ورهوف، ۲۰۱۶؛ گنتل، ۲۰۱۶). در همین راستا، شرکت‌های خدماتی به اهمیت بهبود تجربه مشتری پی برده‌اند، از جمله با قرار دادن تجربه مشتری به عنوان اولویت اصلی شرکت و همچنین واگذاری مدیران به طور خاص برای مدیریت تجربه مشتری (دی کیسر و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین تمرکز فزاینده بر تجربه مشتری به این دلیل است که مشتریان اکنون از طریق نقاط تماس بیشماری در کانال‌ها و رسانه‌های متعدد با شرکت‌ها در تعامل هستند که منجر به سفرهای مشتری پیچیده تری می‌شود. شرکت‌ها با شتاب پراکندگی رسانه‌ها و کانال‌ها مواجه شده‌اند و مدیریت کانال‌ها به یک هنجار جدید تبدیل شده است (ورهوف و همکاران، ۲۰۱۵؛ لیمون و ورهوف، ۲۰۱۶). از طرف دیگر گسترش فناوری‌های دیجیتال باعث بالا رفتن تعداد نقاط تماس شده و پیچیدگی تجربه مشتری را افزون کرده است. رفتار مشتری با گسترش کانال آنلاین و ظهور فناوری‌های دیجیتال دستخوش تغییرات قابل توجهی شده است (باهاالا، ۲۰۱۴). و یکی از نگرانی‌های اصلی مدیریت تجربه مشتری، در محیط‌هایی است که کانال‌های فیزیکی و دیجیتال به طور همزمان ترکیب می‌شوند و تجربیاتی را شکل می‌دهند که شامل تجربیاتی است که از نقاط تماس فیزیکی مانند فروشگاه‌ها و دیجیتالی مانند اینترنت در یک مکان و زمان حاصل می‌شود (بلیگتی و همکاران، ۲۰۱۸). در واقع مشتری به دنبال راه‌های جدیدی برای جستجوی اطلاعات، خرید ارتباط با شرکت‌ها است و برای رسیدن به این هدف اغلب تمایل دارد از چندین کانال و نقاط تماس (مانند فروشگاه‌های فیزیکی، وبسایت، موبایل، رسانه‌های اجتماعی و غیره) به طور همزمان استفاده کند و حتی برای تکمیل یک تراکنش این مصرف کننده است که اکنون به دنبال یک تجربه ثابت و یکپارچه در میان این کانال‌هاست (ورهوف و همکاران، ۲۰۱۵). با این وجود در چند کانالی گرچه خرده فروشان سعی می‌کنند در یک زمان بیش از یک کانال را ارائه دهند ولی از نظر مشتریان این کانال‌ها با هم تعاملی ندارند و یکپارچه‌سازی در آنها وجود ندارد (نوربرت و ریگل، ۲۰۱۵). چندکانالی به استفاده و هماهنگی بین کانال‌های افلاین (مانند فروشگاه‌های فیزیکی)، کانال‌های آنلاین (مانند فروشگاه اینترنتی) توسط خرده فروشان به منظور افزایش ارزش مشتری اشاره دارد (ورهوف و همکاران، ۲۰۱۵). ولی با وجود

1. Lemon & Verhoef

2. Safeer et al

3. Gentile et al

4. Lovelock & Patterson

5. De Keyser et al

6. Bhalla

7. Belghiti et al

8. Norbert & Rygl

دسترسی آسان تر و سریع تر به اطلاعات، گزینه‌های خرید متنوع تر و کیفیت بیشتر خدمات به مشتریان و علیرغم همزیستی این کانال‌ها یکپارچه‌سازی مورد نظر بین کانال‌ها وجود ندارد و قابل کنترل نیست. علاوه بر این داده‌ها مختص هر کانال هستند و بین کانال‌ها به اشتراک گذاشته نمی‌شوند از این رو یک مدیریت مجزا و اهداف خاص هر کانال (به عنوان مثال فروش در هر کانال و تجربه در هر کانال توسط خرده فروشان اتخاذ می‌شود تا کانال‌های موجود و اضافه شده را به عنوان نهادهای مستقل اداره کنند. در نتیجه به دلیل این تقسیم بندی، برای خرده فروشان ارائه تجربه ای برای مصرف کننده که احتمالاً رضایت مشتری را افزایش می‌دهد بسیار دشوار است (ورهوف و همکاران، ۲۰۱۵). با ظهور کانال‌های دیجیتال، از جمله رسانه‌های اجتماعی، برنامه‌های کاربردی موبایلی، کیوسک‌های دیجیتال و بسیاری دیگر از کانال‌های پیشرفته تکنولوژیک، چند کاناله به سمت کانال همه‌کاره تغییر یافته است (توفیق حسین و همکاران، ۲۰۱۷). یک مطالعه اخیر نشان می‌دهد که ۷۶ درصد از مدیران کسب و کار استراژی کانال همه‌کاره را به عنوان اولویت کاری خود در نظر می‌گیرند (شن و همکاران، ۲۰۱۸).

کانال همه‌کاره به عنوان یک پیشنهاد چند کاناله هماهنگ شده که تجربه یکپارچه را هنگام استفاده از همه کانال‌های خرید خرده فروشی فراهم می‌کند، تعریف می‌شود بنابراین سیستم کانال همه‌کاره تمایل دارد شکاف‌های چند کاناله بودن را برطرف کند و بر حداکثر رساندن یکپارچه‌سازی بین کانال مورد استفاده توسط یک خرده‌فروش تمرکز دارد. در واقع کانال همه‌کاره سطح بالایی از یکپارچه‌سازی را با ارائه یک تراز کامل و یکپارچه از کانال‌ها و نقاط تماس مختلف تضمین میکند و مشتریان را قادر می‌سازد تا بدون زحمت از یک کانال به کانال دیگر در یک فرایند تراکنش واحد حرکت کند (لی و سونگ، ۲۰۲۳). علاوه بر این مشتریان می‌توانند تعامل خود با کانال‌ها را افزایش دهند و خرده‌فروشان توانایی کنترل کامل یکپارچه‌سازی آن‌ها را دارند (ورهوف و همکاران، ۲۰۱۵). در سیستم کانال همه‌کاره، داده‌ها در تمام کانال‌ها یکپارچه شده و به اشتراک گذاشته می‌شوند از این رو یک مدیریت هم‌افزایی با اهداف بین‌کانالی (مانند فروش کل از طریق کانال، تجربه کلی مشتری خرده‌فروشی و غیره) توسط خرده‌فروشان اتخاذ می‌شود (ورهوف و همکاران، ۲۰۱۵).

یکپارچه‌سازی در قلب بازاریابی کانال همه‌کاره قرار دارد و کاربران خدمات چند کاناله کیفیت یکپارچه‌سازی را درک می‌کنند و تمام کانال‌هایی که استفاده می‌کنند آنها را به یک درک کیفیت یکپارچه خدمات سوق می‌دهد. با اذعان به این موضوع اصطلاح کیفیت یکپارچه‌سازی را در بازاریابی کانال همه‌کاره پیشنهاد کرده‌اند که عبارت است از توانایی ارائه خدمات یکپارچه به مشتریان در چندین کانال (سوسا و ووس، ۲۰۰۶). همچنین کیفیت یکپارچه‌سازی کانال را به عنوان یکی از عوامل موفقیت اصلی کانال همه‌کاره شناسایی کرده‌اند که بدون یکپارچه‌سازی جامع، کانال‌های جدا در تجارت چند کاناله هرگز به کسب و کار با کانال همه‌کاره تبدیل نمی‌شود (ساغری و همکاران، ۲۰۱۷).

خدمات بانکی یکی از خدماتی است که از طریق تقویت کانال‌های دیجیتالی خود و تغییر آن به کانال همه‌کاره را اتخاذ کرده است. سیستم کانال همه‌کاره بانکی یک استراتژی نو ظهور در صنعت بانکداری است که بانک‌ها برای حفظ رقابت در بازار باید اتخاذ

1. Taufique Hossain et al

2. Shen et al

3. Liu & Song

4. Sousa & Voss

5. Saghiri et al

کند(باهاالا، ۲۰۰۴). سازمان‌های بانکی بیشتر بر تعامل با مشتریان خود تمرکز می‌کنند. آنها در تلاش برای ارائه خدمات برتر و تلاش برای جلب رضایت مشتریان خود هستند، اما برای حفظ رقابت خود، سازمان‌های بانکی باید به شدت روی نقاط تماس با مشتریان کار کنند(بری و کربن، ۲۰۰۷). خدمات بانکی پس از رقابت به وجود آمده به سمت کانال همه کاره حرکت کرده که لزوم آن یکپارچه‌سازی بین کانالی است. پس مساله این پژوهش ناتوانی بانک‌ها در یکپارچه‌سازی با کیفیت مناسب کانال همه کاره با بازخوردهای تجربه مشتری برای تبیین رفتار وی به مثابه یک واقعیت مسلم است. براین مبنا سوال‌های زیر مطرح می‌شود:

سوال اصلی: الگوی کیفیت یکپارچه‌سازی کانال همه کاره در صنایع خدماتی چیست؟

سوال‌های فرعی:

۱. ابعاد کیفیت یکپارچه‌سازی کانال همه کاره کدامند؟
۲. پیشران‌های کیفیت یکپارچه‌سازی کانال همه کاره کدامند؟
۳. پیامدهای حاصل از یکپارچه‌سازی کانال همه کاره چیست؟

### • مبانی نظری

#### • کانال‌های مختلف بازاریابی

شیوه ارتباط مشتریان با برندها از زمان گذشته تاکنون تغییرات بسیاری کرده و پیشرفت تکنولوژی علت اصلی این تغییر و تحولات است. شیوه‌های ارتباطی به مرور زمان و بر اساس نیاز مشتری تغییر کرده است. کانال‌های مختلف بازاریابی عبارتند از:

- بازاریابی تک کاناله<sup>۱</sup>
- بازاریابی چند کاناله<sup>۲</sup>
- بازاریابی با کانال‌های متقاطع<sup>۳</sup>
- بازاریابی کانال همه کاره<sup>۴</sup>

**بازاریابی تک کاناله:** شیوه سنتی تک کاناله، تنها روی ارتباط با مشتریان تنها از طریق یک کانال متمرکز است. این کانال می‌تواند به شکل‌های مختلفی باشد. این استراتژی هزینه‌های بازاریابی و پیچیدگی‌های بازاریابی را بسیار کاهش می‌دهد. با این حال، استفاده از این شیوه ریسک‌ها و معایبی نیز دارد که مهم‌ترین آنها از دست دادن فرصت‌های فروش از طریق سایر کانال‌های بازاریابی است که مشتریان بالقوه در آنها حضور دارند(ژانگ و همکاران، ۲۰۲۴).

**بازاریابی چند کاناله:** شیوه چندکاناله به تلاش‌های بازاریابی اشاره دارد که از چندین کانال بازاریابی (مغازه، تلفن هوشمند، تبلت، ایمیل، چت آنلاین، شبکه‌های اجتماعی و...) استفاده می‌کند تا مشتریان بالقوه که در کانال‌های مختلف حضور دارند را هدف

1 .Berry & Carbone

2 .Single Channel

3 .Multi-Channel

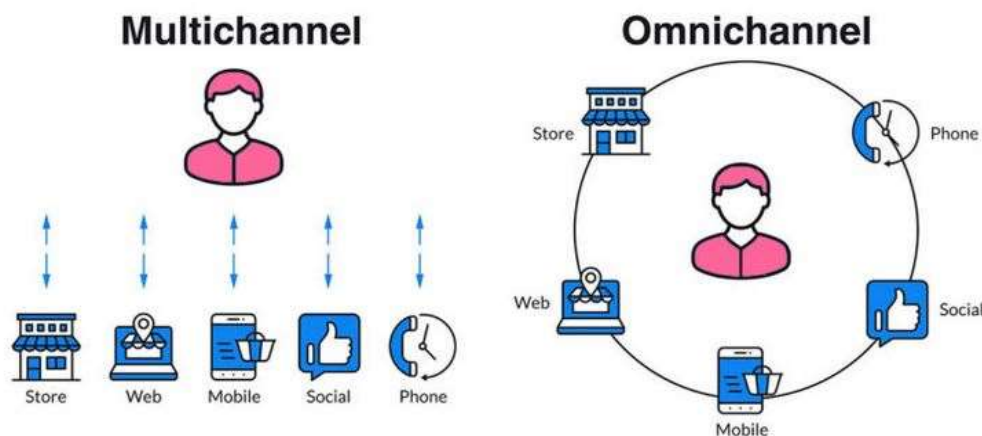
4 .Cross Channel

5 .Omni Channel

قرار دهد و به راحتی با آنها ارتباط برقرار کنند. هدف اصلی از این استراتژی این است که مشتری بتواند به هر شکلی که مایل است، خرید خود را انجام دهد. بازاریابی چندکاناله به کسب و کارها امکان دسترسی به همه مشتریان خود که در کانال‌های مورد علاقه‌شان هستند و در مرحله تصمیم به خرید هستند را می‌دهد. در این روش، کانال‌های بازاریابی با یکدیگر در ارتباط نیستند و عملکرد مستقل از یکدیگر دارند (چن و همکاران، ۲۰۲۱).

**بازاریابی با کانال‌های متقاطع:** این روش مشابه روش بازاریابی چندکاناله است با این تفاوت که در روش بازاریابی کانال‌های متقاطع، کانال‌های مختلف از یکدیگر مستقل نیستند و با هم در ارتباط هستند. این شیوه به کاربر اجازه می‌دهد که بین کانال‌های بازاریابی حرکت کند و در عین حال، سفر خرید خود را مشابه قبل، اما در کانال دیگری ادامه دهد. اغلب کسب و کارها سعی می‌کنند کانال‌های آنلاین خود را با یکدیگر مرتبط کنند تا تجربه کاربری بهتری برای مشتریان ایجاد کنند، برخی کسب و کارها هم کانال‌های آنلاین و هم کانال‌های آفلاین را با یکدیگر مرتبط می‌کنند. بهترین گزینه برای هر کسب و کار متفاوت است و به اهداف و میزان بودجه بازاریابی کسب و کارها بستگی دارد (چن و همکاران، ۲۰۲۱).

**بازاریابی کانال همه کاره:** این روش، پیچیده‌ترین روش بازاریابی است. در این شیوه، کسب و کارها سعی می‌کنند با یک هویت ثابت و یکپارچه در تمام کانال‌های بازاریابی (وبسایت، اپلیکیشن موبایل، خرید حضوری، بیلورد، کیوسک و ...) حضور داشته باشند و پیام خود را به صورت یکسان و یکپارچه به مخاطبان منتقل کنند؛ به طوری که برند آنها به راحتی توسط مردم شناخته شود (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۴).



شکل ۱: بازاریابی با کانال همه کاره و بازاریابی چندکاناله

### • کانال همه کاره (آمنی چنل)

بازاریابی کانال همه کاره، پیشرفته‌ترین انواع بازاریابی است. این بازاریابی شامل چندین کانال، درست مثل بازاریابی چندکاناله و بازاریابی کانال متقاطع، اما به روشی بسیار بهتر است (لیفلانگ و همکاران، ۲۰۱۴). کانال همه کاره یکی از مهم‌ترین انقلاب‌های خرده

فروشی از قبیل بازاریابی، خرده‌فروشی، ارتباطات یا سیستم‌های اطلاعاتی تاثیر می‌گذارد (موسکوئرا و همکاران؛ ۲۰۱۷). در حقیقت کانال همه‌کاره مدیریت هم‌افزایی تمام نقاط تماس و کانال‌های داخلی و خارجی سازمان برای مشتری، جهت اطمینان از تجربه مشتری در کانال‌ها و فعالیت‌های بازاریابی انجام گرفته توسط سازمان است، از جمله آمیخته بازاریابی و ارتباطات بازاریابی (متعلق به خود، پرداخت شده و کسب شده)، که برای سازمان‌ها و هم برای مشتریان آن‌ها بهینه شده است (کوی و همکاران؛ ۲۰۲۱). در یک فضای کاملاً رقابتی، اتخاذ رویکرد کانال همه‌کاره از نظر جذب و حفظ مشتری و همچنین وسیله‌ای برای اطمینان از پایداری تجاربف منجر به مزیت در بازار می‌شود. سازمان‌های دارای کانال همه‌کاره، مشتری را در هسته اصلی تعامل خود قرار می‌دهند (گریا و همکاران؛ ۲۰۲۱). بازاریابی کانال همه‌کاره رویکردی است که از نقطه تماس تا پایان فرایند خرید یک تجربه خرید کاملاً یکپارچه و بدون گسستگی برای مشتریان فراهم می‌نماید. این به آن معنا است که هر کانال در ارتباط با سایر کانال‌ها جهت خلق یک پیام واحد جهت معرفی برند یا شرکت عمل می‌کند. مشتریان امروز در دوران بازاریابی دیجیتال از کانال‌های همه‌کاره استفاده می‌کنند (حبیبی، ۱۳۹۵). استفاده از کانال‌های بازاریابی از گذشته تا کنون دستخوش تغییر و تحولات بسیاری قرار گرفته است. با پیشرفت تکنولوژی، کسب‌وکارها نیز تغییر کرده‌اند و استراتژی بازاریابی خود را هم راستا با تغییرات تکنولوژی ارتقا داده‌اند. در گذشته و قبل از پیدایش اینترنت، مشتریان تنها به صورت حضوری یا تلفنی با برندها در تماس بودند. بازاریابان و صاحبان کسب و کار چگونه توانستند تجربه کاربری یکپارچه‌ای را برای مخاطبان خود فراهم کنند؟ پاسخ این سوال، بازاریابی کانال همه‌کاره است. استفاده از بازاریابی کانال همه‌کاره در دنیای تجارت و به خصوص تجارت آنلاین، از اهمیت بالایی برخوردار است؛ چرا که بازاریابی مبتنی بر داده و یکپارچه این روزها حرف اول را می‌زند (قاسمی، ۱۳۹۷).

ایده اصلی بازاریابی کانال همه‌کاره نه تنها باعث شناسایی همه کانال‌های ارتباط با مشتریان می‌شود، بلکه تمام تعاملات مشتریان با کانال‌های مختلف را در کل فرایند خرید (قبل، در حین و بعد از خرید) در نظر می‌گیرد. تجربه مشتری در تمامی کانال‌ها یکسان و یکپارچه است. دغدغه بازاریابی کانال همه‌کاره فقط معاملات انجام شده توسط مشتریان نیست؛ بلکه از طریق گردآوری داده‌های رفتاری کاربران در کانال‌های مختلف و آنالیز همزمان آنها، نیازهای مشتریان، تعاملات آنها با هر یک از کانال‌ها و محصولات و برند را هم بررسی می‌کنند. به همین دلیل، انتقال پیام‌ها و پیشنهادها به صورت یکسان و یکپارچه در تمامی کانال‌ها، اعم از وب‌سایت، کمپین‌های ایمیلی، شبکه‌های اجتماعی و فروشگاه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. بدیهی است که این نوع بازاریابی نیازمند سرمایه‌گذاری بیشتری است. بخش زیادی از هزینه برای فراهم کردن زیرساخت‌های مناسب و هوشمندسازی و مدیریت ارتباط با مشتریان صرف می‌شود (الوادی و فاریس؛ ۲۰۱۷). بازاریابی کانال همه‌کاره رویکردی است که تجربه‌ای کاملاً مشابه و یکپارچه را برای مشتریان از اولین نقطه تماس کاربر با برند تا انتهای سفر مشتری فراهم می‌کند. بازاریابی کانال همه‌کاره رویکردی است که برند را در محوریت استراتژی قرار می‌دهد و تلاش می‌کند پیام برند را در همه کانال‌هایی که کاربر در آنها حضور دارند، توسعه دهد. تفاوت اصلی این دو استراتژی، این است که مرکز توجه بازاریابی کانال همه‌کاره، مشتری است در حالی که تمرکز

1. Mosquera et al

2. Qi et al

3. Gereia et al

4. Ailawadi et al

بازاریابی بازاریابی چندکاناله، روی این موضوع است که تمامی کانال ها تحت پوشش قرار گیرد. در واقع، کانال ها در روش بازاریابی چندکاناله به صورت مستقل و جدا از هم کار می کنند و هر یک از آنها استراتژی و اهداف خود را دنبال می کند؛ در حالی که کانال ها در روش بازاریابی همه کاره با یکدیگر و با کاربران یکپارچه هستند (بل و همکاران، ۲۰۱۸).

تنها هدف استراتژی کانال های چندگانه، دسترسی به مخاطبان از طریق حداکثر تعداد کانال ممکن است. این روش، روی ایجاد وسیع ترین شبکه برای بدست آوردن بیشترین مشارکت مشتریان تمرکز دارد؛ هرچه تعداد کانال های این شبکه بیشتر باشد، بهتر است. ایمیل و رسانه های اجتماعی، محبوب ترین کانال هایی هستند که اغلب شرکت هایی که از این شیوه بازاریابی استفاده می کنند، برای ارتباط با مشتریان خود در نظر می گیرند. در مقابل، رویکرد بازاریابی کانال همه کاره به منظور ایجاد تجربه کاربری عالی برای مشتریان، سعی می کند علاوه بر ارتباط با مشتری، ارتباط میان کانال ها و ارتباط هر یک از کانال ها با مشتری را مورد بررسی قرار دهد. تمرکز اصلی این استراتژی، ایجاد ارتباط قوی بین مشتریان و برند است. شرکت هایی که از این شیوه استفاده می کنند، هر ساله به طور متوسط رشد ۹۱ درصدی در نرخ بازگشت مشتری نسبت به سایر شرکت هایی که از این شیوه استفاده نمی کنند، دارند (رودرکک و کاک، ۲۰۱۹).

هدف اصلی کانال های همه کاره این است که مشتری بتواند به هر شکلی که مایل است، خرید خود را انجام دهد. بازاریابی چندکاناله به کسب و کارها امکان دسترسی به همه مشتریان خود که در کانال های مورد علاقه شان هستند و در مرحله تصمیم به خرید هستند را می دهد. در این روش، کانال های بازاریابی با یکدیگر در ارتباط نیستند و عملکرد مستقل از یکدیگر دارند. اغلب شرکت ها و برندها اگر از بازاریابی همه کاره استفاده نکنند، قطعاً از بازاریابی چندکاناله استفاده می کنند. بدیهی است تبدیل استراتژی تک کاناله به استراتژی چندکاناله نیازمند زیرساخت، یکپارچگی و نظم سازمانی است. همچنین، به منظور بهینه سازی، برندها باید عملکرد هر یک از کانال های بازاریابی خود را از طریق رصد کردن شاخص های کلیدی مهم، اندازه گیری و آنالیز کنند تا متوجه شوند کدام کانال ها بیشترین سودآوری را داشته است (گالینو و مورنو، ۲۰۱۹).

---

1. Bell et al

2. Rooderkerk et al

3. Gallino et al

## جدول ۱: تفاوت‌های بازاریابی چندکاناله و بازاریابی همه‌کاره (حمیدی‌زاده و رحیم‌منفرد، ۱۴۰۳)

نکات کلیدی مقایسه	استراتژی بازاریابی چندکاناله	استراتژی بازاریابی همه‌کاره
کانال و مشتری	هدف این است که ارتباطات را در همه جا گسترش دهیم تا بتوانیم مشتریان بیشتری را به دست آوریم. تمرکز بر انتشار کلمه است.	هر کانال برای تعامل کلی با مشتری و ارائه تجربه کلی عالی برای مشتری، صرف نظر از کانال، به هم مرتبط است. تمرکز بر ایجاد رابطه با مشتری است.
ثبات در تعامل	تجربه مشتری ممکن است با هر کانال متفاوت باشد. اطلاعاتی که مشتری دریافت می‌کند نیز ممکن است متفاوت باشد.	همان تجربه و همچنین اطلاعات به طور مداوم از طریق هر کانال دریافت می‌شود.
تجربه مشتری	مشتری باید تلاش بیشتری برای تعامل با برند و خرید انجام دهد. این بیشتر یک رویکرد متمرکز بر فروش است. برای درک اینکه چه کاری می‌توان انجام داد تا کارها برای مشتری آسان تر شود، کار زیادی انجام نشده است.	استراتژی بازاریابی همه‌کاره به دنبال این است که سفر مشتری را بدون دردسر و ساده کند. هدف آن این است که بفهمد مشتریان باید کجا تلاش کنند و چگونه می‌توان آن تلاش را حذف کرد. این یک رویکرد مشتری محور است.
بهینه‌سازی کانال	از آنجایی که همه کانال‌ها به طور مستقل کار می‌کنند، ممکن است استفاده از هر کانال به طور کامل بهینه نشود. سفر مشتری به شدت به کانالی بستگی دارد که مشتری از آن استفاده می‌کند.	اینجا، همه کانال‌ها با هم کار می‌کنند. استفاده از هر کانال بهینه شده است. کسب و کار مستقل از کانال ایجاد می‌شود.
ارتباط مشتری با برند	عدم ثبات در ارتباطات و اطلاعات در کانال‌های مختلف اجازه نمی‌دهد که رابطه‌ای با مشتری شکل بگیرد. مشتری اعلان یا کمکی مداوم در تمام کانال‌ها دریافت نمی‌کند، که بیشتر بر آشنایی مشتری با برند و تصویر آن تأثیر می‌گذارد.	مشتری به دلیل اطلاعات و ارتباط مستمر با برند در تمام کانال‌ها، رابطه‌ای با برند ایجاد می‌کند. در نتیجه، آنها از احساس آشنایی با برند لذت می‌برند.
حفظ مشتری	این استراتژی تماماً در مورد ایجاد یک شبکه گسترده تر برای دستیابی به مشتریان فعلی و بالقوه است. به طور فعال برای حفظ مشتریان یا ایجاد وفاداری به برند کار نمی‌کند.	استراتژی بازاریابی همه‌کانالی فعالانه بر تقویت رابطه با مشتری و حفظ مشتری در این فرآیند متمرکز است.
سود	ممکن است در ابتدا یک رویکرد نسبتاً ارزان تر به نظر برسد. با این حال، در درازمدت، این یک استراتژی بازاریابی سودمند نیست، زیرا در حفظ مشتریان چندان مفید نیست. به دست آوردن مشتری جدید بسیار پرهزینه تر از حفظ مشتری است.	در حالی که این استراتژی ممکن است در ابتدا نیاز به سرمایه‌گذاری قابل توجه تری داشته باشد، اما در درازمدت سودمندتر است زیرا به طور فعال بر ایجاد یک تجربه لذت بخش برای مشتریان و حفظ آنها تمرکز می‌کند.
رویکرد سازمانی	تیم‌های درون سازمان، مانند آن‌هایی که روابط عمومی، رسانه‌های اجتماعی، فروش و غیره را مدیریت می‌کنند، نیازی به هماهنگی زیادی با یکدیگر ندارند، زیرا کانال‌های بازاریابی کاملاً به هم مرتبط نیستند.	همه تیم‌های درون سازمان باید با هم کار کنند، با یکدیگر هماهنگ باشند و در یک صفحه باشند تا تجربه‌ای ثابت به مشتریان در سراسر کانال‌ها ارائه دهند و تصویر برند قوی تری ارائه دهند.

### • پیشینه پژوهش

روستا و راه‌پیمای (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای به بررسی تاثیر کیفیت بازاریابی کانال همه کاره بر ارزش درک شده مشتریان پرداختند. این تحقیق توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. براساس نتایج این مطالعه، پیکربندی خدمات کانال، ثبات محتوا، ثبات فرایند و کیفیت اطمینان بر کیفیت بازاریابی کانال همه کاره تاثیر معناداری داشتند. همچنین کیفیت بازاریابی کانال همه کاره بر ارزش درک شده مشتریان تاثیر معناداری داشت. عارفی و کافی موسوی (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی تاثیر ابعاد و ویژگی های کانال های همه کاره بر تجربه مشتری و پیامدهای رفتاری پرداختند. جامعه آماری پژوهش کاربران و خریداران سایت دیجی کالا بودند. یافته‌های پژوهش نشان می دهد که ابعاد و ویژگی های کانال همه کاره که عبارتند از سرگرمی، اطلاع رسانی، سودمندی و تعامل بر ابعاد ارزش درک شده لذتبخش و کاربردی تاثیر مثبت دارند و به همین طریق بر تمایلات رفتار مصرف کننده نظیر تمایل به خرید و تمایل به پرداخت بالاتر تاثیر می گذارد. پارسائی و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به بررسی نقش کانال‌های همه کاره در افزایش رضایت و وفاداری مشتریان پرداختند. فرضیات این پژوهش به بررسی تأثیر کیفیت ادغام و ارزش درک شده کانال همه کاره بر وفاداری مشتری با توجه به نقش میانجی رضایت و مشارکت مشتری پرداخته است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است کیفیت ادغام و ارزش درک شده کانال همه کاره بر وفاداری مشتری تأثیر مثبت و معناداری داشته و تأثیر رضایت و مشارکت مشتری در رابطه بین کیفیت ادغام و ارزش درک شده کانال همه کاره بر وفاداری مشتری مثبت و معنادار است. عباسی‌نامی و آسایش (۱۴۰۰)، در مطالعه‌ای به بررسی استراتژی کانال همه کاره، کیفیت تعاملات یکپارچه، سلاست درک شده، تجربه مثبت و وفاداری مشتریان در بین مشتریان بانک‌ها در شهر تهران پرداختند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بین متغیرها روابط مثبت و معنادار وجود دارد، بنابراین کیفیت تعاملات یکپارچه بر تجربه مثبت مشتری، همچنین سلاست درک شده بر تجربه مثبت مشتری تاثیر مثبت و معناداری دارند که از طریق آن بر وفاداری مشتریان تاثیر مثبت و معناداری دارند. بنابراین تجربه مثبت در بانک‌ها نقش مهمی در شکل‌گیری وفاداری مشتریان آن دارد. لئو و لئو (۲۰۲۴)، به بررسی اینکه آیا سازگاری بین کانالی همیشه باعث ایجاد وفاداری به برند در خرده فروشی همه کانالی می شود؟ یا خیر؟ پرداختند. این مطالعه با هدف روشن کردن تأثیر سازگاری بین کانالی بر اعتماد و وفاداری به برند با تمایز چهار بعد ثبات (ثبات محصول، خدمات، قیمت و تبلیغات) و بررسی نقش تعدیل کننده انگیزه نمایشگاه و وب‌رومینگ در این روابط است. یافته‌ها نشان می دهد که ثبات محصول و خدمات به طور مثبت بر وفاداری به برند از طریق اعتماد به برند تأثیر می گذارد، در حالی که ثبات قیمت و ارتقاء تأثیری ندارد. علاوه بر این، انگیزه وب‌رومینگ به طور مثبت اثرات ثبات محصول، قیمت و ارتقاء را بر اعتماد به برند تعدیل می کند. وانگ و جیانگ (۲۰۲۲)، در پژوهشی به بررسی تجربه خرید کانال همه کاره و یکپارچگی کانال در حفظ و نگهداشت مشتری پرداختند که مطالعه آن‌ها در جامعه آماری کشور چین مورد آزمایش قرار گرفت. نتایج نشان داد که تجربه کنترل کانال دارای سه بعد است: آشنایی با ویژگی کانال درک شده، تطبیق نوع کانال، و راحتی دسترسی بین کانالی. تجربه تعاملی سازگار دوبرد دارد: ثبات اطلاعات بین کانالی و پشتیبانی از خدمات متقابل. لین و همکاران (۲۰۲۲)، در مطالعه‌ای به بررسی چرایی پایداری مشتریان به کانال همه کاره به عنوان یک مورد الزام آور پرداختند. این مطالعه از نظریه تعهد-اعتماد در روانشناسی اجتماعی و بازاریابی رابطه استفاده کرد تا درک مشتریان زن از کیفیت یکپارچه سازی کانال در خرده‌فروشی کانال همه کاره و تاثیر آن بر تعهد و اعتماد در رابطه با خرده‌فروشان و در نتیجه پایداری آن‌ها را بررسی کند. این مطالعه شواهد قوی در مورد چگونگی تاثیر کیفیت یکپارچه کانال بر پایداری مشتری ارائه می‌دهد. علاوه بر این، این مطالعه یافته‌های روابط معنادار بین تعهد، اعتماد و پایداری رابطه در خرده‌فروشی کانال همه کاره را تکرار می‌کند.

<sup>1</sup>. Liao & Liu

### • روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ روش از نوع کیفی، از نظر هدف اکتشافی و از نظر میزان کاربرد پژوهشی کاربردی است. برای دستیابی به الگوی کیفیت یکپارچه سازی کانال‌های همه کاره در صنعت بانکداری از رویکرد تحلیل تم استفاده شد. گردآوری داده‌ها در این پژوهش نیز از طریق بررسی متون مرتبط (کتاب، مقالات و ...) و مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته انجام پذیرفته است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی و استخراج ابعاد مدل شامل مدیران و کارشناسان ارشد بانک‌ها و موسسات اعتباری، خبرگان دانشگاهی و مشتریان می‌باشند. با توجه به اینکه مطالعه حاضر از نوع اکتشافی و نیازمند حضور افراد ویژه‌ای است که در زمینه موضوع پژوهش اطلاعات مفید داشته باشند، نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی است. لذا براساس یک پروتکل جامع، سوال‌های متعددی مطرح و در مجموع ۱۵ مصاحبه انجام شده که شرط لازم برای تمام مصاحبه‌ها، رسیدن به اشباع نظری بوده است؛ بدین معنا که مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که زنجیره ارزش کامل شود و مطلب جدیدی از طرف مصاحبه‌شوندگان ذکر نشود (هنزه و همکاران، ۲۰۱۷). برای اطمینان از کامل بودن داده‌ها تلاش شد ترکیب مناسبی به لحاظ جمعیت‌شناختی و همچنین تخصصی در بین افراد نمونه رعایت شده و به همین دلیل، ۶ مصاحبه در گروه متخصصان و تحصیل کرده‌های حوزه بازاریابی و بانکداری با تحصیلات بالای کارشناسی ارشد و سایر مصاحبه‌ها در گروه مصرف‌کنندگان (مشتریان) با تخصص‌های مختلف انجام شد.

جدول ۲: ویژگی جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۶۶/۷٪
	زن	۳۳/۳٪
تحصیلات	کارشناسی	۴۰٪
	کارشناسی ارشد	۳۳/۳٪
	دکتری	۱۵٪
رده سنی	۲۰ تا ۳۰	۳۳/۳٪
	۳۱ تا ۴۰	۴۶/۷٪
	بیش از ۴۱ سال	۱۵٪

در راستای تعیین روایی و پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها، جهت اعتبار بخشی به یافته‌ها از رویکرد خود بازمی‌بینی<sup>۱</sup> محقق استفاده شده است. این رویکرد به عنوان راهبردی برای اعتبار بخشی به یافته‌ها در طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در پژوهش‌های کیفی شناخته می‌شود. به دلیل بهره‌مندی مستمر، از نظر خبرگان واساتید در کلیه مراحل فرآیندهای این پژوهش، پایایی مورد انتظار برای این پژوهش به خوبی تضمین و برآورده شده است. همچنین استخراج داده‌های تکراری در فرآیند تحلیل تم، نیز پایایی تحقیق را تضمین می‌نماید.

<sup>۱</sup>. Heinze et al

<sup>۲</sup>. self-monitoring

### • یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از روش تحلیل تم استقرایی شش مرحله‌ای براوان و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شده است که این مراحل عبارتند از: ۱- آشنایی پژوهشگر با داده‌های جمع‌آوری شده؛ ۲- ایجاد کدهای اولیه (سطح اول)؛ ۳- جستجوی تم‌ها، ۴- بازیابی تم‌ها؛ ۵- تعریف و نام‌گذاری تم‌ها؛ ۶- تهیه گزارش (گزارش نویسی).

مرحله اول/ آشنایی پژوهشگر با داده‌های جمع‌آوری شد: اولین گام در تحلیل محتوا آشنایی پژوهشگر با داده‌های جمع‌آوری شده است. بنابراین محقق پس از ترانویسی داده‌ها همراه با جزئیات کار، مطالعه چند باره آن‌ها و نوشتن ایده‌های اولیه توسط پژوهشگر را آغاز نمود. در این مرحله، بازخوانی مکرر داده‌های کیفی با هدف جستجو معانی و الگوها صورت گرفت.

مرحله دوم/ ایجاد کدهای اولیه (سطح اول): پس از آشنایی پژوهشگر با داده‌ها، کدگذاری اولیه آغاز می‌شود؛ به این ترتیب که ویژگی‌های جالب داده‌ها به شیوه‌ای سیستماتیک و با توجه به مجموعه‌ی آنها کدگذاری می‌شود. کدهای استخراج شده بشکل تلویحی توسط پژوهشگر از متون و مصاحبه استخراج شدند. در این مرحله که بخش اول پژوهش را تشکیل می‌دهد، براساس هدف تحقیق می‌باشد. براساس داده‌های به دست آمده از مطالعه متون مختلف و تحلیل مصاحبه با خبرگان گزاره‌های مورد نیاز استخراج شده که در جدول ۳ نمونه‌ای از آن ارائه گردید:

جدول ۳: نمونه‌ای از داده‌های به دست آمده از مطالعه متون مختلف و تحلیل مصاحبه با خبرگان

ردیف	سوالات مصاحبه	تم‌ها
۱	ابعاد کیفیت یکپارچه‌سازی کانال‌های همه کاره کامند؟	دسترسی آزادانه مشتریان به اطلاعات و کانال‌های مختلف برای رفع نیازها (وسعت کانال)، مناسب بودن کانال‌ها، یکپارچه‌سازی اطلاعات تراکنش‌ها، سهولت استفاده، سازگاری تصویر، انجام سفارش یکپارچه، دسترسی به اطلاعات یکپارچه، هماهنگی و شفافیت کانال‌های ارائه خدمات، ثبات خدمات، دسترسی آزادانه مشتریان به اطلاعات و کانال‌های مختلف برای رفع نیازها، میزان آگاهی و آشنایی مشتریان از وجود همه کانال‌ها، سازگاری بین ویژگی‌های فرآیند مرتبط و مقایسه کانال‌های مختلف، توانایی درگیر نمودن مشتریان، روابط متقابل و دو طرفه، سرعت تبادل اطلاعات، توانایی ارائه تجربه یکنواخت و یکپارچه، تاکید بر مدیریت هم افزایی تمام کانال‌ها، سازگاری محتوا در کانال‌ها، ثبات فرآیند محتوا در کانال‌ها، ثبات اطلاعات مبادله شده بین کانال‌های مختلف، ارتباط یکپارچه با مشتریان، شناسایی نیازهای مشتریان، سرعت پاسخگویی، مشارکت مشتریان، ایجاد فضای تعاملی، قابلیت جابجایی و گردش آسان و سریع مشتریان بین کانال‌ها، افزایش سطح پاسخگویی رضایتمند به درخواست مشتریان، فرآیند بهبود و توسعه تعامل با مشتریان، ایجاد و برقراری فضای تعامل و صمیمیت
۲	چه عواملی سبب تسهیل در کیفیت یکپارچه‌سازی کانال‌های همه کاره می‌گردد؟	انتظارات مشتریان، کیفیت ادغام کانال، کیفیت تعامل کانال، ارزش درک شده توسط مشتریان کانال، حمایت مدیران، جابجایی راحت و بدون اختلال در بین کانال‌ها، سهولت پردازش اطلاعات در کانال، کسب تجربه متقابل واقعی (بدون مانع و مداوم)، احساس راحتی مشتری هنگام اتصال از یک کانال به کانال دیگر، تناسب کانال با نیاز مشتری، ارتقای دانش مشتری، آموزش مشتری، تجربه مشتری در استفاده از کانال، دسترسی راحت، دسترسی سریع به اطلاعات محصول، تقویت شبکه ارتباطی، احساس یکسان و مناسب مشتریان نسبت به خدمات، بدون تغییر ماندن قضاوت مشتری در مورد خدمات، شیوایی یا سلاست روانی درک شده. دسترسی به اطلاعات، رویکرد جامع در خصوص خواسته مشتریان، شناسایی انتظارات و خواسته مشتریان، سرعت پاسخگویی، زیرساخت سخت افزاری و نرم افزاری، پایش و پیگیری اطلاعات، ذخیره سازی اطلاعات مشتریان.

مرحله سوم/ جستجوی تم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است.

پس از تهیه لیستی از تم‌های استخراج شده، به منظور تایید نهایی ۸۶ تم (شاخص) در قالب پرسشنامه به صورت بلی و خیر تنظیم و جهت امتیازدهی به چند تن از خبرگان (استاد راهنما، چند تن از خبرگان) بازگشت داده شد، با اختصاص امتیاز یک تا پنج به میزان اهمیت هر تم به صورت خیلی کم (امتیاز یک) تا خیلی زیاد (امتیاز پنج) و با در نظر گرفتن مبنای میانگین  $\leq 3$  به دلیل داشتن طیف لیکرت پنج تایی برای پذیرش هر تم، در نهایت براساس نظرسنجی نهایی ۵۰ تم تایید و ۳۶ تم حذف گردید. نمونه ای از تم‌های تایید شده به شرح جدول (۴) می‌باشد.

#### جدول ۴: جستجوی تم‌های اولیه

سوالات	شاخص (وزن شاخص)	تعداد تم	وضعیت
ابعاد کیفیت یکپارچه‌سازی کانال‌های همه کاره را نشان می‌دهد؟ چگونه؟	دسترسی آزادانه مشتریان به اطلاعات و کانال‌های مختلف برای رفع نیازها (وسعت کانال) (۴)، مناسب بودن کانال‌ها (۲)، یکپارچه‌سازی اطلاعات تراکنش‌ها (۲)، سازگاری تصویر (۲)، انجام سفارش یکپارچه (۲)، دسترسی به اطلاعات یکپارچه (۴)، شفافیت کانال (میزان آگاهی و آشنایی مشتریان از وجود همه کانال‌ها) (۵)، ثبات خدمات (۲)، سازگاری بین ویژگی‌های فرآیند مرتبط و مقایسه کانال‌های مختلف (۲)، توانایی درگیر نمودن مشتریان (۵)، روابط متقابل و دو طرفه (فضای تعاملی) (۵)، راحتی و سرعت تبادل اطلاعات (۴)، توانایی ارائه تجربه یکنواخت و یکپارچه (۴)، تاکید بر مدیریت هم افزایی تمام کانال‌ها (۴)، سازگاری محتوا در کانال‌ها (۲)، ثبات فرآیند محتوا در کانال‌ها (۲)، ثبات اطلاعات مبادله شده بین کانال‌های مختلف (۴)، فرآیند بهبود و توسعه تعامل با مشتریان (۴)، ارتباط یکپارچه با مشتریان (۴)، شناسایی و لحاظ نمودن نیازهای مشتریان (۴)، مشارکت مشتریان در فرآیند (۴)، قابلیت جابجایی و گردش آسان و سریع مشتریان بین کانال‌ها (۴)، افزایش سطح پاسخگویی رضایتمند به درخواست مشتریان (۴)، ایجاد و برقراری فضای تعامل و صمیمیت (۳)	۲۴	۱۶ تایید ۸ حذف
عوامل تسهیل‌گر (پیشران) در کیفیت یکپارچه‌سازی کانال‌های همه کاره را به نمایش می‌گذارد؟ چگونه؟	انتظارات مشتریان (۲)، هماهنگی کانال (۴)، کیفیت ادغام کانال (۲)، کیفیت تعامل کانال (۲)، ارزش درک شده توسط مشتریان کانال (۲)، حمایت مدیران (۲)، جابجایی راحت و بدون اختلال در بین کانال‌ها (۴)، سهولت پردازش اطلاعات در کانال، کسب تجربه متقابل واقعی (بدون مانع و مداوم) (۴)، تناسب کانال با نیاز مشتری (۴)، ارتقای دانش مشتری (۴)، آموزش مشتری (۴)، تجربه مشتری در استفاده از کانال (۲)	۲۴	۱۶ تایید ۸ حذف

سوالات	شاخص (وزن شاخص)	تعداد تم	وضعیت
			دسترسی راحت و سریع به اطلاعات محصول (۴)، تقویت شبکه ارتباطی (۴)، احساس یکسان و مناسب مشتریان نسبت به خدمات (۲)، بدون تغییر ماندن قضاوت مشتری در مورد خدمات (۲)، شیوایی یا سلاست روانی درک شده (۲). دسترسی به اطلاعات درباره جابجایی و حرکت مشتریان بین کانالها (۴)، رویکرد جامع در خصوص خواسته مشتریان (۳)، شناسایی انتظارات و خواسته مشتریان (۴)، سرعت پاسخگویی (۴)، زیرساخت سخت افزاری و نرم افزاری (۴)، پایش و پیگیری اطلاعات (۴)، ذخیره سازی اطلاعات مشتریان (۴).

مرحله چهارم/بازبینی تم‌ها: این مرحله زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود به عبارتی دیگر محقق با مرور تم‌ها و بررسی رابطه آنها با کدهای سطح اول و سایر تم‌های سطح دوم، به نقشه تماتیک تحلیل می‌رسد و در واقع با ادغام تم‌های فرعی در تم‌های بزرگتر و سطح بالاتر، ساختار کلی یافته‌ها آشکار می‌شود. در این مرحله ۵۰ تم (شاخص) تایید شده مرحله‌ی قبل در قالب ۱۲ بعد به شرح شکل (۵) توسط خبرگان تایید و طبقه‌بندی گردیدند.

<sup>1</sup>. Thematic map

## جدول ۵: دسته بندی تم‌ها و شکل گیری ابعاد و شاخص‌های الگو

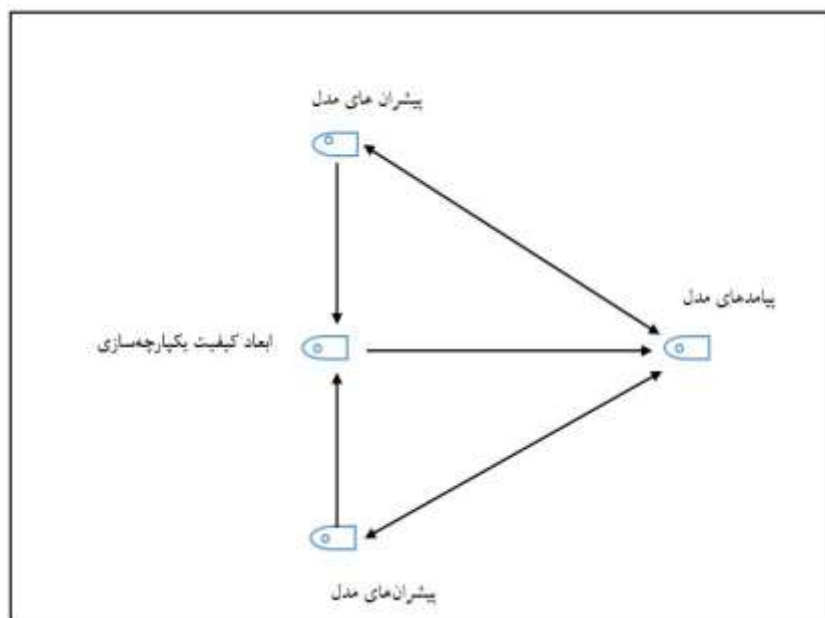
ابعاد	شاخص‌ها
	توانایی درگیر نمودن مشتریان -
ساختار کانال	وسعت کانال: دسترسی آزادانه مشتریان به اطلاعات و کانال‌های مختلف برای رفع نیاز -
	شفافیت کانال: میزان آگاهی و آشنایی مشتریان به کانال‌ها -
	ثبات اطلاعات -
تعامل یکپارچه	قابلیت جابجایی و گردش آسان و سریع مشتریان بین کانال‌ها -
	امکان ارتباط یکپارچه با مشتریان در بین کانال‌ها -
	دسترسی به اطلاعات یکپارچه -
	توانایی ارائه تجربه یکنواخت و یکپارچه از طریق کانال -
	تاکید بر مدیریت هم‌افزایی تمام کانال‌ها -
نیازسنجی مجدد زنجیره کانال	شناسایی و لحاظ نمودن نیازهای فعلی و جدید مشتریان -
	افزایش سطح پاسخگویی رضایتمند به درخواست مشتریان -
	فرایند بهبود و توسعه تعامل با مشتریان -
مدیریت ارتباط با مشتری	راحتی و سرعت تبادل اطلاعات -
	برقراری روابط متقابل و دوطرفه -
	مشارکت مشتری در فرآیندها -
	ایجاد و برقراری فضای تعامل و صمیمیت -
تحلیل زنجیره فعلی کانال	دسترسی به اطلاعات درباره جابجایی و حرکت مشتریان بین کانال‌ها -
	رویکرد یکپارچه و جامع در خصوص خواسته مشتریان -
	تناسب کانال با نیاز و خواسته فعلی و آینده مشتریان -
	هماهنگی کانال در تمامی ابعاد -
دانش مشتریان	آموزش مشتریان -
	ارتقای دانش و یادگیری مشتریان -
	شناسایی انتظارات مشتریان -
	کسب تجربه متقابل واقعی از کانال (بدون مانع و مداوم) -
سهولت استفاده از کانال	افزایش سرعت پاسخگویی به مشتریان -
	قابلیت دسترسی راحت تر برای مشتریان -
	دسترسی سریع و راحت به اطلاعات محصول و خدمات -

ابعاد	شاخص‌ها
	جایجایی راحت و بدون اختلال بین کانال‌ها -
	تقویت شبکه ارتباطی -
زیرساخت	مدیریت دانش مشتری: پشتیبان گیری و ذخیره اطلاعات -
فناوری	داشبورد مدیریت: مانیتورینگ و پایش مستمر اطلاعات -
	تقویت زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری -
	جذب مشتری جدید -
	بهبود عملکرد -
کسب مزیت	سودآوری -
رقابتی	بهبود و توسعه فرایندهای فروش و ارائه خدمت -
	افزایش بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) -
	انعطاف‌پذیری در موقعیت‌های نامشخص -
	کاهش هزینه های بازاریابی -
	کاهش هزینه های عملیاتی -
کاهش هزینه	کاهش هزینه های نیروی انسانی -
	کاهش هزینه های سرمایه‌ای -
	افزایش تمایل مشتریان به خرید -
تمایل به خرید	مشارکت مشتری: افزایش تمایل مشتریان به ارائه بازخورد بیشتر -
مجدد	افزایش هم افزایی بین کانالی -
	وفاداری مشتری -
	رضایت کلی مشتری -
	کسب تجربه مثبت مشتری -
رضایتمندی	ارتقای سطح رضایت کارکنان -
	مشتری مداری، امنیت و سادگی (کاهش مدت زمان ارائه محصول یا خدمت) -

مرحله پنجم/ تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: پس از دستیابی به یک تصویر رضایت بخش از تم‌ها و اصلاح کدهای اختصاصی در هر تم و داستان کلی تحلیل، نوبت به تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی (حاصل از ترکیب تم‌های فرعی سطح آخر) توسط پژوهشگر می‌رسد. یعنی تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آنها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم کدام

جنبه از داده‌ها را در خود دارد. نام‌گذاری تم‌های اصلی بر مبنای محتویات تم و صلاح‌دید پژوهشگر انجام می‌شود. در این مرحله در نهایت پس از رفت و برگشت در میان ابعاد مدل، س‌شناسایی می‌گردد.

در پایان برای نشان‌دادن روابط میان ابعاد الگوی یکپارچه‌سازی، در نمودار (۲) خروجی نرم‌افزار MAXQDA18 نشان داده شده است.



نمودار ۱: روابط بین ابعاد الگوی یکپارچه‌سازی در نرم‌افزار MAXQDA18

ابعاد مدل در سه مؤلفه (سطح)، ابعاد کیفیت یکپارچه‌سازی، پیشران‌ها (تسهیل‌گران) و پیامدها در نظر گرفته شد.

## جدول ۶: دسته‌بندی مؤلفه‌ها و شکل‌گیری سطوح کلیدی الگو بر اساس تحلیل محتوا

ابعاد (تم‌های فرعی)	مؤلفه‌های الگو (تم اصلی)
ساختار کانال	ابعاد کیفیت یکپارچه‌سازی مدل
تعامل یکپارچه	
نیازسنجی مجدد زنجیره کانال	
مدیریت ارتباط با مشتری	
تحلیل زنجیره فعلی کانال	پیشران‌های مدل (تسهیل‌گران)
دانش مشتریان	
سهولت استفاده از کانال	
زیرساخت فناوری	
کسب مزیت رقابتی	پیامدهای مدل
کاهش هزینه	
تمایل به خرید مجدد	
رضایتمندی	

مرحله ششم / تهیه گزارش (ارائه الگو): این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است که پژوهشگر با مجموعه‌ای از تم‌های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای پژوهش مواجه است، با توجه به ادبیات موضوع و پرسش‌های پژوهش، یک گزارش علمی تحلیلی تولید می‌کند.

مدل کیفیت یکپارچه‌سازی کانال‌های همه‌کاره پس از جمع‌آوری داده‌ها و کُدگذاری از طریق تحلیل محتوا در شکل (۲) قابل مشاهده است. الگوی ارائه شده دارای سه مؤلفه (سطح): ابعاد کیفیت یکپارچه‌سازی، پیشران‌های الگوی یکپارچه‌سازی (تسهیل‌گران) و پیامدهای الگو و ۱۲ بُعد و ۵۰ شاخص می‌باشد.



رقابتی، کاهش هزینه‌ها، تمایل به خرید مجدد و رضایتمندی خواهد یافت. دوم، پیشران‌ها به عنوان یک متغیر واسطه‌ای از طریق افزایش دانش مشتری، تحلیل زنجیره فعلی کانال، زیرساخت فناوری و سهولت استفاده از کانال هم بر ابعاد کیفیت یکپارچه سازی کانال‌ها شامل: ساختار کانال، تعامل یکپارچه، نیازسنجی مجدد زنجیره و مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر می‌گذارند و هم منجر به افزایش پیامدهای مدل می‌گردد.

برای رسیدن به هر هدفی، یک ساختار کاری مورد نیاز است، به طور کلی، کسب و کارهایی که همواره در حال بهینه‌سازی تجربه مشتری هستند، عملکرد موفق تری در طول زمان بدست می‌آورند. در بازاریابی کانال‌های همه‌کاره، تجربه مشتری، رضایتمندی و وفاداری مشتری محوریت استراتژی است و به همین دلیل است که این شیوه بازاریابی از اهمیت بالایی برخوردار است. در این روش، تجربه مشتری بر اساس نیاز مشتری در هر کانال بهینه‌سازی می‌شود. امروزه فرایند خرید مشتریان قابل پیش بینی نیست. آنها ممکن است خرید خود را از دسکتاپ شروع کنند، با تبلت یا موبایل ادامه دهند و ادامه فرایند را با برنامه‌ک انجام دهند. یکپارچه بودن کانال‌ها به مخاطب کمک می‌کند تا تجربه بهتری داشته باشد. کسب و کارهایی که استراتژی چندکاناله را انتخاب می‌کنند، بدون توجه به میزان بازدهی تلاش‌های بازاریابی خود، تنها می‌خواهند که حداکثر مشارکت و تعامل مشتریان با برند خود در حداکثر کانال‌های بازاریابی را بدست آورند. کسب و کارهایی که استراتژی کانال‌های همه‌کاره را رعایت می‌کنند، همواره در تلاشند تا مشتریان تجربه کاربری یکسانی را در هر یک از کانال‌های بازاریابی داشته باشند و پیام برندشان را به صورت یکپارچه از تمامی کانال‌ها دریافت کنند. نمایش تصویر یکپارچه از یک برند حس ارتباط، آشنایی و اطمینان به آن برند را در مشتریان تقویت می‌کند. بازاریابان به منظور پیاده‌سازی این استراتژی باید اطمینان حاصل کنند که تمامی فعالیت‌های بازاریابی در یک راستا باشد. استفاده از استراتژی کانال‌های همه‌کاره به کسب و کارها کمک می‌کند تا رفتار مشتریان خود در هر یک از کانال‌های بازاریابی را شناسایی کنند و تلاش‌های بازاریابی که به بهبود تجربه کاربری کمک می‌کند را حذف کنند. در مقابل، کسب و کارهایی که از استراتژی چندکاناله استفاده می‌کنند، هزینه و انرژی خود را صرف ارتباط با مشتریان از طریق کانال‌های بسیاری می‌کنند که ممکن است تعدادی از آنها عملکرد آنچنان مناسبی نداشته باشند. در حالی که کانال‌های همه‌کاره داده‌های گردآوری شده از کانال‌های مختلف را با یکدیگر ترکیب و تحلیل می‌کنند تا بتواند میزان اثربخشی هر یک از کانال‌ها را اندازه‌گیری، کانال‌های با عملکرد نامناسب را حذف و سایر کانال‌ها را بهینه‌سازی کند.

این پژوهش با هدف طراحی الگوی کیفیت یکپارچه‌سازی کانال همه‌کاره در صنایع خدماتی به صورت پژوهشی آمیخته (کیفی- کمی) انجام گردید. و چارچوبی را در راستای کیفیت یکپارچه‌سازی کانال همه‌کاره با استفاده از ابعاد و شاخص‌های درج شده در تحقیق ارائه داده است. در واقع نتایج نشان می‌دهد، در صورت بکارگیری و توجه به سه مؤلفه (سطح): ابعاد کیفیت یکپارچه‌سازی مدل، پیشران‌های مدل (تسهیل‌گران) و پیامدهای مدل و ۱۲ بُعد و ۵۰ شاخص استخراج شده در مدل، امکان تدوین الگوی کیفیت یکپارچه‌سازی کانال همه‌کاره در صنایع خدماتی فراهم می‌گردد.

براساس تحقیق حاضر الگوی کیفیت یکپارچه‌سازی کانال همه‌کاره در صنایع خدماتی می‌بایست براساس سه مؤلفه، ۱۲ بُعد و ۵۰ شاخص ذیل تدوین گردد که عبارتند از:

- ۱- ابعاد کیفیت یکپارچه‌سازی کانال همه‌کاره: ۴ بُعد و ۱۶ شاخص
- ۲- پیشران‌ها (تسهیل‌گران) کیفیت یکپارچه‌سازی کانال همه‌کاره: ۴ بُعد و ۱۶ شاخص
- ۳- پیامدهای کیفیت یکپارچه‌سازی کانال همه‌کاره: ۴ بُعد و ۱۸ شاخص

بحث یکپارچه‌سازی و کیفیت یکپارچه‌سازی به عنوان یک مفهوم و ابعاد آن یکی از مباحث جدید در دنیا بوده و در مجموع تعداد مطالعات در دنیا محدود و در ایران تقریباً نادر است و در مطالعات قبلی عمدتاً بر صنعت خرده‌فروشی متمرکز بوده و از آنجا که بحث خرده‌فروشی با بحث خدمات تفاوت‌های چشم‌گیری دارد کمتر پژوهشی زمینه کار خود را بر روی خدمات و به خصوص خدمات بانکی قرار داده است و همین‌طور ارتباط کیفیت یکپارچه‌سازی بر روی تجربه مشتری به عنوان یک سازه محوری در خدمات بانکی دیده نشده است تا بتواند منجر به رفتار در مشتری گردد. همچنین تا به حال پژوهشی در ایران با وجود تازگی کانال‌های همه‌کاره و شرایط خاص نظام بانکی کشور به این موضوع نپرداخته است که به همین دلیل می‌تواند به بهبود رفتار به واسطه تجربه مشتری تحت تاثیر کیفیت یکپارچه‌سازی در خدمات بانکی کشور کمک شایانی نماید. یکپارچه‌سازی کانال‌های همه‌کاره و کیفیت آن پس از گسترش روزمره تکنولوژی و بالاگرفتن رقابت از موضوعاتی است که در حال حاضر به طور جدی به دغدغه مدیران بانکی تبدیل شده است و اثراتی که این یکپارچه‌سازی بر روی تجربه مشتری می‌گذارد می‌تواند به یک رکن اساسی برای بدست آوردن یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل شود و رفتار مصرف‌کننده خدمات بانکی را تحت تاثیر خود قرار دهد. لئو و لئو (۲۰۲۴)، به بررسی اینکه آیا سازگاری بین کانالی همیشه باعث ایجاد وفاداری به برند در خرده‌فروشی همه‌کانالی می‌شود؟ یا خیر؟ پرداختند. این تحقیق از نظر وفاداری به برند، اعتماد به برند با تحقیق حاضر همراستا بوده و همخوانی دارد. وانگ و جیانگ (۲۰۲۲)، در پژوهشی به بررسی تجربه خرید کانال همه‌کاره و یکپارچگی کانال در حفظ و نگهداشت مشتری پرداختند که مطالعه آن‌ها در جامعه آماری کشور چین مورد آزمایش قرار گرفت. این تحقیق از نظر آشنایی با ویژگی کانال درک شده، تطبیق نوع کانال، راحتی دسترسی بین کانالی، تجربه تعاملی سازگار (ثبات اطلاعات بین کانالی و پشتیبانی از خدمات متقابل)، حفظ مشتری از طریق افزایش رضایت مشتری (رضایت معاملاتی و خرده‌فروش)، افزایش تجربه مصرف‌کنندگان، حفظ مصرف‌کننده با تحقیق حاضر همراستا بوده و همخوانی دارد. لین و همکاران (۲۰۲۲)، در مطالعه‌ای به بررسی چرایی پایداری مشتریان به کانال همه‌کاره به عنوان یک مورد الزام آور پرداختند. این تحقیق از نظر پایداری مشتری، تعهد، اعتماد و پایداری رابطه با تحقیق حاضر همراستا بوده و همخوانی دارد. عباسی‌نامی و آسایش (۱۴۰۰)، در مطالعه‌ای به بررسی استراتژی کانال همه‌کاره، کیفیت تعاملات یکپارچه، سلاست درک شده، تجربه مثبت و وفاداری مشتریان در بین مشتریان بانک‌ها در شهر تهران پرداختند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بین متغیرها روابط مثبت و معنادار وجود دارد، این تحقیق از نظر سلاست درک شده، تجربه مشتری، وفاداری مشتری با تحقیق حاضر همراستا بوده و همخوانی دارد. روستا و راه‌پیما (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای به بررسی تاثیر کیفیت بازاریابی کانال همه‌کاره بر ارزش درک شده مشتریان پرداختند. این تحقیق از نظر پیکربندی خدمات کانال، ثبات محتوا، ثبات فرایند، اطمینان از کیفیت با تحقیق حاضر همراستا بوده و همخوانی دارد.

در واقع امروزه پیشرفت و ظهور تکنولوژی جدید، فرصت استفاده از انواع کانال‌های ترکیبی و چندگانه اعم از کانال‌های مستقیم و غیرمستقیم و یا آنلاین و آفلاین را بطور همزمان فراهم ساخته است، تا شرکت‌ها از طریق این کانال‌های مکمل ترکیبی بتوانند به بخش‌هایی از بازار که قلاب‌دستیابی و یا از لحاظ خدمات مقرون به صرفه نبود، دست پیدا بکنند. یا در بازارهایی وارد شوند که شرکت‌ها قادر به استفاده از کانال فعلی برای خدمات‌دهی در این بخش‌های بازار نبودند و تازه واردها نیز به چنین بازارهایی رغبت و تمایل نشان نمی‌دهند. بنابراین مدیران به هنگام تصمیم‌گیری در خصوص شکل‌دهی ترکیب انواع کانال‌ها، نیازمند شناسایی و یافتن عوامل موثر بر تناسب ترکیب انواع کانال‌ها هستند. لذا این پژوهش توانسته با شناسایی ابعاد، پیشران‌ها و پیامدهای کیفیت یکپارچه‌سازی کانال همه‌کاره در غالب مدل به مدیران در تصمیم‌گیری بهتر کمک نماید. در واقع مدیران بتوانند با تشخیص به موقع و تصمیم‌گیری دقیق و نظام‌مند نسبت

<sup>1</sup>. Liao & Liu

به ترکیب کانال‌ها و همراستاسازی آن‌ها با پویایی محیطی، بازار، نیاز و خواسته‌های مشتریان اقدام نمایند. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌گردد؛

- اندازه‌گیری تاثیر کانال همه‌کاره بر مشتریان و درک تاثیر آن بر مشتری تا از رضایت و وفاداری آنها اطمینان حاصل شود. و در صورت نارضایتی مشتری از کانال همه‌کاره رویه خود را تغییر دهند و سعی در بهینه‌سازی کانال همه‌کاره از طریق ارتاب سایت و اپلیکیشن و دسترسی سریع به خدمات، و یا با شناسایی و کنار گذاشتن کانال‌هایی که مشتری از آن‌ها استفاده نمی‌کند در بهبود کیفیت ادغام کانال همه‌کاره تلاش کنند زیرا در صورت نادیده گرفتن رضایت مشتری، وفاداری مشتری نیز از دست خواهد رفت.

- بهره‌گیری از ابزارهای مناسب (جدول کانال براساس مراحل خرید، مدل‌های شبیه‌سازی، مدل‌های اقتصادسنجی، ماتریس هزینه کانال و ...) در جهت رصد و نظارت بر روند جابجایی بین کانالی مشتریان و استفاده از کانال‌های مختلف توزیع.

- شناسایی عناصر و مولفه‌های اثرگذار در بستن پرتفوی کانال‌های همه‌کاره به طور مشروح براساس هر صنعت.

- ایجاد یک پایگاه داده برای جمع‌آوری اطلاعات از مشتریان و ادغام اطلاعات در همه کانال‌ها.

- در استراتژی کانال‌های همه‌کاره باید همواره به یاد داشت که بهترین کار برای مشتری چیست و سپس، به خود فکر کنید. در این استراتژی کل فرایند باید برای مشتری ساده باشد؛ یعنی مشتری نباید برای بدست آوردن اطلاعات محصول یا خرید محصول، فرایند پیچیده‌ای را طی کند. گفتن این موضوع که محوریت همه بخش‌ها و کانال‌های بازاریابی یک برند باید مشتری باشد، کار ساده‌ای است، اما اجرای آن دشوار است؛ چرا که باید بدانید هر بخش چگونه کار می‌کند و نیازمند همکاری بالای بخش‌های مختلف است.

- برای شروع، باید با کارمندان و مدیران بخش‌های مختلف صحبت کنید و به آنها نشان داد که کوچک‌ترین کاری که در هر بخش انجام می‌شود روی مشتریان تاثیرگذار است. سعی شود این نکته را به خوبی به آنها منتقل شود که همه بخش‌ها باید در راستای یک هدف مشخص فعالیت کنند. با انجام این کار در نهایت، می‌توان مقدمات لازم برای ایجاد رویکرد کانال‌های همه‌کاره را فراهم کرد.

در خصوص پژوهش‌های آتی نیز پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد:

۱- بدلیل عدم دسترسی به مشتریان بانک‌ها در سایر شهرها، جامعه آماری آن شامل شهر تهران تعیین و بررسی شد. پژوهشگران می‌توانند در صورت امکان، در سایر مناطق کشور و شهرهای دیگر نیز به مطالعه استراتژی کانال همه‌کاره پرداخته و نتایج را با پژوهش حاضر و سایر پژوهش‌های مرتبط بررسی نمایند.

۲- عدم دسترسی به مشتریان یک بانک واحد، جهت بررسی موضوع بود. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در آینده، موضوع پژوهش حاضر را در رابطه با مشتریان یک بانک واحد، بررسی نمایند. زیرا متفاوت بودن روش ارائه خدمات بانکداری دیجیتال در برخی بانک‌ها و نیز متفاوت بودن بازارها و مشتریان هدف و انتظارات آن‌ها، می‌تواند در نتایج پژوهش‌ها تاثیرگذار باشد.

۳- بررسی موضوع در صنایع و حوزه‌های دیگر و مقایسه با خروجی این تحقیق جهت دستیابی به الگوی جامع‌تر.

۴- استفاده از دیگر روش‌های کیفی مانند: تکنیک دلفی، تئوری داده بنیاد و ...

و در نهایت اینکه هر پژوهشی دارای محدودیت‌ها و نارسایی‌های ذاتی می‌باشد و تحقیق حاضر دارای محدودیت‌هایی به شرح ذیل می‌باشد:

- نگرانی افراد در خصوص انتشار فایل پرسشنامه‌ها از دیگر محدودیت‌های پژوهش بود که البته به افراد اطمینان داده شد که پاسخ‌ها محرمانه بوده و قابل ردیابی نخواهد بود با این روش تعداد بیشتری از پرسشنامه‌های توزیعی واصل شد.
- وجود محدودیت در استفاده از برخی از سایت‌های علمی و عدم امکان دسترسی به مقالات و کتب روز دنیا یکی از مشکلات عمده در امر این پژوهش بوده است.
- مفهوم؛ کانال همه کاره در صنعت بانکداری، به ویژه در کشورهای در حال توسعه کاملاً جدید است، بنابراین به نظر می‌رسد؛ پاسخ دهندگان نتوانستند این پدیده را به طور جامع درک کنند.
- محدود کردن ابزار جمع‌آوری اطلاعات به پرسشنامه و تحلیل محتوا و عدم استفاده از سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات.

## References

- Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions. *Journal of retailing*, 93(1), 120-135.
- Belghiti, S., Ochs, A., Lemoine, J.-F., & Badot, O. (2018). The phygital shopping experience: An attempt at conceptualization and empirical investigation. *Marketing Transformation: Marketing Practice in an Ever Changing World: Proceedings of the 2017 Academy of Marketing Science (AMS) World Marketing Congress (WMC)* ,
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2018). Offline showrooms in omnichannel retail: Demand and operational benefits. *Management Science*, 64(4), 1629-1651.
- Berry, L., & Carbone, L. (2007). Build loyalty through experience management. *40*, 26-32 .
- Bhalla, R. (2014). The omni-channel customer experience: Driving engagement through digitisation. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 1(4), 365-372.
- Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., ... & Venkataraman, S. (2021). "Informational Challenges in Omnichannel Marketing: Remedies and Future Research". *Journal of Marketing*, 85(1), 103-120
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433-455.
- Gallino, S., & Moreno, A. (Eds.). (2019). *Operations in an Omnichannel World*. Springer International Publishing.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience:: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Gerea, C., Gonzalez-Lopez, F., & Herskovic, V. (2021). Omnichannel customer experience and management: an integrative review and research agenda. *Sustainability*, 13(5), 2824.
- Ghasemi, Nazanin. (2018), Multi-channel Marketing, *Tehran University Business Administration Quarterly*, Volume 11, Issue 67, pp. 88-104(in Persian)
- Habibi, Arash. (2016), Content Marketing: The Key to Achieving Digital Competitive Advantage, *Marketing Quarterly*, Pars Modir, Volume 3, Issue 7, pp. 1-15. (in Persian)

- Hamidizadeh, M. RahimMonfared, J. (2024), Designing a Quality Model for Omnichannel Integration in Service Industries, PhD Thesis, Shahid Beheshti University of Tehran .(in Persian)
- Heinze, J., Thomann, M. & Fischer, P. (2017), "Ladders to m-commerce resistance: A qualitative means-end approach". *Computers in Human Behavior*, 73, 362- 374. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.059>
- Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). "Challenges and solutions for marketing in a digital era". *European management journal*, 32(1), 1-12.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96
- Liu, Y., & Song, G. (2023). Role of Logistics Integration Capability in Enhancing Performance in Omni-Channel Retailing: Supply Chain Integration as Mediator. *Sustainability*, 15(11), 9053 .
- Lovelock, C., & Patterson, P. (2015). *Services marketing*. Pearson Australia .
- Mosquera, A., Pascual, C. O., & Ayensa, E. J. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Icono14*, 15(2), 5.
- Norbert, B., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi ,–Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- Rooderkerk, R. P., & Kök, A. G. (2019). Omnichannel Assortment Planning. In *Operations in an Omnichannel World* (pp. 51-86). Springer, Cham.
- Safeer, A. A., Hussain, I., Abrar, M., & Shabbir, R. (2023). Omnichannel Retailing in Light of Psychological Factors: A Mediated Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 5069-5088.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67.
- Shen, X.-L., Li, Y.-J., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109, 61-73 .
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2006). Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.
- Taufique Hossain, T. M., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Wamba, S. F. (2017). The Impact of Integration Quality on Customer Equity in Data Driven Omnichannel Services Marketing. *Procedia Computer Science*, 121, 784-790.
- Zhang, X., Park, Y., & Park, J. (2024). The effect of personal innovativeness on customer journey experience and reuse intention in omni-channel context. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 36(2), 480-495.