



Original Research Article



## Developing a knowledge-based competency model in the market to achieve marketing excellence in Iranian dried fruit export products

Alireza Alipour Moghadam, Ph.D. Candidate, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Ali Kazemi \*, Associate Professor, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Iran

Azarnoosh Ansari, Associate Professor, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 6 January 2025

Revised: 12 July 2025

Accepted: 21 January 2026

#### Keywords

Marketing Excellence,

Market Knowledge

Competence, Market

Knowledge,

Competitiveness,

Export Markets

### ABSTRACT

Today, many exporters face a lack of in-depth knowledge regarding their export target markets, which leads to incorrect decision-making and diminished competitive power. This lack of awareness, particularly in recognizing consumer needs, preferences, and destination market trends, ultimately results in the loss of export markets and impedes sustainable export development. Therefore, the aim of this study is to develop a market knowledge competency model to attain excellence in Iran's dried fruit export products. The research employs a mixed-methods approach. In the qualitative phase, interviews were conducted with 15 export experts, including exporters and university professors, selected via purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed using thematic analysis with the assistance of MAXQDA 2020 software. The findings led to the identification of 88 initial concepts and 18 sub-themes categorized under 6 main themes: marketing excellence, destination market knowledge, competitiveness, market intelligence competency, international marketing strategy, and commercial networking. In the quantitative phase, 283 questionnaires were completed by exporters. Confirmatory factor analysis was used for statistical analysis using Smart PLS 4 software. The content validity of the questionnaire was confirmed by experts, and its reliability was established at an acceptable level through Cronbach's alpha and composite reliability calculations. The results indicated that the six themes have a positive and significant impact on market knowledge competency. Overall, by presenting an indigenous market knowledge competency model, this research proposes operational strategies for policymakers and stakeholders in the dried fruit industry to achieve more effective penetration into global markets and enhance the country's export share.

#### Corresponding Author Email:

[Alik@ase.ui.ac.ir](mailto:Alik@ase.ui.ac.ir)

#### How to cite this article:

Alipour Moghadam, A., Kazemi, A., Ansari, A. (2025). Developing a knowledge-based competency model in the market to achieve marketing excellence in Iranian dried fruit export products. *Journal of Business Administration Researches*, 43(18), 383-404. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/SMRJ.2023.166852>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

Commented [11]: عنوان انگلیسی مطابق عنوان فارسی گذاشته شود.

Commented [12]: طبق نمونه تکمیل شود

Commented [13]: کلیدواژه ها مطابق فارسی نوشته شود

Commented [14]: ایمیل نویسنده مسئول

Commented [15]: چکیده انگلیسی مطابق چکیده فارسی نوشته شود.

Commented [16]: طبق نمونه تکمیل شود

## EXTENDED ABSTRACT

**Introduction:** The researcher's effort in this study is to develop a model that describes the factors affecting destination market knowledge, marketing excellence, competitiveness, and market knowledge competence in Iranian dried fruit exporting companies, as well as the relationship between these four factors. The innovation in this research is discovering the relationship between the destination market knowledge competence and marketing excellence, competitiveness, and the factors affecting them. The practical aspect of this research is to identify effective factors that enhance the power of Iran's agricultural exporters, particularly those of dry fruits and nuts, and to provide practical solutions.

**Methodology:** In this study, a mixed-methods approach (qualitative and quantitative) was employed to identify the research variables. In the qualitative phase, 15 semi-structured interviews were conducted with experts including exporters and university professors. Purposive sampling was used, and interviews continued until theoretical saturation was achieved. Data coding from the interviews was performed using thematic analysis. To ensure the validity of the findings, a summary of the extracted codes and themes was presented to four participants, and their opinions were incorporated into the final revision. Additionally, two independent specialists in the field of thematic analysis evaluated the coding, conceptualization, and theme presentation stages. To assess reliability, two interviews were randomly selected and re-coded after one month. The results indicated a coding agreement of 87%, which exceeds the acceptable threshold (60%), demonstrating reliable data consistency. Qualitative data analysis was conducted using MaxQDA software. The statistical population of the quantitative phase consisted of managers of dried fruit export companies, selected via simple random sampling. Using Cochran's formula for infinite populations, with an initial sample standard deviation of 0.44 and a margin of error of 0.05, the required sample size was determined to be 300 for distributing the researcher-developed questionnaire. The questionnaire comprised 25 items based on a Likert scale. Of these, 283 exporters responded. Following distribution, questionnaire validity was examined using three methods: construct validity (outer model), convergent validity (AVE), and discriminant validity. The AVE value for all variables was required to be greater than 0.5. For reliability assessment, Composite Reliability (CR) and Cronbach's Alpha coefficient were calculated for each factor. The Composite Reliability and Cronbach's Alpha for all dimensions were required to be greater than 0.7. For the analysis of the quantitative phase and model validation, the Partial Least Squares (PLS) method was employed using Smart PLS 4 software.

**Discussion and Results:** Concerning marketing excellence, the researcher identified four key factors: corporate, promotional, cultural, and operational capabilities. Concerning the factors affecting the destination market knowledge, three factors including market knowledge acquiring capability, market experience and research capability were identified in this research. Additionally, regarding the variable of competitiveness, the research results consist of qualitative and quantitative criteria and structural capabilities. Furthermore, market intelligence competency comprises of concepts such as ability to use marketing information systems and markets regulations monitoring capabilities. Also international marketing strategy stems from ability to select and prioritizing destination markets, markets entrance strategies and positioning strategies. Concerning commercial networking factors such as international commercial relationship development, supply chain management in the realm of export and cooperation with key partners have major effect on aforementioned component. All six variables which mentioned above have a positive and significant correspondence to destination market knowledge competence.

**Conclusion:** Overall, by developing and testing an indigenous knowledge-based competency model, the present study demonstrated that enhancing Iran's dried fruit exports in global markets requires a transition from traditional approaches towards an integrated system. In this system, "destination market knowledge" and "market intelligence" act as strategic inputs, "marketing excellence" and "commercial networking" serve as execution mechanisms, and "competitiveness" functions as the final outcome, all interacting dynamically with one another. This model emphasizes that Iranian dried fruit exporters, to achieve excellence in international marketing, should not rely solely on inherent product advantages (such as pistachio quality); rather, they must institutionalize knowledge-based competency within their organizations through systematic investment in acquiring deep knowledge of target markets, developing cultural and operational capabilities, and establishing sustainable commercial networks. Accordingly, it is suggested that policymakers and stakeholders in the dried fruit industry facilitate the enhancement of exporters' knowledge-based competency by designing specialized training programs, facilitating access to target market information, and creating international networking platforms. Through this approach, Iran's export share in the global dried fruit markets can be increased sustainably.

**Keywords:** Marketing Excellence, Market Knowledge Competence, Competitiveness, Market Knowledge, Export Markets, Thematic Analysis, Confirmatory Factor Analysis.

**Commented [17]:** چکیده مبسوط انگلیسی ۷۰۰-۱۰۰۰ گذاشته شود

**Commented [18]:** کلیدواژه ها گذاشته شود.

مقاله آماده انتشار



## کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



مقاله پژوهشی [doi:10.22034/jbar.2025.21329.4409](https://doi.org/10.22034/jbar.2025.21329.4409)

### مطالعه انتقال تجربه مشتری از چندکاناله به تجربه مشتری در همه‌کاناله با تمرکز بر چالش‌ها و استراتژی‌های مقابله در شرکت‌های مبتنی بر خدمات

علیرضا علیپور مقدم، دانشجو دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.  
علی کاظمی<sup>\*</sup>، دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.  
آذرنوش انصاری، دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

Commented [I9]: طبق نمونه تکمیل شود

| چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | اطلاعات مقاله                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مطالعه حاضر با هدف بررسی انتقال تجربه مشتری از چندکاناله به همه‌کاناله در شرکت‌های مبتنی بر خدمات انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان این حوزه بود که داده‌های پژوهش از طریق ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و با ۱۶ نفر به اشباع نظری رسید. در بخش کمی جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان به تعداد ۱۵۰ نفر بودند. تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش تحلیل مضمون انجام شد که نشان‌داد چالش‌های اصلی در انتقال به همه‌کاناله شامل هزینه‌های بالای پیاده‌سازی، عملیات غیرهمگام، مقاومت در برابر تغییرات، نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی داده‌ها و اندازه‌گیری بازگشت سرمایه است. محرک‌های اصلی شامل انتظارات مشتری، فشار رقابتی، پیشرفت‌های فناوری، افزایش پتانسیل تعامل و فرصت‌های رشد درآمد هستند. توانمندسازهای کلیدی عبارتند از یکپارچه‌سازی فناوری، سیستم‌های داده، برنامه‌های آموزشی برای کارکنان، حمایت رهبری و همکاری با شرکا. عوامل زمینه‌ای نیز شامل پویایی‌های بازار، سازگاری‌های فرهنگی، محیط نظارتی، شرایط اقتصادی و زیرساخت فناوری است. سپس در بخش کمی با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری بر اساس نرم افزار SmartPLS3، مدل حاصله مورد برازش، اعتباریابی و آزمون قرار گرفت. این تحقیق با ارائه یک چارچوب جامع از چالش‌ها، محرک‌ها، توانمندسازها و عوامل زمینه‌ای، به شرکت‌های مبتنی بر خدمات کمک می‌کند تا به طور موثر استراتژی‌های خود را از چندکاناله به همه‌کاناله انتقال دهند. | سابقه مقاله<br>تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۶<br>تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۲۱<br>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۱<br><br>واژه‌های کلیدی<br>تجربه مشتری،<br>چندکاناله،<br>همه کاناله،<br>شرکت های مبتنی بر خدمات.<br><br>ایمیل نویسنده مسئول<br><a href="mailto:Alik@ase.ui.ac.ir">Alik@ase.ui.ac.ir</a> |

Commented [I10]: ایمیل نویسنده مسئول

استناد به این مقاله: علیپور مقدم، علیرضا؛ کاظمی، علی؛ انصاری، آذرنوش (۱۴۰۵). تدوین الگوی شایستگی دانش محور در بازار به منظور کسب سرمایه‌های بازاریابی در محصولات صادراتی خشکبار ایران. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۴۳ (۱۸)، ۱۵-۴۱.

Commented [I11]: طبق نمونه تکمیل شود

## ۱. مقدمه

پیشرفت در فناوری اطلاعات و ارتباطات باعث ایجاد انقلابی در بخش خرده فروشی شده است. امروزه، کانال‌های خرید مختلف موجود برای بهبود تجربه مشتری بی‌نظیر، ادغام می‌شوند و تغییر از مدل کسب‌وکار چند کانالی به مدل کسب‌وکار همه‌کاناله را تقویت می‌کنند. امروزه مشتریان از کانال‌های مختلفی از جمله فروشگاه‌ها، وب‌سایت‌ها، ایمیل، رسانه‌های اجتماعی، تماس‌های تلفنی، واتساپ و غیره برای تکمیل خرید استفاده می‌کنند. یک مدیریت موثر همه‌کانال شامل یکپارچه‌سازی تمام کانال‌های یک شرکت است که منجر به یک تجربه خدمات عالی می‌شود (باکلی و فلدمن، ۲۰۲۴). از سوی دیگر، تجربه مشتری در کل فرآیند از جمله جستجوی محصول، خرید و خدمات، و مصرف، ساخته می‌شود. هدف از خرید فقط به بستایی به یک کالا یا خدمات محدود نمی‌شود. مشتریان در طول فرآیند اهداف بالاتری مانند لذت، سرگرمی و روابط اجتماعی را دنبال می‌کنند. صرف نظر از اینکه خرید از طریق کانال آنلاین یا آفلاین انجام می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، دانشگاهیان و متخصصان، مفهوم تجربه مشتری را به عنوان یک ساختار جامع و چند بعدی، با تمرکز بر پاسخ درونی و ذهنی مشتری، از جمله پاسخ‌های شناختی، عاطفی، فیزیکی، حسی و اجتماعی، و همچنین پاسخ‌های رابطه‌ای و نمادین، که مشتری به طور مستقیم یا غیرمستقیم هنگام تعامل با شرکت ارائه می‌دهد در نظر گرفته اند (گالر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

دسترسی به اینترنت و استفاده از تلفن همراه، رفتار و انتظارات انسان‌ها و همچنین تعاملات آن‌ها با برندها را دگرگون کرده است. امروزه مصرف‌کنندگان توانمند انتظار دارند با برندها ارتباطی پویا برقرار کنند و تجربه‌ای یکپارچه در تمام نقاط تماس دریافت نمایند. علاوه بر این، مصرف‌کنندگان بسته به شرایط، از یک کانال به کانال دیگر یا بین نقاط تماس مختلف جابه‌جا می‌شوند که به رفتار همه‌کانالی منجر می‌شود. این تغییرات در رفتار مصرف‌کننده، همراه با پیشرفت‌های فناوری و نوآوری‌های دیجیتال، ظهور کانال‌های جدید، به‌ویژه کانال‌های دیجیتال را تسریع کرده است. با این حال، اگر این تعاملات به‌صورت یکپارچه و مبتنی بر نیاز مشتری مدیریت نشوند، افزودن کانال‌ها و نقاط تماس جدید صرفاً برای تسهیل ارتباط با سازمان‌ها بی‌فایده خواهد بود. اگر چندکاناله مترادف توانمندسازی و مدیریت کانال‌های مختلف بود، رویکرد همه‌کاناله برای تجربه مشتری به این معنی است که این کانال‌ها یکپارچه هستند و بنابراین مشتری تعامل یکپارچه با نام تجاری را با انتقال معنی‌دار تجربه می‌کند. در این زمینه، مدیریت همه‌کانال «مدیریت هم‌افزایی کانال‌های متعدد موجود و نقاط تماس مشتری است، به‌گونه‌ای که تجربه مشتری در سراسر کانال‌ها و کانال‌های بیش‌از عملکرد بهینه‌سازی شود» (گرایا و هرسکوویچ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲).

تجربه مشتری به عنوان یک استراتژی کلیدی برای ایجاد تمایز در بازارهای جهانی بسیار رقابتی اهمیت بسزایی دارد؛ جایی که مشتریان با گزینه‌های فراوانی روبه‌رو هستند و هزینه جایگزینی پایین است. همچنین، کیفیت این تجربه بر قصد خرید همه‌کانالی مشتریان تأثیر مستقیم می‌گذارد (شی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). با ورود بازیگران دیجیتالی نظیر گوگل، اپل، فیسبوک و آمازون به عنوان رقبای بالقوه برای کسب‌وکارهای سنتی، درک عمیق رفتار مشتری به عاملی ضروری در طراحی استراتژی‌های همه‌کاناله تبدیل شده است. از سوی دیگر، برخی رفتارهای مصرف‌کنندگان، مانند خرید آنلاین، در سال‌های اخیر دگرگونی اساسی یافته‌اند. در نتیجه، سازمان‌ها ناگزیر به واکنش سریع و انطباق با این تغییرات بوده‌اند تا جایی که تحول دیجیتال و تجربه مشتری همه‌کاناله از موضوعات حاشیه‌ای به اولویت‌های اصلی کسب‌وکارها ارتقا یافته‌اند (شیت<sup>۶</sup>،

<sup>۱</sup> . Buckley & Feldman

<sup>۲</sup> . Wang

<sup>۳</sup> . Gahler

<sup>۴</sup> . Gereia & Herskovic

<sup>۵</sup> Shi

<sup>۶</sup> . Sheth

۲۰۲۰). علاقه فزاینده‌ای به مدیریت همه‌کانالی در میان کسب و کارها و دانشگاه‌ها وجود دارد به عنوان مثال، در حوزه‌های تحقیقاتی مدیریت و خرده‌فروشی، که در آن مطالعات به مفاهیم رفتار مصرف‌کننده مانند انتخاب کانال خرید و ارزش خرید می‌پردازد. از منظر دانشگاهی، تمرکز بر شرکت و چالش‌های سازمانی آن، به عنوان مثال، ادغام کانال‌های توزیع، تغییرات فرهنگی، و پیاده‌سازی‌های تکنولوژیکی نرم افزارهای سازمانی وجود دارد (موسکویرا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). با اینحال، بر اساس بررسی‌های یک مطالعه نظام‌مند اخیر، شکاف تحقیقاتی در دو زمینه مشهود است: نخست، در حوزه کسب‌وکارهای مستندشده و دوم، در چارچوب‌های همه‌کاناله موجود که فرآیند گذار از چندکانالی به همه‌کانالی را به‌طور جامع بررسی نکرده‌اند. این موضوع ضرورت انجام تحقیقات بیشتر، هم در عرصه نظری و هم عملی را آشکار می‌سازد. فناوری همواره بخشی کلیدی در اجرای استراتژی‌های همه‌کاناله بوده است. باینوجود تحول دیجیتال و حرکت به سمت همه‌کاناله‌شدن، مدیران را وادار می‌کند تا نگرش سازمان خود به مشتریان را بازتعریف کنند و این دیدگاه را به کل اکوسیستم کسب‌وکار تعمیم دهند. با دانستن اینکه تکنولوژی دیگر مانعی ندارد سوال این است که چگونه و از کجا شروع کنیم؟ چگونه به رویکرد تجربه مشتری محور دست پیدا کنیم؟ به غیر از کانال‌های یکپارچه چه چیز دیگری نیاز دارد؟ در این زمینه، زینفان هر کدام از منظر خود به مدیریت همه‌کاناله می‌پردازند. ارائه چندین کانال خرده‌فروشی برای مرور و خرید (یک استراتژی چندکاناله) (یک رویکرد جاافتاده برای خرده‌فروشان مدرن است. این استراتژی همچنین به طور فزاینده‌ای توسط خدمات دیجیتال مانند رسانه‌های اجتماعی برای گسترش دسترسی به مصرف‌کننده و افزایش تعامل مشتری اتخاذ می‌شود (جو و لویین، ۲۰۲۰). در این پژوهش، یک رویکرد مدیریت محور تجربه مشتری را برای مدیریت همه‌کانال در زمینه خدمات اتخاذ می‌شود هدف پژوهش دستیابی به درک عمیق‌تری از فرآیند انتقال از مدیریت چند کاناله به مدیریت همه‌کاناله برای شرکت‌های مبتنی بر خدمات است. از آنجایی که تحقیقات فعلی در مدیریت همه‌کاناله بر صنعت خرده‌فروشی متمرکز است، این پژوهش بر شرکت‌های مبتنی بر خدمات تمرکز دارد.

در بنیای رقابتی امروز، تجربه مشتری به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت کسب‌وکارها شناخته می‌شود تجربه مشتری شامل تمام تعاملاتی است که یک فرد با یک برند دارد و تحت تأثیر احساسات و ادراکات او قرار می‌گیرد با ظهور فناوری‌های جدید و تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان، شرکت‌ها ناگزیرند تا رویکردهای خود را در زمینه مدیریت تجربه مشتری بازنگری کنند تجربه مشتری چندکاناله به معنای استفاده از چندین کانال برای ارتباط با مشتریان است، اما این کانال‌ها معمولاً به‌طور مستقل عمل می‌کنند و ممکن است ناهماهنگی‌هایی در ارائه خدمات ایجاد کنند. در مقابل، تجربه مشتری همه‌کاناله بر ایجاد یک تجربه یکپارچه و بدون وقفه تأکید دارد که در آن تمامی نقاط تماس با مشتری (از وبسایت تا خدمات پس از فروش) به‌طور هماهنگ عمل می‌کنند این انتقال از چندکاناله به همه‌کاناله نیازمند استراتژی‌های دقیق، فناوری‌های پیشرفته و آموزش کارکنان است. هدف اصلی این تغییر، افزایش رضایت و وفاداری مشتریان از طریق ارائه خدمات شخصی‌سازی شده و متناسب با نیازهای آنهاست. در این پژوهش، به دنبال بررسی چالش‌ها و الزامات انتقال از تجربه مشتری چندکاناله به همه‌کاناله در شرکت‌های خدماتی هستیم و مزایای این تغییر را تحلیل می‌کنیم. با توجه به اهمیت روزافزون تجربه مشتری در موفقیت کسب‌وکارها، این موضوع نه تنها برای مدیران بلکه برای تمامی کارکنان سازمان‌ها و شرکت‌های خدماتی حائز اهمیت است، بنابراین هدف اصلی پژوهش شناسایی توانمندسازها، چالش‌ها، محرک‌ها و عوامل زمینه‌ای فرآیند انتقال از تجربه مشتری چند کانالی به تجربه مشتری همه‌کانالی در شرکت‌های مبتنی بر خدمات است؟

<sup>۱</sup> . Mosquera

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم رویکرد چند کاناله و رویکردها به کاناله. رویکرد چندکاناله به استفاده از چندین کانال مختلف برای ارتباط با مشتریان اشاره دارد. در این رویکرد، کسب‌وکارها از کانال‌های گوناگون مانند فروشگاه‌های فیزیکی، وبسایت‌ها، شبکه‌های اجتماعی و ایمیل برای تعامل با مشتریان استفاده می‌کنند. هدف اصلی این است که مشتریان بتوانند به هر شکلی که مایل هستند محصولات یا خدمات را خریداری کنند. با این حال، در این مدل، کانال‌ها ممکن است به صورت جداگانه عمل کنند و تجربه مشتری ممکن است در هر کانال متفاوت باشد (گریا و هرسکوویچ، ۲۰۲۲). در مقابل رویکرد همه‌کاناله یک رویکرد یکپارچه و جامع برای بازاریابی و تعامل با مشتری است که هدف آن ارائه تجربه‌ای یکپارچه برای کاربران در تمامی نقاط تماس و کانال‌های موجود است. در این مدل، تمامی کانال‌ها به طور هماهنگ با یکدیگر کار می‌کنند تا تجربه‌ای مداوم و بدون وقفه برای مشتریان ایجاد کنند. به عبارت دیگر، مشتریان می‌توانند از هر کانالی که مایلند استفاده کنند و همچنان تجربه‌ای یکسان و منسجم داشته باشند (گریا و هرسکوویچ، ۲۰۲۲).

تجربه مشتری در مدل‌های چندکاناله و همه‌کاناله. در زمینه تجربه مشتری، هر دو مدل چندکاناله و همه‌کاناله شامل تعامل با مشتریان از طریق چندین پلتفرم هستند. با این حال، این دو مدل به طور قابل توجهی در نحوه ادغام و مدیریت این کانال‌ها متفاوت هستند. رویکرد چندکاناله به مشتریان امکان می‌دهد از کانال‌های مختلفی مانند وبسایت‌ها، رسانه‌های اجتماعی و فروشگاه‌های فیزیکی برای تعامل با یک برند استفاده کنند. اما این کانال‌ها اغلب به صورت مستقل و بدون ادغام صمیمی عمل می‌کنند. در مقابل، استراتژی تمام‌کاناله همه کانال‌ها را ادغام می‌کند تا یک تجربه مشتری یکپارچه و هماهنگ ارائه دهد. به این ترتیب که مشتریان می‌توانند بدون وقفه بین نقاط مختلف تماس حرکت کنند (بالکلی و فلدمن، ۲۰۲۴).

در یک محیط چندکاناله، مشتریان ممکن است ناسازگاری‌هایی را بین کانال‌های مختلف مشاهده کنند. به عنوان مثال، یک مشتری ممکن است اطلاعات مختلفی را در مورد یک محصول در وبسایت و صفحه رسانه‌های اجتماعی یک شرکت پیدا کند. این عدم ادغام می‌تواند منجر به یک تجربه مشتری پراکنده شود جایی که هر کانال به طور مستقل و بدون در نظر گرفتن مسیر کلی مشتری مدیریت می‌شود. اگرچه استراتژی‌های چندکاناله به شرکت‌ها امکان می‌دهند تا از طریق پلتفرم‌های مختلف به مشتریان دسترسی پیدا کنند اما اطمینان حاصل نمی‌کنند که انتقال بین این کانال‌ها صاف باشد. می‌تواند منجر به نارضایتی و کاهش وفاداری مشتری شود (گریا و هرسکوویچ، ۲۰۲۲).

از سوی دیگر، مدل‌های همه‌کاناله بر ایجاد یک تجربه هماهنگ و یکپارچه در تمام کانال‌ها تمرکز دارند. این رویکرد اطمینان می‌دهد که مشتریان می‌توانند سفر خود را در یک کانال آغاز کنند و آن را در کانال دیگری به پایان برسانند، بدون هیچ وقفه‌ای. به عنوان مثال، یک مشتری می‌تواند محصولات را آنلاین مرور کند، توصیه‌های شخصی‌سازی‌شده را از طریق ایمیل دریافت کند و سپس خریدهای خود را در فروشگاه تحویل بگیرد. همه اینها در حالی که تعامل یکپارچه با برند را حفظ می‌کند. استراتژی‌های تمام‌کاناله به شدت به ادغام داده‌ها برای درک رفتار و ترجیحات مشتری تکیه می‌کنند که به شرکت‌ها امکان می‌دهد تجارب شخصی‌سازی شده‌ای را ارائه دهند که رضایت و وفاداری مشتری را افزایش می‌دهد (ولف و استول فیشر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

مزایای یک رویکرد تمام‌کاناله شامل افزایش رضایت مشتری، وفاداری و نگهداری مشتری، فرصت‌های بهبود فروش متقابل و فروش بیشتر است. با این حال، پیاده‌سازی چنین استراتژی‌ای نیاز به سرمایه‌گذاری قابل توجه در فناوری و مدیریت داده‌ها دارد تا اطمینان حاصل شود که ادغام صاف در تمام کانال‌ها وجود دارد. شرکت‌ها همچنین باید عوامل مؤثر بر انتخاب کانال مشتری، مانند ویژگی‌های ابراک‌شده کانال و عوامل موقعیتی، را درک کنند تا مدیریت تمام‌کاناله خود را به طور مؤثر بهینه

<sup>۱</sup>. Wolf & Steul-Fischer

کنند با اتخاذ یک استراتژی تمام‌کاناله، شرکت‌ها می‌توانند یک تجربه مشتری جامع ایجاد کنند که رشد طولانی‌مدت و حمایت مشتری را به دنبال دارد (گریا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

## ۲-۳. پیشینه تجربی پژوهش

مطالعات داخلی و خارجی نیز در این زمینه پژوهش مورد نظر صورت گرفته است. که در زیر خلاصه ای از این مطالعات بیان شده است. رضائی و ربیع زاده (۱۴۰۳) به طراحی و تبیین الگوی یکپارچه بانکداری همه کاناله در بانک کشاورزی پرداخته اند. نشان داند که با افزایش تعداد کانال‌های ارتباطی و توزیعی، مشتریان با هویت‌های مختلف در هر کانال مواجه می‌شوند که این امر موجب مشکلاتی در تجمیع اطلاعات و تراکنش‌ها می‌گردد. این چالش‌ها مانع از شخصی‌سازی خدمات بانکی برای مشتریان می‌شود. همچنین نتایج نشان داد که برای موفقیت در پیاده‌سازی بانکداری همه‌کاناله، لازم است که طراحی کانال‌ها به گونه‌ای باشد که مشتریان بتوانند بدون مشکل از خدمات مختلف استفاده کنند و فرآیندها در تمامی کانال‌ها همخوانی داشته باشند. صالح و همکاران (۱۴۰۳) به شناسایی مؤلفه‌ها و موانع اجرای همه کاناله در بخش صادرات پرداخته اند. نتایج این تحقیق سه مانع اصلی را به عنوان موانع ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری شناسایی کرد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که اجرای همه‌کانال در صادرات صنایع غذایی به‌طور مستمر با موانعی مواجه است که برخی از آن‌ها به ساختار سازمانی شرکت‌های صادرکننده، برخی در ابعاد انسانی و رفتاری نیروی کار و برخی دیگر مربوط به ساختار سازمانی شرکت‌های صادرکننده است. تحت تأثیر عوامل محیطی هستند. سلطانی تاج آبادی و خدیور (۱۴۰۳) به بررسی خرده فروشی همه‌کاناله و تأثیر آن بر تجربه و وفاداری مشتری پرداختند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار ثبات خدمات و شفافیت خدمات با جریان، رابطه مثبت جریان با وفاداری مصرف‌کننده، و همچنین رابطه منفی و معنادار ثبات خدمات و شفافیت خدمات با ریسک حریم خصوصی درک‌شده و اثر منفی ریسک حریم خصوصی درک‌شده بر وفاداری مصرف‌کننده است. یافته‌های تحقیق، مفاهیم کاربردی و استراتژیک را برای بهبود استراتژی‌های مدیریت و توسعه خرده‌فروشی چندکاناله ارائه می‌دهد. پارسائی و همکاران (۱۴۰۲) 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 اند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که 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. حامدی (۱۴۰۲) به مقایسه تجربه مشتری در اومنی چنل و مولتی چنل پرداخته اند. مولتی چنل و اومنی چنل، روش‌هایی از بازاریابی هستند که با وجود شباهت‌های بسیار، دارای تفاوت‌های اساسی می‌باشند. اگرچه در هر دو استراتژی مالیتی چنل و اومنی چنل، فروش در چندین کانال فیزیکی و دیجیتالی اتفاق می‌افتد اما تفاوت مالیتی چنل و اومنی چنل در یک موضوع اصلی و آن هم در چگونگی به هم متصل شدن تجربه مشتری در کانال‌های مختلف است. شرکت‌هایی که تاکتیک‌های بازاریابی مالیتی چنل و اومنی چنل را اجرا می‌کنند، تجربیات بسیار متفاوتی را برای مشتریان خود فراهم می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد که تجربه مالیتی چنل از سمت مصرف‌کننده می‌تواند کاملاً از هم گسسته باشد در حالیکه در شیوه اومنی چنل تجربه خرید کاملاً تحت کنترل مشتری است و او با کمترین میزان اصطکاک به خواسته خود می‌رسد. روستا و راه پیم (۱۴۰۲) به بررسی تأثیر عوامل موثر بر کیفیت بازاریابی کانال همه کاره در بین مشتریان بانک سپه شعب شیراز پرداخته اند. نتایج آزمون معادلات ساختاری فرضیه‌ها نشان داد پیکربندی خدمات کانال، ثبات محتوا، ثبات فرایند و کیفیت اطمینان بر کیفیت بازاریابی کانال همه کاره تأثیر معناداری دارند. عارفی و کافی موسوی (۱۴۰۱) به بررسی تأثیر ابعاد و ویژگی‌های کانال‌های همه کاره بر تجربه مشتری و پیامدهای رفتاری پرداخته اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ابعاد و ویژگی‌های کانال همه کاره که عبارتند از

<sup>۱</sup>. Gereia

سرگرمی، اطلاع‌رسانی، سودمندی و تعامل بر ابعاد ارزش درک شده لذتبخش و کاربردی تأثیر مثبت دارند و به همین طریق بر تمایلات رفتار مصرف‌کننده نظیر تمایل به خرید و تمایل به پرداخت بالاتر تأثیر می‌گذارد. نتایج حاصل نشان داد که مشتریان به طور فزاینده‌ای به دنبال تجارب خرید یکپارچه هستند که منعکس‌کننده انتخاب‌های متنوع کانال‌ها، نقاط تماس یکپارچه و متصل و ترجیحات شخصی است. تقویت قصد خرید همه کانالی، خرده‌فروشان باید تلاش خود را برای افزایش سازگاری درک شده مشتریان از خرید همه کاناله به خرج دهند. بالکی و فلدمن<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) به بررسی اثرات یکپارچه‌سازی کانال بر تجربه مشتری همه کانالی پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که ادغام قیمت و محصول، اطلاعات تراکنش و انجام سفارش به طور قابل توجهی بر تجربه عاطفی و شناختی مشتری همه کانال تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، ادغام تبلیغات بر تجربه ارتباطی و حسی مشتری تأثیر می‌گذارد. بنابراین، فضاهای خرده‌فروشی برای اطمینان از ثبات تبلیغات و تبلیغات، نه تنها برای پیام‌های منطقی، بلکه برای برداشت‌های بصری و پیام‌های حسی به طور کلی، مهم هستند. ادغام خدمات بر تجربه فیزیکی، رابطه‌ای و عاطفی مشتری تأثیر می‌گذارد. در حالی که ادغام دسترسی به اطلاعات تأثیری بر تجربه فیزیکی و حسی مشتری دارد. جو و بنگ<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) به شناسایی عوامل تعیین‌کننده وفاداری را در میان مصرف‌کنندگان چندکاناله پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که تعاملات شخصی و تنوع کالا به طور قابل توجهی بر ادراک جمعیت تأثیر می‌گذارد. سهولت استفاده درک شده به طور قابل توجهی بر سودمندی درک شده، نگرش و رضایت تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، هم ادراک جمعیت و هم نگرش نسبت به بررسی‌های آنلاین به طور قابل توجهی بر نگرش کلی نسبت به همه کانال تأثیر می‌گذارد. قاتک<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) به شناسایی و تحلیل موانع پیش روی مدیران خرده‌فروشی در اجرای استراتژی‌های خرده‌فروشی همه کانالی پرداخته است. موانع کلیدی مانند ناهماهنگی در قیمت‌گذاری، ناهماهنگی در تخفیف محصولات، عدم یکپارچگی در بین کانال‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی ناکافی را شناسایی می‌کند که به طور قابل توجهی بر تعامل و حفظ مشتری تأثیر می‌گذارد. سازمان‌های خرده‌فروشی تشویق می‌شوند تا استراتژی‌های خود را با تمرکز بر ثبات قیمت، یکپارچه‌سازی کانال‌ها و افزایش دید برای بهبود تجربه مشتری، دوباره طراحی کنند. گریا و هرسکوویچ<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) به بررسی توانمندسازها، چالش‌ها، محرک‌ها و عوامل زمینه‌ای در انتقال از تجربه مشتری چند کانالی به تجربه مشتری همه کانالی در شرکت‌های مبتنی بر خدمات پرداخته‌اند. توانمندسازها شامل نهضت مشتری محور استراتژیک در مقیاس، نتایج مشتری محور برنیه معیارهای یکپارچه، تمایل به سرمایه‌گذاری و سیستم یکپارچه است. چالش‌ها شامل، استعداد انسانی، فرهنگ سازمانی و رفتار سازمانی است. محرک‌ها شامل، جذب مشتری و روابط پس از فروش با مشتری است. عوامل زمینه‌ای روندهای کلان که چشم انداز رقابتی را برای شرکت‌های خدمات محور شکل می‌دهند. ریاض<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۲) به بررسی عوامل موثر بر تجربه مشتری همه کاناله در خرده‌فروشی مد پرداخته‌اند. نتایج یک اثر میانجی قوی رفتار مشتری همه کانالی را در هدایت محرک‌های خرده‌فروشی همه کانالی به سمت یک تجربه مشتری پیشرفته نشان داد. خرده‌فروشی همه کانالی به بهبود تجربه مشتری از طریق عوامل تعیین‌کننده یکپارچه‌سازی همه کانالی، انجام سفارش، قابلیت استفاده و یکپارچگی کمک می‌کند. یافته‌های تحقیق تأثیر مثبت و معنا دار همه عوامل خرده‌فروشی همه کانالی را بر تجربه مشتری نشان می‌دهد. فبرینی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۲) به بررسی توانمندسازها و موانع همه کانالی در خرده‌فروشان سنتی مواد غذایی پرداخته‌اند. نشان دادند که عوامل توانمندکننده اصلی رویکرد مشتری محور، ایجاد توازن بین چابکی و کارایی و پیشرفت‌های تکنولوژیکی هستند. در حالی که موانع، کمبود منابع محدود، چالش‌های یکپارچه‌سازی و سرمایه‌گذاری فناوری قابل توجه است.

<sup>۱</sup> . Buckley & Feldman

<sup>۲</sup> . Jo & Bang

<sup>۳</sup> . Ghatak

<sup>۴</sup> . Gereia & Herskovic

<sup>۵</sup> . Riaz

<sup>۶</sup> . Febriani

شکاف پژوهش در این حوزه از آنجا ناشی می‌شود که اگرچه پژوهش‌های متعددی به بررسی تجربه مشتری چندکاناله پرداخته‌اند اما انتقال این تجربه به بستر همه‌کاناله خصوصاً در شرکت‌های خدماتی هنوز به‌درستی تبیین نشده است. بیشتر پژوهش‌ها بر هماهنگی کانال‌ها یا شناسایی نقاط تماس مشتری تمرکز داشته‌اند درحالی‌که چالش‌های انتقال تجربه از چندکاناله به همه‌کاناله (مانند انسجام داده‌ها، هماهنگی فرآیندها، و حفظ تداوم تجربه مشتری) و استراتژی‌های مقابله با این چالش‌ها به‌صورت نظام‌مند بررسی نشده‌اند. از این‌رو، شکاف پژوهش در فهم مکانیزم‌ها و راهبردهای مؤثر برای مدیریت این گذار در سازمان‌های خدمات‌محور وجود دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، آمیخته از نوع اکتشافی-پیمایشی است. در این طرح، ابتدا داده‌های کیفی برای شناسایی چالش‌ها، ابعاد و راهبردهای انتقال از تجربه مشتری چندکاناله به همه‌کاناله در شرکت‌های خدماتی گردآوری و تحلیل می‌شود و سپس یافته‌های حاصل، مبنای طراحی ابزار کمی و آزمون آن در جامعه آماری قرار می‌گیرد.

#### ۳-۱. پارادایم‌های پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت، در بخش کیفی بر پارادایم تفسیری استوار است؛ زیرا هدف آن، درک عمیق تجربه‌ها، برداشت‌ها و دیدگاه‌های خبرگان درباره چالش‌ها و راهبردهای انتقال از تجربه مشتری چندکاناله به همه‌کاناله است. در این بخش، واقعیت به‌صورت امری چندگانه و وابسته به زمینه تلقی می‌شود. در بخش کمی، پارادایم پساندازگرایی مبنای کار قرار می‌گیرد؛ زیرا هدف، آزمون و سنجش روابط میان متغیرها و اعتبارسنجی الگوی استخراج‌شده از مرحله کیفی است.

#### ۳-۲. نحوه استدلال

در بخش کیفی، نحوه استدلال استقرایی است؛ بدین معنا که پژوهشگر با تکیه بر داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، به شناسایی مفاهیم، کدها و مضامین اصلی می‌پردازد و از جزئیات به سوی الگوهای کلی حرکت می‌کند. در بخش کمی، نحوه استدلال قیاسی است؛ زیرا بر اساس مضامین و الگوی به‌دست‌آمده از مرحله کیفی، فرضیه‌ها یا روابط مفهومی تدوین شده و سپس در قالب مدل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار می‌گیرند.

#### ۳-۳. استراتژی تحقیق

استراتژی پژوهش در بخش کیفی، تحلیل مضمون است. در این روش، داده‌های متنی حاصل از مصاحبه‌ها به‌صورت نظام‌مند کدگذاری شده و در نهایت به مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر تبدیل می‌شوند. تحلیل مضمون برای شناسایی چالش‌ها، الزامات و راهبردهای گذار از چندکاناله به همه‌کاناله بسیار مناسب است، زیرا به پژوهشگر امکان می‌دهد الگوهای معنادار را از دل داده‌های خام استخراج کند. در بخش کمی، استراتژی پژوهش مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. این روش برای بررسی هم‌زمان روابط میان متغیرهای پنهان و مشاهده‌پذیر و نیز آزمون الگوی مفهومی پژوهش به کار می‌رود.

#### ۳-۴. نحوه جمع‌آوری اطلاعات

در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان گردآوری شد. مشارکت‌کنندگان این بخش شامل مدیران ارشد متخصصان فناوری اطلاعات و کارشناسان تجربه مشتری بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. فرایند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در این پژوهش، اشباع پس از مصاحبه با ۱۶ نفر حاصل شد. در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری شد. این پرسشنامه بر اساس مضامین استخراج‌شده از بخش کیفی طراحی گردید و در اختیار مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف خدماتی مانند بانکداری، بیمه، خدمات دیجیتال و خرده‌فروشی

Commented [I12]: کلیه قسمت‌های روش پژوهش در یک

پاراگراف آورده شود.

قرار گرفت. نمونه آماری این بخش شامل ۱۵۰ نفر از افراد مرتبط با موضوع بود که به‌صورت هدفمند از میان شرکت‌های دارای تجربه در کنار به‌همه‌کاناله انتخاب شدند.

### ۳-۵. فرمت اطلاعات

در بخش کیفی، اطلاعات به‌صورت متنی، توصیفی و غیرعددی بود و از طریق پیاده‌سازی مصاحبه‌ها به دست آمد این داده‌ها ماهیتی عمیق و تفسیری داشتند و مبنای استخراج کدها و مضامین قرار گرفتند. در بخش کمی، اطلاعات به‌صورت عددی و سنجش‌پذیر گردآوری شد. پاسخ‌های پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت ۵ رجه‌ای ثبت شدند تا امکان تحلیل آماری و آزمون مدل ساختاری فراهم گردد.

### ۳-۶. نحوه تجزیه و تحلیل

در بخش کیفی، داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. در این فرایند متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد. کدهای اولیه استخراج گردیدند و سپس این کدها در قالب مضامین فرعی و اصلی طبقه‌بندی شدند. روایی این بخش نیز از طریق اعتبارسنجی توسط خبرگان و تأیید مفاهیم استخراج‌شده بررسی گردید. در بخش کمی، داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. در این مرحله، ابتدا روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری بررسی شد و سپس روابط میان متغیرها و ابعاد مدل مفهومی مورد آزمون قرار گرفت. ارزیابی روایی ابزار از طریق شاخص‌های روایی محتوا و روایی سازه، و سنجش پایایی پرسشنامه با محاسبه آلفای کرونباخ انجام گرفت. ضرایب آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده بالاتر از ۷/۰ شد که بیانگر پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری بود. بر این اساس، نتایج حاصل از آلفای کرونباخ نشان از پایایی بالای پرسشنامه تحقیق داشت. در نهایت، معناداری مسیرها و برازش مدل ساختاری مورد بررسی قرار گرفت تا الگوی پژوهش تأیید یا اصلاح شود.

در جدول (۱) مشخصات مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

جدول (۱) مشخصات مصاحبه‌شوندگان

| مصاحبه‌شونده | جنسیت | تحصیلات       | سابقه شغلی | پست سازمانی            |
|--------------|-------|---------------|------------|------------------------|
| اول          | مرد   | کارشناسی ارشد | ۲۳         | مدیر                   |
| دوم          | مرد   | کارشناسی ارشد | ۲۱         | کارشناس فناوری اطلاعات |
| سوم          | مرد   | دکتری         | ۲۴         | کارشناس تحلیل داده     |
| چهارم        | زن    | کارشناسی ارشد | ۲۷         | مدیر                   |
| پنجم         | مرد   | دکتری         | ۱۶         | مدیر فناوری اطلاعات    |
| ششم          | مرد   | دکتری         | ۲۰         | مدیر                   |
| هفتم         | زن    | دکتری         | ۲۲         | مدیر بازاریابی         |
| هشتم         | مرد   | کارشناسی ارشد | ۱۵         | کارشناس تحلیل داده     |
| نهم          | زن    | دکتری         | ۱۷         | مدیر بخش خدمات مشتری   |
| دهم          | مرد   | کارشناسی ارشد | ۱۶         | کارشناس تجربه مشتری    |
| یازدهم       | مرد   | دکتری         | ۱۵         | کارشناس فناوری اطلاعات |
| دوازدهم      | زن    | کارشناسی ارشد | ۲۵         | مدیر                   |
| سیزدهم       | مرد   | کارشناسی ارشد | ۱۰         | کارشناس تجربه مشتری    |
| چهاردهم      | زن    | کارشناسی ارشد | ۱۴         | مدیر بخش خدمات مشتری   |
| پانزدهم      | مرد   | دکتری         | ۲۱         | مدیر بازاریابی         |
| شانزدهم      | مرد   | کارشناسی ارشد | ۱۹         | کارشناس تحلیل داده     |

Commented [I13]: تیر جدول و اشکال طبق فرمت مجله تنظیم شود

جدول ۱.

شکل ۱.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی بر اساس دیدگاه آتراید استرلینگ<sup>۱</sup> از ابزار تحلیل شبکه مضامین استفاده گردیده است (آتراید استرلینگ، ۲۰۰۱). لذا با استفاده از این روش و طی مراحل مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر در زمینه فرآیند انتقال از تجربه مشتری چند کانالی به تجربه مشتری همه‌کانالی استخراج شدند. در این قسمت مولفه‌های توانمندسازها، چالش‌ها، محرک‌ها و عوامل زمینه‌ای فرآیند انتقال از تجربه مشتری چند کانالی به تجربه مشتری همه‌کانالی شناسایی شدند که نتایج در جدول (۱) آورده شده است.

جدول (۱). مضامین فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه

| مضامین فراگیر       | مضامین سازمان‌دهنده                      | مضامین پایه                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| یکپارچه‌سازی فناوری | قابلیت‌های سیستم‌های دیجیتال             | تطابق با فناوری‌های ابری؛ قابلیت مقیاس‌پذیری سیستم‌ها؛ سازگاری با دستگاه‌های مختلف؛ قابلیت ردیابی رفتار مشتری                                                                                                                                                               |
|                     | سطح پیشرفت ابزارهای هوش مصنوعی           | قابلیت یادگیری ماشینی؛ تجزیه و تحلیل پیش‌بینانه؛ تعاملات هوشمند با مشتری؛ استفاده از هوش مصنوعی برای ارائه توصیه‌ها و خدمات مرتبط و مختص به مشتری؛ چت‌بات‌ها و دستیارهای هوشمند؛ ابزارهای هوش مصنوعی برای پیش‌بینی نیازها و رفتار آینده مشتری بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده |
|                     | یکپارچگی پلتفرم‌های ارتباطی              | ادغام کانال‌های اجتماعی؛ همگام‌سازی ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتری؛ قابلیت انتقال اطلاعات بین سیستم‌ها؛ همگام‌سازی بلادرنگ؛ ایجاد یک پلتفرم مدیریت مرکزی برای تمامی کانال‌های ارتباطی                                                                                      |
|                     | ساختار ذخیره‌سازی داده‌ها                | امنیت ذخیره‌سازی داده؛ دسترسی سریع به داده‌های ذخیره‌شده؛ پشتیبانی از داده‌های حجیم؛ ذخیره‌سازی یکپارچه داده‌ها برای سهولت دسترسی و تحلیل؛ مدل‌سازی مناسب داده‌ها                                                                                                           |
| توانمندسازها        | سطح امنیت اطلاعات سیستم‌های داده‌ای متحد | رمزگذاری داده‌ها؛ دسترسی محدود به داده‌ها؛ شفافیت در سیاست‌های حفظ حریم خصوصی؛ حفاظت از اطلاعات مشتریان در طول فرآیند جمع‌آوری و ذخیره‌سازی؛ پیاده‌سازی پروتکل‌های امنیتی پیشرفته مانند رمزنگاری داده‌ها و فایروال‌ها                                                       |
|                     | سرعت دسترسی به داده‌ها                   | اتصال سریع به سرورها؛ کاهش تأخیر شبکه؛ استفاده از فناوری‌های نوین ذخیره‌سازی؛ استفاده از سرورها و شبکه‌های سریع و کارآمد                                                                                                                                                    |
|                     | کیفیت محتوای آموزشی                      | طراحی آموزشی متناسب با نقش‌ها؛ به‌روز بودن مطالب آموزشی؛ استفاده از روش‌های یادگیری تعاملی؛ بروزسانی مستمر محتوا؛ ایجاد محتوای چندرسانه‌ای                                                                                                                                  |
|                     | برنامه‌های آموزشی برای کارکنان           | ارزیابی عملکرد پس از آموزش؛ گواهینامه‌های کسب‌شده توسط کارکنان؛ توانایی کارکنان در استفاده از فناوری‌های جدید؛ برگزاری آزمون‌های منظم برای اندازه‌گیری اثربخشی آموزش                                                                                                        |
| حمایت رهبری         | تعداد جلسات آموزشی برگزارشده             | زمانبندی منظم جلسات آموزشی؛ حضور گسترده کارکنان در جلسات؛ استوار برنامه‌های آموزشی                                                                                                                                                                                          |
|                     | میزان حمایت مالی از پروژه‌ها             | تخصیص بودجه به زیرساخت‌ها؛ سرمایه‌گذاری روی فناوری‌های جدید؛ اختصاص منابع به آموزش کارکنان؛ اختصاص بودجه کافی                                                                                                                                                               |
|                     | نوع مشارکت رهبری در برنامه‌ریزی          | حضور رهبری در جلسات تصمیم‌گیری؛ شفافیت در سیاست‌گذاری‌ها؛ تعهد به تحقق اهداف پروژه؛ تعهد فعال مدیران ارشد                                                                                                                                                                   |
|                     | میزان ارتباط مدیران با کارکنان           | جلسات منظم بازخورد کارکنان؛ برقراری ارتباط مستقیم با تیم‌ها؛ تقویت فرهنگ سازمانی مشترک؛ ایجاد فرهنگ همکاری و هماهنگی بین تیم‌ها؛ کانال‌های ارتباطی مؤثر                                                                                                                     |

Commented [14]: لطفاً نمونه مقالات چاپ شده را ببینید

طبق فرمت تنظیم کنید

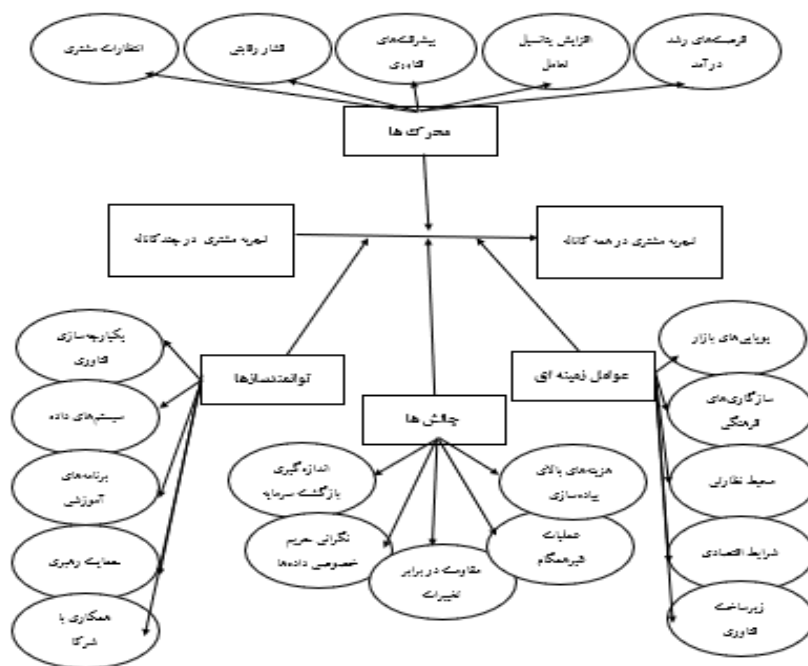
<sup>۱</sup>. Attride-Stirling

| مضامین فراگیر                                                    | مضامین سازمان‌دهنده                                                                                 | مضامین پایه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>هزینه‌های بالای<br/>پیاده‌سازی</p> <p>عملیات<br/>غیرهمگام</p> | <p>سرمایه‌گذاری اولیه</p> <p>نگهداری و تعمیرات<br/>مدوم</p> <p>بازگشت سرمایه</p>                    | <p>هزینه‌های زیرساخت فناوری؛ هزینه آموزش کارکنان؛ هزینه یکپارچه‌سازی کانال‌ها؛ پیش‌بینی دقیق هزینه‌ها برای بهینه‌سازی تخصیص بودجه؛ هزینه‌های سنگین راه‌اندازی سیستم‌های یکپارچه؛ نبود منابع مالی کافی</p> <p>هزینه تعمیرات سیستم‌ها؛ هزینه به‌روزرسانی نرم‌افزارها؛ نیاز به منابع انسانی اختصاصی برای مدیریت سیستم‌ها؛ مشکلات فنی مکرر می‌تواند منجر به اختلال در تجربه مشتری شود</p> <p>زمان لازم برای تحقق بازگشت سرمایه؛ ارزیابی سوددهی پروژه‌های همه‌کانالی؛ اندازه‌گیری اثربخشی استراتژی‌ها؛ عدم توانایی در تحلیل صحیح داده‌ها</p> <p>نبود فرآیندهای مشترک؛ عدم ارتباط مؤثر بین تیم‌ها؛ تفاوت در اهداف بین واحدهای سازمانی؛ اختلافات بین بخش‌های سازمان؛ نبود ارتباط مؤثر بین تیم‌ها</p> <p>عدم اشتراک داده بین کانال‌ها؛ تفاوت در تجربه مشتری در کانال‌های مختلف؛ جدایی ابزارهای مدیریت کانال‌ها؛ عدم توانایی در هماهنگ‌سازی خدمات در کانال‌های مختلف؛ جدا بودن اطلاعات مشتری در کانال‌های مختلف</p> <p>تخصیص منابع به بخش‌ها به صورت جداگانه؛ عدم هم‌افزایی در استفاده از زیرساخت‌ها؛ رقابت داخلی بر سر منابع سازمانی؛ نبود منابع کافی؛ رقابت داخلی برای منابع مشترک</p> <p>عدم آگاهی از مزایای تغییرات؛ ترس از یادگیری ابزارهای جدید؛ نارضایتی ناشی از تغییرات فرآیندها؛ ناآگاهی کارکنان از تکنولوژی‌های جدید؛ عدم انگیزه کافی در بین کارکنان</p> |
|                                                                  | <p>مقاومت در برابر<br/>تغییرات</p> <p>فرهنگ سازمانی</p>                                             | <p>نگرانی در مورد بازگشت سرمایه؛ مقاومت در برابر سرمایه‌گذاری بلندمدت؛ ترجیح استراتژی‌های سنتی به مدرن</p> <p>عدم حمایت از نوآوری؛ نبود زیرساخت برای تغییرات سازمانی؛ عدم انعطاف‌پذیری در سیاست‌های مدیریتی؛ نبود روحیه همکاری بین بخش‌ها</p> <p>نیاز به رعایت قوانین محلی و جهانی؛ ایجاد شفافیت در سیاست‌های جمع‌آوری داده‌ها؛ پیچیدگی انطباق با الزامات قانونی؛ قوانین سخت‌گیرانه حفاظت از داده‌ها</p> <p>مدیریت خطرات حملات سایبری؛ استفاده از فناوری‌های پیشرفته رمزگذاری؛ ایجاد سیستم‌های تشخیص نقض داده‌ها؛ افزایش تهدیدات سایبری</p> <p>ترس از سوءاستفاده از اطلاعات شخصی؛ تمایل به کنترل بیشتر داده‌های شخصی؛ اعتماد محدود به سیاست‌های جمع‌آوری داده‌ها؛ نگرانی مشتریان در مورد حفظ داده‌های شخصی</p> <p>تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد؛ ارزیابی تجربیات مشتری در کانال‌ها؛ تحلیل داده‌های مالی و عملیاتی</p> <p>طولانی بودن دوره بازگشت سرمایه؛ زمان موردنیاز برای سوددهی کانال‌ها؛ تأثیر کوتاه‌مدت در برابر بلندمدت؛ نظارت بر میزان رشد درآمد؛ نبود گزارش‌های شفاف</p>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                  | <p>دینفعان</p> <p>امنیت سایبری</p> <p>نگرانی‌های مشتریان</p>                                        | <p>نگرانی در مورد بازگشت سرمایه؛ مقاومت در برابر سرمایه‌گذاری بلندمدت؛ ترجیح استراتژی‌های سنتی به مدرن</p> <p>عدم حمایت از نوآوری؛ نبود زیرساخت برای تغییرات سازمانی؛ عدم انعطاف‌پذیری در سیاست‌های مدیریتی؛ نبود روحیه همکاری بین بخش‌ها</p> <p>نیاز به رعایت قوانین محلی و جهانی؛ ایجاد شفافیت در سیاست‌های جمع‌آوری داده‌ها؛ پیچیدگی انطباق با الزامات قانونی؛ قوانین سخت‌گیرانه حفاظت از داده‌ها</p> <p>مدیریت خطرات حملات سایبری؛ استفاده از فناوری‌های پیشرفته رمزگذاری؛ ایجاد سیستم‌های تشخیص نقض داده‌ها؛ افزایش تهدیدات سایبری</p> <p>ترس از سوءاستفاده از اطلاعات شخصی؛ تمایل به کنترل بیشتر داده‌های شخصی؛ اعتماد محدود به سیاست‌های جمع‌آوری داده‌ها؛ نگرانی مشتریان در مورد حفظ داده‌های شخصی</p> <p>تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد؛ ارزیابی تجربیات مشتری در کانال‌ها؛ تحلیل داده‌های مالی و عملیاتی</p> <p>طولانی بودن دوره بازگشت سرمایه؛ زمان موردنیاز برای سوددهی کانال‌ها؛ تأثیر کوتاه‌مدت در برابر بلندمدت؛ نظارت بر میزان رشد درآمد؛ نبود گزارش‌های شفاف</p>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                  | <p>چالش‌ها</p>                                                                                      | <p>مقاومت در برابر<br/>تغییرات</p> <p>فرهنگ سازمانی</p> <p>قوانین حفاظت از داده‌ها</p> <p>امنیت سایبری</p> <p>نگرانی‌های مشتریان</p> <p>معیارهای سنجش</p> <p>طول دوره بازگشت سرمایه</p> <p>اندازه‌گیری بازگشت سرمایه</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>محرك‌ها</p>                                                   | <p>ابزارهای تحلیل بازگشت سرمایه</p> <p>شخصی‌سازی تجربه</p> <p>کیفیت خدمات</p> <p>انتظارات مشتری</p> | <p>استفاده از نرم‌افزارهای پیشرفته تحلیل داده؛ استفاده از ابزارهای پیچیده؛ عدم توانایی کارکنان در استفاده از ابزارهای تحلیلی؛ به‌کارگیری مدل‌های پیش‌بینی عملکرد مالی؛ تنظیم گزارش‌های دقیق از سرمایه‌گذاری‌ها</p> <p>استفاده از داده‌های مشتری برای پیشنهادات شخصی‌سازی‌شده؛ تعامل بر اساس ترجیحات مشتری؛ ایجاد مسیرهای اختصاصی خرید برای مشتریان</p> <p>پاسخگویی سریع به نیازهای مشتری؛ ارائه خدمات بی‌وقفه در کانال‌ها؛ تضمین رضایت مشتری در هر تعامل</p> <p>امکان ارتباط مشتری از طریق کانال‌های مختلف؛ سازگاری کانال‌ها با دستگاه‌های متفاوت؛ ارائه خدمات در زمان مناسب برای مشتریان</p> <p>تبلیغات هدفمند بر اساس داده‌های مشتریان؛ ایجاد کمپین‌های جذاب برای جذب مشتریان جدید؛ استفاده از روش‌های نوین تعامل با مشتری</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                  | <p>قابلیت دسترسی به کانال‌ها</p> <p>استراتژی‌های برتر بازاریابی</p>                                 | <p>استفاده از نرم‌افزارهای پیشرفته تحلیل داده؛ استفاده از ابزارهای پیچیده؛ عدم توانایی کارکنان در استفاده از ابزارهای تحلیلی؛ به‌کارگیری مدل‌های پیش‌بینی عملکرد مالی؛ تنظیم گزارش‌های دقیق از سرمایه‌گذاری‌ها</p> <p>استفاده از داده‌های مشتری برای پیشنهادات شخصی‌سازی‌شده؛ تعامل بر اساس ترجیحات مشتری؛ ایجاد مسیرهای اختصاصی خرید برای مشتریان</p> <p>پاسخگویی سریع به نیازهای مشتری؛ ارائه خدمات بی‌وقفه در کانال‌ها؛ تضمین رضایت مشتری در هر تعامل</p> <p>امکان ارتباط مشتری از طریق کانال‌های مختلف؛ سازگاری کانال‌ها با دستگاه‌های متفاوت؛ ارائه خدمات در زمان مناسب برای مشتریان</p> <p>تبلیغات هدفمند بر اساس داده‌های مشتریان؛ ایجاد کمپین‌های جذاب برای جذب مشتریان جدید؛ استفاده از روش‌های نوین تعامل با مشتری</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| مضامین فراگیر     | مضامین سازمان‌دهنده                   | مضامین پایه                                                                                                                                                 |
|-------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پیشرفت‌های فناوری | نوآوری در خدمات                       | ارائه خدمات منحصربه‌فرد؛ به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته در فرآیندها؛ طراحی تجربه‌های ویژه برای مشتریان کلیدی                                                 |
|                   | پایش رقبا                             | تحلیل استراتژی‌های رقبا؛ ارزیابی عملکرد و موفقیت‌های رقبا؛ انطباق سریع با تغییرات رقابتی بازار                                                              |
|                   | سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری      | استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌ها؛ ادغام نرم‌افزارهای مدیریت مشتری با کانال‌های مختلف؛ ارائه سیستم‌های خودکار برای مدیریت درخواست‌های مشتری |
|                   | ابزارهای تحلیلی                       | تحلیل داده‌های بزرگ برای پیش‌بینی رفتار مشتری؛ ردیابی عملکرد کانال‌ها با داشبوردهای پویا؛ استخراج اطلاعات مهم از داده‌های تجزیه و تحلیل شده                 |
|                   | پیشرفته امنیت داده‌ها                 | استفاده از فناوری رمزنگاری پیشرفته؛ نظارت دائمی بر امنیت سرورها و پایگاه‌های داده؛ ارائه گزارش‌های دقیق درباره امنیت اطلاعات                                |
|                   | تعامل چندکاناله                       | ارائه خدمات در تمام کانال‌ها به صورت همگام؛ پشتیبانی مشتری در هر نقطه از مسیر خرید؛ ایجاد تجربه بی‌وقفه از یک کانال به کانال دیگر                           |
|                   | افزایش پتانسیل ارتباط هوشمندانه تعامل | ارسال پیام‌های مرتبط و جذاب برای مشتریان؛ ارائه پاسخ‌های سریع و دقیق به سوالات مشتریان؛ استفاده از ربات‌های گفتگو برای بهبود تعامل                          |
|                   | ترجیحات مشتریان                       | شناسایی کانال‌های ترجیحی مشتریان؛ تنظیم خدمات بر اساس زمان دلخواه مشتریان؛ طراحی تجربه‌های تعاملی برای گروه‌های مختلف مشتریان                               |
|                   | افزایش فروش                           | ارائه پیشنهادات ویژه در کانال‌های پرمخاطب؛ ترغیب مشتریان به خرید بیشتر از طریق تخفیف‌ها؛ فروش محصولات مرتبط بر اساس داده‌های مشتریان                        |
|                   | فرصت‌های رشد درآمد                    | ایجاد برنامه‌های وفاداری برای مشتریان؛ ارسال پیام‌های شخصی‌سازی شده برای مشتریان تکراری؛ ارائه خدمات استثنایی برای نگهداشت مشتریان کلیدی                    |
| عوامل زمینه‌ای    | تجربه مشتری                           | ارائه تعاملات دلپذیر در هر مرحله از خرید؛ تضمین رضایت مشتری از کیفیت خدمات ارائه شده؛ بهبود تجربه خرید آنلاین برای مشتریان                                  |
|                   | رفتار مصرف‌کننده                      | تغییر ترجیحات خرید مشتریان؛ افزایش آگاهی مشتریان درباره محصولات و خدمات؛ تغییرات در الگوهای مصرفی                                                           |
|                   | رقابت صنعتی                           | ظهور رقبا با مدل‌های کسب و کار نوآورانه؛ کاهش سهم بازار شرکت‌های سنتی؛ تنوع بخشی به خدمات برای رقابت بهتر                                                   |
|                   | روندهای اقتصادی                       | تأثیر تورم یا رکود بر هزینه‌های مشتریان؛ نوسانات قیمت مواد اولیه یا خدمات؛ رشد یا کاهش قدرت خرید مشتریان                                                    |
|                   | ویژگی‌های فرهنگی محلی                 | ترجیحات مشتریان محلی در ارتباطات؛ نقش ارزش‌های فرهنگی در تصمیم‌گیری‌های خرید؛ تأثیر سنت‌های محلی بر تجربه مشتری                                             |
|                   | سازگاری‌های فرهنگی                    | زبان و ارتباطات استفاده از زبان بومی در کانال‌ها؛ توجه به تنوع زبانی در تعاملات دیجیتال؛ تأثیر شیوه‌های ارتباطی در جلب اعتماد مشتریان                       |
|                   | رفتار سازمانی تطبیقی                  | آموزش کارکنان درباره حساسیت‌های فرهنگی؛ انطباق سیاست‌های بازاریابی با فرهنگ محلی؛ توسعه محصولات متناسب با نیازهای فرهنگی خاص                                |
|                   | رعایت قوانین داده‌ها                  | انطباق با قوانین حریم خصوصی داده‌ها؛ شفافیت در جمع‌آوری و استفاده از داده‌ها؛ تطابق با قوانین بین‌المللی حفاظت از داده‌ها                                   |
|                   | مقررات صنعتی محیط نظارتی              | رعایت استانداردهای کیفی صنعت؛ پاسخگویی به تغییرات در الزامات قانونی؛ انطباق با پروتکل‌های ایمنی و امنیتی                                                    |
|                   | مسئولیت‌های اجتماعی                   | رعایت اصول اخلاقی در جمع‌آوری داده‌ها؛ پایبندی به تعهدات اجتماعی شرکت؛ شفافیت در ارتباط با ذینفعان در مورد قوانین                                           |
| شرایط اقتصادی     | ثبات مالی سازمان                      | توانایی تأمین مالی پروژه‌های بلندمدت؛ تخصیص بودجه به فناوری‌های جدید؛ حفظ تعادل مالی در دوران نوسانات اقتصادی                                               |
|                   |                                       |                                                                                                                                                             |

| مضامین پایه                                                                                                                         | مضامین سازمان‌دهنده | مضامین فراگیر  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|
| تأثیر قیمت‌گذاری بر تصمیمات خرید مشتریان؛ حساسیت مشتریان نسبت به تخفیف‌ها و پیشنهادات ویژه؛ توجه به رفتار خرید در زمان رکود اقتصادی | قدرت خرید مشتریان   | زیرساخت فناوری |
| جذابیت بازارهای محلی برای سرمایۀ‌گذاران؛ شناسایی فرصت‌های سرمایۀ‌گذاری جدید؛ نقش سرمایۀ‌گذاری خارجی در رشد اقتصادی سازمان           | سطح سرمایۀ‌گذاری    | امنیت زیرساخت  |
| استفاده از فناوری ابری برای ذخیره داده‌ها؛ قابلیت‌های اینترنت اشیا؛ پلتفرم‌های یکپارچه مدیریت کانال‌ها                              | قابلیت‌های دیجیتال  |                |
| نرخ پذیرش فناوری‌های نوین در سازمان؛ دسترسی به ابزارهای پیشرفته تحلیل داده‌ها؛ میزان تطبیق با استانداردهای فناوری جهانی             | آمادگی فناوری       |                |
| حفاظت از اطلاعات ذخیره‌شده در سرورها؛ پایش مداوم شبکه برای پیشگیری از نفوذ؛ تضمین پایداری سیستم‌ها در مواقع بحرانی                  |                     |                |

پس از شناسایی تم‌های اصلی و فرعی و مفاهیم نه‌ایتمل نهایی پژوهش بدست آمد این مدل ساز و کارهایی را بیان می‌کند که از طریق آن می‌توان فرآیند انتقال از تجربه مشتری چند کانالی به تجربه مشتری همه‌کانالی در شرکت‌های مبتنی بر خدمات را طراحی کرد این مدل از طریق روش تحلیل مضمون (تم) و از تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان بدست آمده است.



شکل (۱). مدل فرآیند انتقال از تجربه مشتری چند کانالی به تجربه مشتری همه‌کانالی در شرکت‌های مبتنی بر خدمات

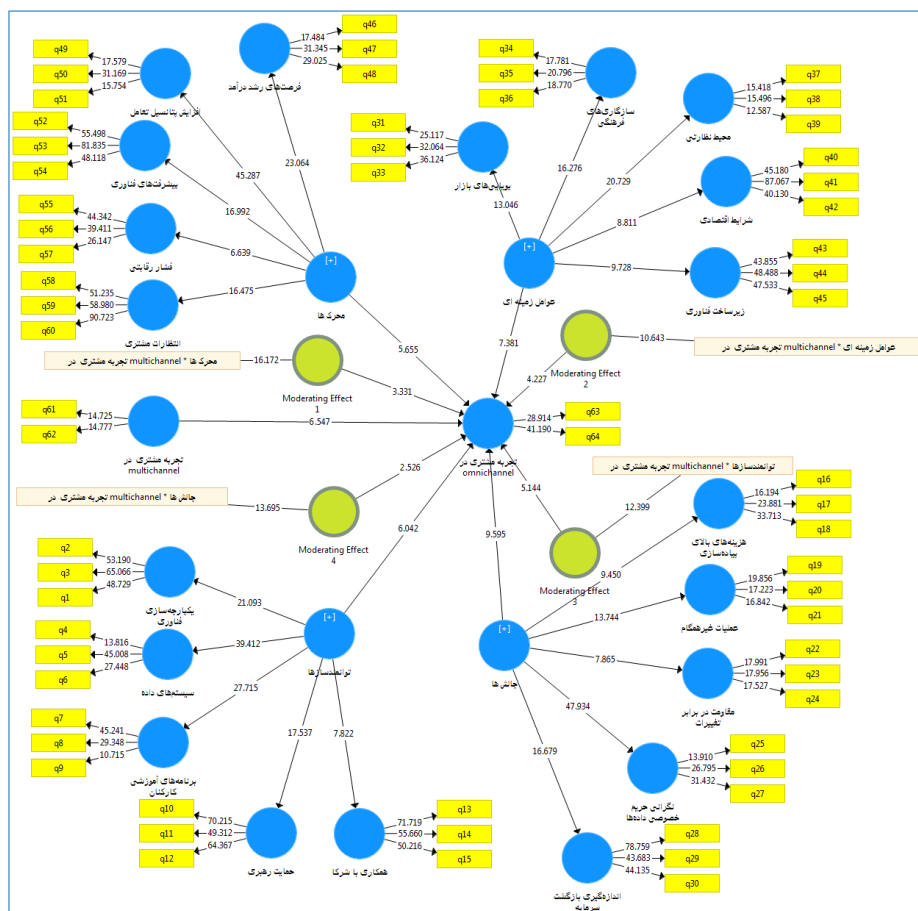
روابط بین متغیرها در مدل اکتشافی (شکل ۱) بر اساس یافته‌های کیفی حاصل از تحلیل مضمون و استخراج کدهای محوری از مصاحبه با خبرگان تبیین شده است. به طوری که این مدل منطق گذار از تجربه چندکاناله به همه‌کاناله را در قالب یک چارچوب علی شامل محرک‌ها (نیروی پیشران)، توانمندسازها (تسهیل‌گر اجرایی)، چالش‌ها (موانع بازدارنده) و عوامل زمینه‌ای (بستر محیطی) ترسیم می‌کند؛ سپس جهت آزمون تجربی و تأیید نهایی این روابط در جامعه آماری بزرگ‌تر، مدل مذکور با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است تا برازش مدل و معناداری مسیرهای شناسایی‌شده به لحاظ آماری نیز به اثبات برسد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده در بخش کمی، آمار تحلیلی مطرح می‌گردد. آمارهای جمعیت‌شناختی مرتبط به این پژوهش به اختصار در جدول ۳، نشان داده شده است:

جدول (۳). متغیرهای جمعیت‌شناختی

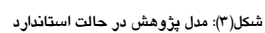
| متغیرهای جمعیت‌شناختی |                | فراوانی | درصد فراوانی |
|-----------------------|----------------|---------|--------------|
| جنسیت                 | مرد            | ۱۲۰     | ۰/۸۰         |
|                       | زن             | ۳۰      | ۰/۲۰         |
| سطح تحصیلات           | فوق دیپلم      | ۸       | ۵/۳          |
|                       | لیسانس         | ۴۰      | ۲۶/۷         |
|                       | فوق لیسانس     | ۹۲      | ۶۱/۳         |
|                       | دکتری و بالاتر | ۱۰      | ۶/۷          |
| کل                    |                | ۱۵۰     | ۱۰۰          |

آمار استنباطی هنگامی موضوعیت پیدا می‌کند که نمونه‌گیری وجود داشته باشد. پس از بررسی آمار توصیفی در ادامه با استفاده از آمار استنباطی و جهت تبیین روابط میان مدل از تحلیل عاملی تاییدی و آزمون معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس ورژن ۳ استفاده شد. برای رد یا تأیید فرضیه‌های پژوهش حاضر از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری آزمونی است که روابط بین متغیرهای پنهان را با هم و همچنین روابط متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر خروجی نرم افزار اسمارت پی ال اس برای فرضیه‌ها مشاهده می‌شود. معادلات ساختاری، مدل را در دو حالت معناداری و استاندارد مورد آزمون قرار می‌دهد. در حالت معناداری بار عاملی بین متغیرها باید بیشتر از ۱/۹۶ کسب شود تا فرضیه تایید و در حالت استاندارد میزان و شدت تاثیر بین متغیرها مورد بررسی قرار می‌گیرد.



شکل (۲): مدل پژوهش در حالت معناداری

ضریب مسیر بیان‌کننده وجود رابطه علی خطی و شدت و جهت این رابطه بین دو متغیر مکنون است. در حقیقت همان ضریب رگرسیون در حالت استاندارد است که ما در مدل‌های ساده تر رگرسیون ساده و چندگانه مشاهده می‌کردیم. عددی بین ۱- تا ۱+ است که اگر برابر با صفر شوند نشان‌دهنده نبود رابطه‌ی علی خطی بین دو متغیر پنهان است.



جدول (۴). مقادیر کسب شده از آزمون پایای و روایی متغیرهای پژوهش

| متغیر                       | آلفای کرونباخ | پایایی مرکب | روایی همگرا |
|-----------------------------|---------------|-------------|-------------|
| تجربه مشتری در multichannel | ۰.۸۱۲         | ۰.۹۰۷       | ۰.۸۳۱       |
| تجربه مشتری در omnichannel  | ۰.۸۷۸         | ۰.۸۶۱       | ۰.۷۵۷       |
| توانمندسازها                | ۰.۸۹۹         | ۰.۹۱۴       | ۰.۶۱۸       |
| عوامل زمینه ای              | ۰.۸۶۶         | ۰.۸۸۸       | ۰.۷۴۷       |
| محرک ها                     | ۰.۸۸۰         | ۰.۹۰۰       | ۰.۶۸۰       |

|         |       |       |       |
|---------|-------|-------|-------|
| چالش‌ها | ۰.۸۵۳ | 0.882 | 0.758 |
|---------|-------|-------|-------|

نتایج کسب شده از آزمون پایایی نشان داد که مقادیر کسب شده برا تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ است، بنابراین پایایی آلفای کرونباخ و پایایی مرکب برای تمامی متغیرها تایید شده است. همچنین مقادیر کسب شده روایی همگرا برای تمامی متغیرهای پنهان بیشتر از ۰/۵ می‌باشد بنابراین می‌توان بیان داشت که روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری مطلوب است. در تحلیل حداقل مربعات جزئی بر اساس نظر فورتل و لاکر (۱۹۸۱) جذر متوسط واریانس استخراج شده یک متغیر باید از میزان همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای تحقیق بزرگتر کسب شود. در جدول همبستگی متغیرها با یکدیگر همانطور که مشاهده می‌شود مقادیر جذر متوسط واریانس استخراج شده قرار گرفته بر روی قطر ماتریس همبستگی از مقادیر همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بزرگتر کسب شده که نشان دهنده مناسب بودن روایی و اگرایی مدل است.

جدول (۵). نتایج روایی واگرا

| چالش‌ها | محرك‌ها | عوامل زمینه‌ای | توانمندسازها | تجربه مشتری در omnichannel | تجربه مشتری در multichannel |
|---------|---------|----------------|--------------|----------------------------|-----------------------------|
|         |         |                |              | 0.912                      | تجربه مشتری در multichannel |
|         |         |                |              | 0.870                      | تجربه مشتری در omnichannel  |
|         |         |                | 0.786        | 0.492                      | 0.375                       |
|         |         | 0.864          | 0.799        | 0.694                      | 0.432                       |
|         | 0.927   | 0.692          | 0.706        | 0.420                      | 0.648                       |
| 0.870   | 0.848   | 0.710          | 0.596        | 0.378                      | 0.724                       |

Commented [18]: کلیه جداول به فرمت فارسی از راست به چپ

تنظیم شود

اعداد فارسی و با ممیز جدا شوند

Commented [19]:

جدول (۶). نتایج آزمون تحلیل مسیر برای فرضیه‌های پژوهش

| فرضیه                                                                                                | اثر مستقیم | p مقدار | آماره آزمون | نتیجه آزمون |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|-------------|-------------|
| تجربه مشتری در چندکاناله بر تجربه مشتری در همه‌کاناله تأثیر معناداری دارد.                           | ۰.۵۶۸      | ۰.۰۰۰   | ۶.۵۴۷       | تأیید فرضیه |
| توانمندسازها در ارتباط بین تجربه مشتری در چندکاناله بر تجربه مشتری در همه‌کاناله نقش تعدیلگر دارد.   | ۰.۴۱۹      | ۰.۰۰۰   | ۵.۱۴۴       | تأیید فرضیه |
| محرك‌ها در ارتباط بین تجربه مشتری در چندکاناله بر تجربه مشتری در همه‌کاناله نقش تعدیلگر دارد.        | ۰.۲۴۵      | ۰.۰۰۰   | ۳.۳۳۱       | تأیید فرضیه |
| عوامل زمینه‌ای در ارتباط بین تجربه مشتری در چندکاناله بر تجربه مشتری در همه‌کاناله نقش تعدیلگر دارد. | ۰.۳۳۹      | ۰.۰۰۰   | ۴.۳۲۷       | تأیید فرضیه |
| چالش‌ها در ارتباط بین تجربه مشتری در چندکاناله بر تجربه مشتری در همه‌کاناله نقش تعدیلگر دارد.        | ۰.۳۷۸      | ۰.۰۰۰   | ۲.۵۳۶       | تأیید فرضیه |

Commented [20]:

در قسمت بعد برازش ۳ مدل بیرونی، درونی و مدل کلی انجام شده است. در ابتدا برازش مدل بیرونی با استفاده از معیار اشتراکی، برازش مدل دورنی با به کارگیری شاخص اعتبار حسو یا افزونگی و در نهایت برازش کلی مدل نیز با استفاده از شاخص GOF مورد بررسی قرار گرفته شده است.

جدول (۷). برازش مدل بیرونی، درونی و کلی

| نام سازه                  | اعتبار اشتراکی | اعتبار افزونگی | Communality | R <sup>2</sup> |
|---------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|
| تجربه مشتری در چندکاناله  | ۰.۴۰۳          | —              | ۰.۴۰۳       | —              |
| تجربه مشتری در همه‌کاناله | ۰.۴۶۶          | ۰.۳۵۹          | ۰.۴۶۶       | ۰.۵۳۷          |
| توانمندسازها              | ۰.۳۲۴          | —              | ۰.۳۲۴       | —              |
| عوامل زمینه‌ای            | ۰.۲۶۲          | —              | ۰.۲۶۲       | —              |
| محرك‌ها                   | ۰.۴۸۸          | —              | ۰.۴۸۸       | —              |
| چالش‌ها                   | ۰.۳۹۰          | —              | ۰.۳۹۰       | —              |

Commented [21]: نیر اشکال و جداول طبق فرمت مجله تنظیم شود.

Commented [22]: در کل متن فاصله و نیم فاصله ها رعایت شود.

|      |       |       |       |         |
|------|-------|-------|-------|---------|
| ۰.۳۷ | ۰.۳۸۸ | ۰.۳۵۹ | ۰.۳۸۸ | میانگین |
|------|-------|-------|-------|---------|

همان طور که نتایج کسب شده در جدول ۷ نشان می‌دهد میانگین شاخص اعتبار اشتراکی برابر با ۰.۳۸۸ و میانگین شاخص اعتبار افزونگی برابر با ۰.۳۵۹ که مثبت و بزرگتر از ۰.۲ هستند که این امر نیز موید برازش مناسب بخش ساختاری مدل می‌باشد.

شاخص دیگری که برای برازش توسط تن هاوس و همکاران (۲۰۰۵) معرفی شده است، ملاک مدل کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0.537 \times 0.388} = 0.456$$

مقدار کسب شده برای شاخص GOF برابر با ۰/۴۵۶ می‌باشد که نشان از توان خوب مدل در پیش‌بینی متغیر مکنون درون‌زای مدل دارد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش، مطالعه فرآیند انتقال تجربه مشتری از چندکاناله به همه‌کاناله با تمرکز بر چالش‌ها و استراتژی‌های مقابله در شرکت‌های مبتنی بر خدمات بود. در این راستا، تأثیرات و جایگاه توانمندسازها، چالش‌ها، محرک‌ها و عوامل زمینه‌ای بر این انتقال مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های حاصل از بخش کیفی و تأیید روابط در بخش کمی، نشان‌دهنده پویایی و چندبعدی بودن این فرآیند تحول دیجیتال در شرکت‌های خدماتی است که در ادامه به تفسیر و مقایسه هر یک از ابعاد با ادبیات پژوهش پرداخته می‌شود.

یافته‌های پژوهش نشان داد که «یکپارچه‌سازی فناوری و سیستم‌های داده»، «برنامه‌های آموزشی برای کارکنان»، «حمایت رهبری» و «همکاری با شرکا» از اصلی‌ترین توانمندسازهای گذار به تجربه همه‌کانالی هستند. این یافته با نتایج پژوهش‌های رضایی و ربیع‌زاده (۱۴۰۳) و کاظمی‌زاد (۱۴۰۰)، باکلی و فلدمن (۲۰۲۴) و درویدو (۲۰۲۴) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که تجربه همه‌کانالی برخلاف رویکرد چندکانالی که در آن کانال‌ها به صورت مستقل عمل می‌کنند، مستلزم محور شدن مرزهای میان کانال‌هاست. هم‌راستا با دیدگاه باکلی و فلدمن (۲۰۲۴)، اشتراک‌گذاری بلادرنگ داده‌های مشتریان در تمامی نقاط تماس، پیش‌شرط ارائه تجربه بدون گسست است. افزون بر این، همسو با نتایج رضایی و ربیع‌زاده (۱۴۰۳)، نقش عامل انسانی و مدیریتی در این میان غیرقابل انکار است؛ چرا که حتی پیشرفته‌ترین سیستم‌های داده‌ای نیز بدون وجود رهبری متعهد و کارکنان آموزش‌دیده‌ای که منطق همه‌کانالی را برک کرده باشند کارایی لازم را نخواهند داشت.

در بُعد چالش‌ها، نتایج نشان داد که «هزینه‌های بالای پیاده‌سازی»، «عملیات غیرهمگام»، «مقاومت در برابر تغییرات» «نگرانی‌های حریم خصوصی داده‌ها» و «دشواری اندازه‌گیری بازگشت سرمایه» موانع کلیدی این مسیر هستند. این نتایج با یافته‌های صالح و همکاران (۱۴۰۳)، گریا و هرسکوویچ (۲۰۲۲)، قاتک (۲۰۲۴) و دی‌بوربا (۲۰۲۰) همسو است. سازمان‌های خدماتی در مسیر انتقال، اغلب با میراثی از سیستم‌های نرم‌افزاری قدیمی و ناسازگار مواجه هستند که هماهنگ‌سازی آن‌ها هزینه‌های مالی سنگینی تحمیل می‌کند؛ موضوعی که گریا و هرسکوویچ (۲۰۲۲) نیز بر آن تأکید دارند. از سوی دیگر، مقاومت کارکنان در برابر تغییر روش‌های کاری سنتی و کانال‌محور، همسو با یافته‌های صالح و همکاران (۱۴۰۳)، یک سد رفتاری جدی در این تحول سازمانی است. علاوه بر این، اشتراک‌گذاری داده‌های حساس مشتری در پلتفرم‌های مختلف، چالش‌های امنیتی و حقوقی مرتبط با حریم خصوصی را ایجاد می‌کند که همسو با پژوهش قاتک (۲۰۲۴)، نیازمند تدوین پروتکل‌های امنیتی سخت‌گیرانه است تا اعتماد مشتریان سلب نشود.

Commented [I23]: کلیه اعداد درون متن طبق فرمت مجله با ممیز از یکدیگر جدا شوند.

Commented [I24]: در این قسمت حتما حتما توضیح دهید از چه نظر هم‌راستا یا ناسازگار است.  
مثلا یافته های پژوهش با نتایج حسینی و همکاران (۲۰۲۴) که ..... هم‌راستا و یا ناسازگار است و بعد بقیه توضیحات را بدهید

یافته‌های پژوهش در بخش محرک‌ها نشان داد که «انتظارات رو به رشد مشتریان»، «فشارهای رقابتی»، «پیشرفت‌های سریع فناوری»، «افزایش پتانسیل تعامل» و «فرصت‌های رشد درآمد» به عنوان نیروهای پیش‌ران، سازمان‌ها را به سمت همه‌کانالی شدن سوق می‌دهند. این نتایج با یافته‌های ایرانی و همکاران (۱۴۰۳)، جو و بنگ (۲۰۲۴) و پتن (۲۰۲۰) همسو است. امروزه مشتریان شرکت‌های خدماتی تمایل دارند تعامل خود با سازمان را روی یک کانال (مثلاً وبسایت) آغاز کرده، روی کانال دیگر (مثلاً اپلیکیشن تلفن همراه) ادامه دهند و در نهایت خدمات را از کانال حضوری دریافت کنند. بدون آن‌که نیاز به تکرار اطلاعات داشته باشند همسو با تحلیل جو و بنگ (۲۰۲۴)، فشارهای رقابتی بازار خدمات، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا برای حفظ و ارتقای وفاداری مشتریان، به این انتظارات پاسخ دهند. در واقع، همه‌کانالی بودن دیگر یک مزیت رقابتی متمایزکننده نیست، بلکه طبق استدلال ایرانی و همکاران (۱۴۰۳)، به یک پیش‌شرط برای بقا در بازار تبدیل شده است.

در نهایت، پژوهش نشان داد که «پویایی‌های بازار»، «سازگاری‌های فرهنگی»، «محیط نظارتی»، «شرایط اقتصادی» و «زیرساخت‌های فناوری در سطح کلان»، شرایط زمینه‌ای تحقق این تحول را شکل می‌دهند. این یافته‌ها همسو با نتایج پژوهش‌های ریاض و همکاران (۲۰۲۲)، فبرینی و همکاران (۲۰۲۲) و نگوین و همکاران (۲۰۲۲) است. این مقایسه نشان می‌دهد که سرعت و موفقیت گذار از چندکاناله به همه‌کاناله همواره تحت تأثیر متغیرهای کلان محیطی است. برای نمونه، همسو با نظر نگوین و همکاران (۲۰۲۲)، در محیط‌هایی که قوانین نظارتی و حاکمیت داده (مانند قوانین صیانت از داده‌های شخصی) شفاف و هدایت‌گر هستند، سازمان‌ها با اطمینان بیشتری سیستم‌های داده همه‌کاناله را توسعه می‌دهند. همچنین شرایط اقتصادی و میزان بلوغ دیجیتال جامعه (زیرساخت‌های ارتباطی کلان کشور)، نقش کاتالیزور یا بازدارنده را در پذیرش این الگو از سوی مشتریان و سازمان‌ها ایفا می‌کنند.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

گذار از تجربه مشتری چندکاناله به همه‌کاناله در شرکت‌های مبتنی بر خدمات، یک انتخاب تکنولوژیک ساده نیست، بلکه یک تحول راهبردی و ساختاری همه‌جانبه است. این پژوهش با اعتبارسنجی مدل نشان داد که موفقیت در این انتقال، حاصل هم‌افزایی هم‌زمان عوامل درونی و بیرونی است. به طور خلاصه، در حالی که محرک‌های بازار (مانند انتظارات مشتری و فشار رقبا) سازمان‌ها را به سمت همه‌کانالی شدن سوق می‌دهند و عوامل زمینه‌ای (مانند قوانین و زیرساخت‌ها) بستر حرکت را تعریف می‌کنند، این توانمندسازهای سازمانی (مانند فناوری یکپارچه، آموزش کارکنان و حمایت رهبری) هستند که به عنوان موتور محرک تحول عمل می‌کنند. در مقابل، چالش‌هایی نظیر هزینه‌های پیاده‌سازی و مقاومت‌های ساختاری و رفتاری به عنوان نیروی مقاوم عمل می‌کنند. بنابراین، مدیریت ارشد شرکت‌های خدماتی باید با اتخاذ استراتژی‌های مقابله‌ای هوشمندانه، توازن میان این نیروها را برقرار سازد. در نهایت، هم‌راستایی میان تکنولوژی، فرآیندها، فرهنگ سازمانی و قوانین پیرامونی، فرمول نهایی خلق یک تجربه مشتری همه‌کاناله موفق، یکپارچه و پایدار است.

در راستای پیشنهادات پژوهش، به دلیل جدید و مهم بودن انتقال تجربه مشتری از چندکاناله بر تجربه مشتری در همه‌کاناله، با توجه به نتایج تحقیق می‌توان پیشنهاداتی به شرح ذیل مبذول داشت:

با توجه به نتایج به دست آمده از توانمندسازها پیشنهاد می‌گردد شرکت‌ها زیرساخت‌های فناوری یکپارچه‌ای ایجاد کنند که امکان هماهنگی و ارتباط بین کانال‌های مختلف را فراهم آورد. استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری پیشرفته و پلتفرم‌های یکپارچه می‌تواند به بهبود تجربه مشتری کمک کند. همچنین سیستم‌های پیشرفته‌ای برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و تحلیل داده‌های مشتری پیاده‌سازی شود. بهره‌گیری از فناوری‌های کلان داده و هوش مصنوعی می‌تواند به شناسایی الگوهای رفتاری مشتری و بهینه‌سازی راهکارها کمک کند.

با توجه به نتایج به دست آمده از چالش‌ها پیشنهاد می‌گردد از پلتفرم‌های مرکزی برای ادغام داده‌ها و فرآیندها استفاده شود و نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری با قابلیت یکپارچه‌سازی بین کانال‌های مختلف به کار گرفته شود. همچنین

آموزش‌های مستمر برای آشنایی کارکنان با مزایای مدل همه‌کاناله برگزار شود و انگیزه‌های مالی یا پاداش برای پذیرش تغییرات در نظر گرفته شود.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از محرک‌ها پیشنهاد می‌گردد طراحی نقشه سفر مشتری با تمرکز بر نقاط تماس کلیدی و شناسایی انتظارات در هر مرحله (مثلاً انتظار پاسخ سریع در چت یا هماهنگی اطلاعات بین کانال‌ها). همچنین پیشنهاد می‌شود تعیین اولویت‌های تجربه کاربر بر اساس ترجیحات کانال‌های ارتباطی (متن، صدا، ویدئو) و تطبیق محتوا با هر کانال.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از عوامل زمینه‌ای پیشنهاد می‌گردد طراحی سناریوهای پاسخگویی انعطاف‌پذیر برای واکنش به تغییرات ناگهانی در تقاضا یا رقابت، مانند ارائه خدمات موقت در کانال‌های جدید و همچنین استفاده از سیستم‌های پیش‌بینی نیازها مبتنی بر هوش مصنوعی برای پیش‌بینی تغییرات بازار و برنامه‌ریزی منابع.

مهم‌ترین محدودیت‌های تحقیق در مرحله جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل نتایج بود در این مرحله، وابستگی به خودگزارش‌دهی در جمع‌آوری اطلاعات، احتمال سوگیری‌های شخصی را افزایش داد و این موضوع می‌تواند بر اعتبار یافته‌ها تأثیر منفی بگذارد علاوه بر این، تحلیل داده‌های کیفی نیازمند تفسیر محقق است که ممکن است منجر به تفسیرهای متفاوت و سوگیری‌های احتمالی شود. زمان‌بر بودن فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها نیز از دیگر محدودیت‌ها بود که می‌تواند بر کیفیت و دقت نتایج تأثیر بگذارد.

#### منابع

- Augustie, C., Bengana, I., led Mili, K., & Benmoussa, M. S. (2025). Strategic capabilities and export performance of Indonesian SMEs: An empirical investigation of technological capacity, network competence, and market knowledge. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 1460-1477. <http://dx.doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5504>
- Arefi, N & Kafi Mousavi, M. (2022). Investigating the Impact of Dimensions and Characteristics of Omnichannel Channels on Customer Experience and Behavioral Outcomes. The 1st International Conference on Business Development and Digital Transformation, Isfahan. <https://civilica.com/doc/1636565>. [in persian]
- Buckley, J.B. Feldman, P. (2024). Effects of channel integration on the omnichannel customer experience. *Taylor & Francis. Cogent Business & Management*, 11(1). DOI:10.1080/23311975.2024.2364841
- Darvidou, K. (2024). Omnichannel Marketing in the Digital Age: Creating Consistent, Personalized and Connected Customer Experiences. *Technium Business and Management*, 10, 34-54. <https://doi.org/10.47577/business.v10i11903>.
- De Borja, J.L.G., Magalhães, M.R.d., Filgueiras, R.S. and Bouzon, M. (2021), Barriers in omnichannel retailing returns: a conceptual framework", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 49 No. 1, pp. 121-143. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2020-0140>.
- Febriani, A. Maya Sopha, B. Arif Wibisono, M. (2022). Enablers and Barriers of Omnichannel in Traditional Grocery Retailers. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 1384-1388. DOI: 10.1109/IEEM55944.2022.9989828.
- Gahler, M., Klein, J. F., & Paul, M. (2023). Customer experience: Conceptualization, measurement, and application in omnichannel environments. *Journal of Service Research*, 26(open in a new window)(2(open in a new window)), 191-211. <https://doi.org/10.1177/10946705221126590>.
- Gerea, C., Gonzalez-Lopez, F., & Herskovic, V. (2021). Omnichannel Customer Experience and Management: An Integrative Review and Research Agenda. *Sustainability*, 13(5), 2824. <https://doi.org/10.3390/su13052824>.
- Gerea, C.; Herskovic, V. (2022). Transitioning from Multichannel to Omnichannel Customer Experience in Service-Based Companies: Challenges and Coping Strategies. *J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res.* 17, 394-413. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020021>.

- Ghatak, R.R.(2024). Prioritizing the Barriers of Omni-Channel Retailing Implementation: An Emerging Market Perspective. *International Journal of Business and Systems Research* 18(4):307-336. DOI:10.1504/IJBSR.2024.10057138.
- Hamedee, V. (2023). Comparing Customer Experience in Omnichannel and Multichannel. *The 26th International Conference on New Research in Science and Technology*. <https://civilica.com/doc/2018922>. [in persian]
- Irani, H. R.; Ebrahimi, E., & Soumi, B.(2024). Explaining and Prioritizing the Antecedents of Omnichannel Marketing with a Meta-Synthesis Approach. *Commercial Management Journal (Modiriat Bazargani)*, 16(4), 909-948.DOI: 10.22059/jibm.2023.356336.[in persian]
- Jo, H., & Bang, Y. (2024). Navigating the Omnichannel Landscape: Unraveling the Antecedents of Customer Loyalty. *SAGE Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241233091>.
- Kazemizad, U. B.(2021). Investigating Factors Affecting Customer Experience Management in Omnichannel Retailing. *The 1st International Conference on Management Laboratory and Innovative Approaches in Management and Economics*, Tehran. <https://civilica.com/doc/1347872>. [in persian]
- Jo, W., Lewis, M.(2025).How expansion to the Nintendo Switch impacts PC players' game usage and spending: A study of an omni-channel strategy, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 42, Issue 4, Part A, 2025, Pages 1084-1104, ISSN 0167-8116, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2024.10.007>.
- Mosquera, A.; Olarte-Pascual, C.; Juaneda Ayensa, E.; Murrillo, Y.S.(2017). The role of technology in an omnichannel physical store. Assessing the moderating effect of gender. *Span. J. Mark.* 22, 63–82.2021.102803.
- Parsaei, Z.; Eslami, G., & Rahimnia, F.(2023). The Role of Omnichannel Channels in Increasing Customer Satisfaction and Loyalty. *Biannual Journal of Commercial Reviews*, 21(119), 24-1.DOI: 10.22034/bs.2022.558088.2599.[in persian]
- Patten, Elena & Ozuem, Wilson & Howell, Kerry & Lancaster, Geoff,(2020).Minding the competition: The drivers for multichannel service quality in fashion retailing," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, vol. 53(C).
- Rezaei, M.; & Rabieza deh, M.(2024). Designing and Explaining the Integrated Model of Omnichannel Banking (Case Study: Agricultural Bank). *Quarterly Journal of Studies in Banking and Islamic Banking*, 9(25), 38-1.DOI: 10.22034/jifb.2024.442112.1559.[in persian]
- Riaz, H., Baig, U., Meidute-Kavaliauskiene, I., & Ahmed, H. (2022). Factors Effecting Omnichannel Customer Experience: Evidence from Fashion Retail. *Information*, 13(1), 12. <https://doi.org/10.3390/info13010012>.
- Rusta, G. R., & Rahpayma, A. H.(2023). Investigating the Impact of Factors Affecting the Quality of Omnichannel Marketing among Sepah Bank Customers in Shiraz Branches. *The 9th International Conference on Management and Accounting Sciences*, Tehran.Link: <https://civilica.com/doc/1671517>. [in persian]
- Saleh, S. A. ., Ansari, M., & Toufighi, S. P.(2024). Identifying Obstacles to Omnichannel Implementation in the Export Sector (Case Study: Food Industries). *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(4), 179-186. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.4.21> .[in persian]
- Sheth, J. (2020). Impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *J. Bus. Res.* 2020, 117, 280–283.
- Shi, S.; Wang, Y.; Chen, X.; Zhang, Q.(2020).Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *Int. J. Inf. Manag.* 50, 325–336.
- Soltanitajabadi, M., & Khadivar, A.(2025). Omnichannel Retailing and Its Impact on Customer Experience and Loyalty. *Journal of Commercial Management Explorations (Kavoshhaye Modiriat Bazargani)*, 17(39), 60-79.DOI: 10.22034/jbar.2025.22158.4480.[in persian]

Wang, F., Du, Z., & Wang, S. (2023). Information multidimensionality in online customer reviews. *Journal of Business Research*, 159(open in a new window),113727. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113727>.

Wolf L, Steul-Fischer M.(2022). Factors of customers' channel choice in an omnichannel environment: a systematic literature review. *Manag Rev Q*. 2022 Jul 21:1–52. doi: 10.1007/s11301-022-00281-w. Epub ahead of print. PMID: PMC9301622]

**Commented [I26]:** کلیه منابع طبق فرمت مجله با استایل apa تنظیم

شود

لینک doi کلیه مجلات گذاشته شود

اسم مجله کتاب کنفرانس ایتالیک شود.

حتما حتما ۳ رفرنس از مجله گذاشته شود.

فاصله خطوط تنظیم شود.

کلیه رفرنس های درون متن در انتها باشد و بالعکس

مقاله آماده انتشار