J. Bus. Adm. Res, 44(18), 2026, PP: 28-50. ISSN (Print): X368-2645, (Online): 2645-3878

Journal of Business Administration researches

Homepage: https://bar.yazd.ac.ir/?lang=en

Yazd University

Original Research Article 10.22034/jbar.2026.24166.4632 OPEN ACCESS

A Study of Transitioning from Multi-Channel to Omni-Channel Customer Experience: Focusing on Challenges and Mitigation Strategies in Service-Based Companies

Jahanbakhsh Rahimi Baghmalek*, Department of Business Management, Gac. C, Islamic Azad University, Gachsaran, Iran

Seyed Reza Hassani, Department of Business Management, Ker.C., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

Vida Hasanpour, Department of Business Management, Ker.C., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

ARTICLE INFO

Article History
Received: 26 December 2025
Revised: 27 January 2026
Accepted: 25 April 2026

Keywords
Customer Experience,
Multichannel,
Omnichannel,
Service-Based Companies,

Corresponding Author Email:
jahanbakhsh.rahimi@iau.ac.ir

ABSTRACT

The present study aimed to examine the transition of customer experience from multi-channel to omni-channel in service-based companies. In the qualitative phase, the statistical population comprised domain experts, and data reached theoretical saturation through semi-structured interviews with 16 participants. In the quantitative phase, the population included 150 managers and specialists. Qualitative data were analyzed using thematic analysis, revealing that the primary transition challenges include high implementation costs, unsynchronized operations, resistance to change, data privacy concerns, and measuring return on investment (ROI). Key drivers encompass customer expectations, competitive pressure, technological advancements, enhanced engagement potential, and revenue growth opportunities. The main enablers are technology integration, unified data systems, employee training programs, leadership support, and partner collaborations. Furthermore, contextual factors include market dynamics, cultural adaptations, the regulatory environment, economic conditions, and technological infrastructure. Subsequently, in the quantitative phase, the extracted model was evaluated, validated, and tested using structural equation modeling (SEM) via SmartPLS (version 3). By proposing a comprehensive framework of challenges, drivers, enablers, and contextual factors, this study assists service-oriented companies in effectively shifting their strategies from multi-channel to omni-channel environments.

How to cite this article: rahimi baghmalek, J., hasani, S. R. and hasanpour, V. (2026). Investigating the Transition of Customer Experience from Multichannel to Omnichannel Focusing on Challenges and Coping Strategies in Service-Based Companies. *Journal of Business Administration Researches*, 18(44), 28-50 doi: 10.22034/jbar.2026.24166.4632

©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.

Yazd University

Extended Abstract

Introduction:

Customer experience is crucial as a strategy for differentiation in a highly competitive global marketplace where customers have increasingly more options and the cost of switching is low. Furthermore, the quality of the experience influences customers' omnichannel purchase intention. In the context of customer experience, both multichannel and omnichannel models involve interacting with customers across multiple platforms. However, the two models differ significantly in how these channels are integrated and managed. The multichannel approach allows customers to use multiple channels, such as websites, social media, and physical stores, to interact with a brand, but these channels often operate independently and without close integration. In contrast, an omnichannel strategy integrates all channels to deliver a seamless and coordinated customer experience, such that customers can move seamlessly between different touchpoints. As part of the digital transformation process, going omnichannel requires managers to completely rethink their company's approach to customers and ultimately expand the perspective to the entire business ecosystem. Knowing that technology is no longer a barrier, the question is how and where to start? How to achieve a customer experience-centric approach? What else is needed besides integrated channels? In this context, stakeholders each approach omnichannel management from their own perspective. In this study, a customer experience-centric approach to omnichannel management in the service context is adopted. The aim of the study is to gain a deeper understanding of the process of transitioning from multichannel management to omnichannel management for service-based companies.

Methodology:

This study is an applied research in terms of its purpose and based on the data collection method, it is a mixed exploratory-survey type. In conducting this study, a mixed approach (qualitative and quantitative) was used. In the qualitative part, the content analysis method was used, and in the quantitative part, the structural equation model was used. The statistical population in the qualitative part included senior managers of service companies, information technology specialists, and customer experience experts. The research data was collected through semi-structured interviews and purposive sampling with 16 people to reach theoretical saturation. In the quantitative part, the descriptive method and a researcher-made questionnaire were used to collect data. The statistical population in the quantitative part included service sectors (banks and financial institutions (private or public banks); insurance companies (life, auto, health insurance); technology and digital services companies (subscription service providers, online educational platforms); retail and customer service companies (chain stores or logistics companies)). The purposive sampling method was used. Companies that had successful or unsuccessful experience in moving to omnichannel were selected. The quantitative sample size is 150 people. Validity in the qualitative part was carried out through validation by experts. In this way, the specialized and empirical opinions of experts in the relevant field were collected and analyzed to ensure that the extracted data and concepts were valid and relevant to the research topic. In the quantitative part, content and construct validity indices and questionnaire reliability were calculated by calculating Cronbach's alpha. Cronbach's alpha coefficients were higher than 0.7, which indicates the appropriate reliability of the measurement tool. Accordingly, the results of Cronbach's alpha indicate high reliability of the research questionnaire.

Discussion and Results:

To reject or confirm the hypotheses of the present study, the structural equation model was used using SmartPLS software. Structural equations test the model in two modes of significance and standard. In the meaningful mode, the factor loading between the variables must be greater than 1.96 to confirm the hypothesis, and in the standard mode, the amount and intensity of the effect between the variables are examined. In the case of significance, the t-value (path coefficient in the case of significance) must be greater than 1.96 for the

relationship between the variables in question to be significant. The path coefficient also determines the intensity of the relationship. Given these conditions, all research hypotheses were confirmed. The fit of the outer model using the common criterion, the fit of the inner model using the validity index of the overlap or redundancy, and finally the overall fit of the model using the GOF index have been examined. The average validity index of the common is 0.388 and the average validity index of the redundancy is 0.359, which are positive and greater than 0.2, which also confirms the appropriate fit of the structural part of the model. The value obtained for the GOF index is 0.456, which indicates the good power of the model in predicting the endogenous latent variable of the model.

Conclusion:

The main objective of the research is to identify the enablers, challenges, drivers, and contextual factors of the transition process from multichannel to omnichannel customer experience in service-based companies. The enablers of the transition process from multichannel to omnichannel customer experience include overarching themes (technology integration, data systems; employee training programs, leadership support, collaboration with partners); the challenges of the transition process from multichannel to omnichannel customer experience include overarching themes (high implementation costs, asynchronous operations, resistance to change, data privacy concerns, ROI measurement); the drivers of the transition process from multichannel to omnichannel customer experience include overarching themes (customer expectations, competitive pressure, technological advancements, increased engagement potential, revenue growth opportunities); and the contextual factors of the transition process from multichannel to omnichannel customer experience include overarching themes (market dynamics, cultural adaptations, regulatory environment, economic conditions, technology infrastructure). Next, in order to fit the model, a researcher-made questionnaire was developed and distributed among the research population. In the quantitative phase, based on the research method, the correlation between the variables of the initial model and the coefficients of influence of each in the process of transferring the customer experience from multichannel to omnichannel customer experience were determined, focusing on the challenges and coping strategies in service-based companies. Considering the identified themes, it can be said that many studies conducted in this field are in line with these themes.

Keywords: Customer experience, Multichannel, Omnichannel, Service-based companies

دوره ۱۸، شماره ۴۴، ۱۴۰۵، صفحه: ۲۸ تا ۵۰. شاپای چاپی: ۳۸۶X -۲۶۴۵ شاپای الکترونیکی: ۳۸۶۷-۲۶۴۵

کاوش‌های مدیریت بازرگانی

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

مقاله پژوهشی 10.22034/jbar.2026.24166.4632

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

جهانبخش رحیمی باغملک*، گروه مدیریت بازرگانی، واحد گچساران، دانشگاه آزاد اسلامی، گچساران، ایران.

سید رضا حسنی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

ویدا حسن پور، گروه مدیریت بازرگانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۰۵

واژه‌های کلیدی

تجربه مشتری،

چندکاناله،

همه کاناله،

شرکت‌های مبتنی بر خدمات.

ایمیل نویسنده مسئول

ahanbakhsh.rahimi@iau.ac.ir

چکیده

مطالعه حاضر باهدف بررسی انتقال تجربه مشتری از چندکاناله به همه‌کاناله در شرکت‌های مبتنی‌بر خدمات انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان این حوزه بود که داده‌های پژوهش از طریق ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و با ۱۶ نفر به اشباع‌نظری رسید. در بخش کمی جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان به تعداد ۱۵۰ نفر بودند. تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش تحلیل‌مضمون 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 عبارت‌اند 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 نرم‌افزار 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 به‌طور مؤثر استراتژی‌های خود را از چندکاناله به همه‌کاناله انتقال دهند.

استناد به این مقاله: رحیمی باغملک, جهانبخش, حسنی, سید رضا و حسن پور, ویدا. (۱۴۰۵). مطالعه انتقال تجربه مشتری از چندکاناله به تجربه مشتری در همه‌کاناله با تمرکز بر چالش‌ها و استراتژی‌های مقابله در شرکت‌های مبتنی بر خدمات .*کاوش‌های مدیریت بازرگانی*, ۱۸(۴۴), ۲۸-۵۰.
doi: 10.22034/jbar.2026.24166.4632

۱. مقدمه

پیشرفت در فناوری اطلاعات و ارتباطات باعث ایجاد انقلابی در بخش خرده‌فروشی 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 ازجمله فروشگاه‌ها، وب‌سایت‌ها، ایمیل، رسانه‌های اجتماعی، تماس‌های تلفنی، واتس‌اپ و غیره برای تکمیل خرید استفاده می‌کنند. یک مدیریت مؤثر همه‌کانال شامل یکپارچه‌سازی تمام کانال‌های یک شرکت است که منجر به یک تجربه خدمات عالی می‌شود (باکلی و فلدمن[1]، ۲۰۲٤).

از سوی دیگر، تجربه مشتری در کل فرآیند، ازجمله جستجوی محصول، خرید و خدمات و مصرف، ساخته می‌شود. هدف از خرید فقط به دستیابی به یک کالا یا خدمات محدود نمی‌شود. در عوض، مشتریان در طول فرآیند اهداف بالاتری مانند لذت، سرگرمی و روابط اجتماعی را دنبال می‌کنند، صرف‌نظر از اینکه خرید از طریق کانال آفلاین یا آنلاین انجام می‌شود (وانگ[2] و همکاران، ۲۰۲۳)؛ بنابراین، دانشگاهیان و متخصصان، مفهوم تجربه مشتری را ساختاری جامع و چندبعدی، با تمرکز بر پاسخ درونی و ذهنی مشتری، ازجمله پاسخ‌های شناختی، عاطفی، فیزیکی، حسی و اجتماعی و همچنین پاسخ‌های رابطه‌ای و نمادین که مشتری به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم هنگام تعامل با شرکت ارائه می‌دهد در نظر گرفته‌اند (گالر[3] 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. بااین‌حال، اگر این تعاملات به‌صورت یکپارچه و مبتنی‌بر 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 همه کاناله 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»(گریا و هرسکوویچ[4]، ۲۰۲۲).

تجربه مشتری، استراتژی کلیدی برای ایجاد تمایز در بازارهای جهانیِ 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[5] و همکاران، ۲۰۲۰). با ورود بازیگران دیجیتالی نظیر گوگل، اپل، فیسبوک و آمازون به‌عنوان 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. درنتیجه، سازمان‌ها ناگزیر به واکنش سریع و انطباق با این تغییرات بوده‌اند تا جایی که

1 . Buckley & Feldman
2. Wang
3. Gahler
4 . Gerea & Herskovic
5. Shi

تحول دیجیتال و تجربه مشتری همه‌کاناله از موضوعات حاشیه‌ای به اولویت‌های اصلی کسب‌وکارها ارتقا یافته‌اند (شیت[1]، ۲۰۲۰). علاقه فزاینده‌ای به مدیریت همه‌کانالی در میان کسب‌وکارها و دانشگاه‌ها وجود دارد، به‌عنوان‌مثال، 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، به‌عنوان‌مثال، ادغام کانال‌های توزیع، تغییرات فرهنگی و پیاده‌سازی‌های فناوریکی نرم‌افزارهای سازمانی وجود دارد (موسکویرا[2] و همکاران، ۲۰۱۷). بااین‌حال، بر اساس بررسی‌های یک مطالعه نظام‌مندِ 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 (رحیم منفردو حمیدی زاده، ١٤٠٤). 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. بااین‌وجود، 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 زیست‌بوم کسب‌وکار تعمیم دهند. با دانستن اینکه فناوری دیگر مانعی ندارد، سؤال این است که چگونه و از کجا شروع کنیم؟ چگونه به رویکرد تجربه مشتری محور دست پیدا کنیم؟ به‌غیراز کانال‌های یکپارچه چه چیز دیگری نیاز دارد؟ در این زمینه، ذینفعان هرکدام از منظر خود به مدیریت همه‌کاناله می‌پردازند. ارائه چندین کانال خرده‌فروشی برای مرور و خرید (استراتژی چندکاناله) یک رویکرد جاافتاده برای خرده‌فروشان مدرن است. این استراتژی همچنین به‌طور فزاینده‌ای توسط خدمات دیجیتال مانند رسانه‌های اجتماعی برای گسترش دسترسی به مصرف‌کننده و افزایش تعامل مشتری اتخاذ می‌شود (جو و لوییز،۲۰۲۵).

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 چندکاناله به مدیریت همه‌کاناله برای شرکت‌های مبتنی بر خدمات است. ازآنجایی‌که تحقیقات فعلی در مدیریت همه‌کاناله بر صنعت خرده‌فروشی متمرکز است، این پژوهش بر شرکت‌های مبتنی بر خدمات تمرکز دارد.

در دنیای رقابت، تجربه مشتری، 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 (رحیم منفردو حمیدی زاده، ١٤٠٤). 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 نه‌تنها برای مدیران بلکه برای تمامی کارکنان سازمان‌ها و شرکت‌های خدماتی حائز اهمیت است، بنابراین هدف اصلی پژوهش شناسایی توانمندسازها، چالش‌ها، محرک‌ها

1 . Sheth
2 . Mosquera

و عوامل زمینه‌ای فرآیند انتقال از تجربه مشتری چند کانالی به تجربه مشتری همه‌کانالی در شرکت‌های مبتنی بر خدمات هستند و هدف پاسخگویی به سؤال زیر است توانمندسازها، چالش‌ها، محرک‌ها و عوامل زمینه‌ای فرآیند انتقال از تجربه مشتری چند کانالی به تجربه مشتری همه‌کانالی در شرکت‌های مبتنی بر خدمات کدام‌اند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم رویکرد چندکاناله و رویکرد همه‌کاناله. 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. بااین‌حال، در این مدل، کانال‌ها ممکن است به‌صورت 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 به‌طور هماهنگ با یکدیگر کار می‌کنند تا تجربه‌ای مداوم و بدون وقفه برای مشتریان ایجاد کنند. به‌عبارت‌دیگر، مشتریان می‌توانند از هر کانالی که مایل‌اند 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، بااین‌حال، این دو مدل به‌طور قابل‌توجهی 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 به‌صورت مستقل و بدون ادغام صمیمی عمل می‌کنند (رحیم منفردو حمیدی زاده، ١٤٠٤). در مقابل، استراتژی همه کاناله همه کانال‌ها را ادغام می‌کند تا یک تجربه مشتری یکپارچه و هماهنگ ارائه دهد، به‌این‌ترتیب که مشتریان می‌توانند بدون وقفه بین نقاط مختلف تماس حرکت کنند (باکلی و فلدمن،٢٠٢٤). امروزه تمرکز بر یکپارچگی استراتژیک است، پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که خرده‌فروشی و خدمات همه‌کاناله، مؤلفه‌ای کلیدی در شکل‌گیری وفاداری بلندمدت و ارتقای تجربه مشتری محسوب می‌شود (سلطانی تاج آبادی و خدیور، ١٤٠٤). تمرکز بر «لذت‌بخش بودن» تجربه، راهکاری برای حفظ وفاداری مشتری در هنگام تغییر کانال‌هاست (رضایی و همکاران،١٤٠٤).

در یک محیط چندکاناله، مشتریان ممکن است ناسازگاری‌هایی را بین کانال‌های مختلف مشاهده کنند. به‌عنوان‌مثال، 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 به‌طور 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 که 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. به‌عنوان‌مثال، 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 درحالی‌که 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[1]، ۲۰۲۲).

مزایای یک رویکرد همه کاناله شامل افزایش رضایت مشتری، وفاداری و نگهداری مشتری، فرصت‌های بهبود فروش متقابل و فروش بیشتر است. بااین‌حال، پیاده‌سازی چنین استراتژی‌ای نیاز به سرمایه‌گذاری قابل‌توجه 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 ادراک‌شده کانال و عوامل موقعیتی را درک کنند تا مدیریت همه‌کاناله خود را به‌طور مؤثر بهینه کنند. با اتخاذ یک استراتژی همه‌کاناله، شرکت‌ها می‌توانند یک تجربه مشتری جامع ایجاد کنند که رشد طولانی‌مدت و حمایت مشتری را به دنبال دارد (گریا[2] و همکاران، ۲۰۲۱). گذار از مدل‌های سنتی چندکاناله به رویکرد همه‌کاناله، فراتر از یک تغییر فنی، مستلزم بازنگری در ساختارهای تجربه مشتری است. پژوهش‌های بسیار اخیر نشان می‌دهند که در این مسیر، مدیریت تجربه دیجیتال و ایجاد درگیرسازی از طریق ابزارهای نوین، نقشی حیاتی در کاهش اصطکاک میان کانال‌ها ایفا می‌کند (رضایی و همکاران،١٤٠٤). در مسیر انتقال به همه‌کاناله، ایجاد درگیرسازی از طریق ابزارهای دیجیتال نوین، یکی از استراتژی‌های کلیدی برای غلبه بر چالش‌های تجربه مشتری است (موسوی و همکاران،١٤٠٤).

پیشینه تجربی پژوهش. مطالعات داخلی و خارجی نیز در این زمینه پژوهش موردنظر صورت گرفته است؛ که در زیر خلاصه‌ای از این مطالعات بیان‌شده است. رحیم منفردو حمیدی زاده (١٤٠) در طراحی الگوی کیفیت یکپارچه‌سازی کانال‌های همه‌کاره در صنعت بانکداری، اظهار داشته‌اند مشتریان نه‌تنها از یکی از کانال‌های تعامل موجود، بلکه از همه کانال‌ها به‌طور هم‌زمان می‌توانند استفاده کنند. درنهایت، آنان الگوی کیفیت یکپارچه‌سازی کانال‌های هم‌کاره را با سه مؤلفه (سطح): ۱) ابعاد کیفیت یکپارچه‌سازی مدل، ۲) پیشران‌های مدل (تسهیل‌گران) ۳) پیامدهای مدل و در ۱۲ بُعد و ۵۰ شاخص طراحی کردند. رضائی و ربیع‌زاده (١٤٠٣) به طراحی و تبیین الگوی یکپارچه بانکداری همه کاناله در بانک کشاورزی پرداخته‌اند. نشان دادند 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 (١٤٠٣) به شناسایی مؤلفه‌ها و موانع اجرای همه کاناله در بخش صادرات پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق سه مانع اصلی را به‌عنوان 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 (١٤٠٣) به بررسی خرده‌فروشی همه‌کاناله و تأثیر آن بر تجربه و وفاداری مشتری پرداختند، نتایج پژوهش نشان‌دهندهٔ رابطهٔ مثبت و معنادار ثبات خدمات و شفافیت خدمات با

1. Wolf & Steul-Fischer
2. Gerea

جریان، رابطهٔ مثبت جریان با وفاداری مصرف‌کننده و همچنین رابطهٔ 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 (١٤٠٢) به بررسی تأثیر کیفیت ادغام و ارزش درک شده کانال همه‌کاره بر وفاداری مشتری با توجه به نقش میانجی رضایت و مشارکت مشتری پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است کیفیت ادغام و ارزش درک شده کانال همه‌کاره بر وفاداری مشتری تأثیر مثبت و معناداری داشته و تأثیر رضایت و مشارکت مشتری در رابطه بین کیفیت ادغام و ارزش درک شده کانال همه‌کاره بر وفاداری مشتری مثبت و معنادار است.

حامدی (١٤٠٢) به مقایسه تجربه مشتری در اومنی چنل و مولتی چنل پرداخته‌اند. مولتی چنل و اومنی چنل، روش‌هایی از بازاریابی هستند که باوجود شباهت‌های بسیار، دارای تفاوت‌های اساسی می‌باشند. اگرچه در هر دو استراتژی مالتی چنل و اومنی چنل، فروش در چندین کانال فیزیکی و دیجیتالی اتفاق می‌افتد اما تفاوت مالتی چنل و اومنی چنل در یک موضوع اصلی و آن‌هم در چگونگی به هم متصل شدن تجربه مشتری در کانال‌های مختلف است. شرکت‌هایی که تاکتیک‌های بازاریابی مالتی چنل و اومنی چنل را اجرا می‌کنند، تجربیات بسیار متفاوتی را برای مشتریان خود فراهم می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد که تجربه مالتی چنل از سمت مصرف‌کننده می‌تواند کاملاً ازهم‌گسسته باشد درحالی‌که در شیوه اومنی چنل تجربه خرید کالا کاملاً تحت کنترل مشتری است و او با کمترین میزان اصطکاک به خواسته خود می‌رسد. روستا و راه پیما (١٤٠٢) به بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر کیفیت بازاریابی کانال همه‌کاره در بین مشتریان بانک سپه شعب شیراز پرداخته‌اند. نتایج آزمون معادلات ساختاری فرضیه‌ها نشان داد، پیکربندی خدمات کانال، ثبات محتوا، ثبات فرایند و کیفیت اطمینان بر کیفیت بازاریابی کانال همه‌کاره تأثیر معناداری دارند.

عارفی و کافی موسوی (١٤٠١) به بررسی تأثیر ابعاد و ویژگی‌های کانال‌های همه‌کاره بر تجربه مشتری و پیامدهای رفتاری پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ابعاد ویژگی‌های کانال همه‌کاره که عبارت‌اند از 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 به‌طور 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. باکلی و فلدمن[1] (٢٠٢٤) به بررسی اثرات یکپارچه‌سازی کانال بر تجربه مشتری همه کانالی پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که ادغام قیمت و محصول، اطلاعات تراکنش و انجام سفارش به‌طور قابل‌توجهی 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، نه‌تنها برای پیام‌های منطقی، بلکه برای برداشت‌های بصری و پیام‌های حسی به‌طورکلی، مهم هستند. ادغام خدمات بر تجربه فیزیکی، رابطه‌ای و عاطفی مشتری تأثیر می‌گذارد، درحالی‌که ادغام دسترسی به اطلاعات تأثیری بر تجربه فیزیکی و حسی مشتری دارد.

جو و بنگ[2] (٢٠٢٤) به شناسایی عوامل تعیین‌کننده وفاداری را در میان مصرف‌کنندگان چندکاناله پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که تعاملات شخصی و تنوع کالا به‌طور قابل‌توجهی بر ادراک جمعیت تأثیر می‌گذارد. سهولت استفاده درک

1 . Buckley & Feldman
2. Jo & Bang

شده به‌طور قابل‌توجهی بر سودمندی درک شده، نگرش و رضایت تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، هم ادراک جمعیت و هم نگرش نسبت به بررسی‌های آنلاین به‌طور قابل‌توجهی بر نگرش کلی نسبت به همه کانال تأثیر می‌گذارد. قاتک[1] (٢٠٢٤) به شناسایی و تحلیل موانع پیش روی مدیران خرده‌فروشی در اجرای استراتژی‌های خرده‌فروشی همه‌کانالی 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 به‌طور قابل‌توجهی 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[2] (٢٠٢٢) به بررسی توانمندسازها، چالش‌ها، محرک‌ها و عوامل زمینه‌ای در انتقال از تجربه مشتری چند کانالی به تجربه مشتری همه‌کانالی در شرکت‌های مبتنی بر خدمات پرداخته‌اند توانمندسازها شامل ذهنیت مشتری محور استراتژیک در مقیاس، نتایج مشتری محور برند، معیارهای یکپارچه، تمایل به سرمایه‌گذاری و سیستم یکپارچه است. چالش‌ها شامل، استعداد انسانی، فرهنگ‌سازمانی و رفتار سازمانی است. محرک‌ها شامل، جذب مشتری و روابط پس از فروش با مشتری است. عوامل زمینه‌ای روندهای کلان که چشم‌انداز رقابتی را برای شرکت‌های خدمات محور شکل می‌دهند.

ریاض[3] و همکاران (٢٠٢٢) به بررسی عوامل مؤثر بر تجربه مشتری همه کاناله در خرده‌فروشی مد پرداخته‌اند. نتایج یک اثر میانجی قوی رفتار مشتری همه‌کانالی را در هدایت محرک‌های خرده‌فروشی همه‌کانالی به سمت یک تجربه مشتری پیشرفته نشان داد. خرده‌فروشی همه‌کانالی به بهبود تجربه مشتری از طریق عوامل تعیین‌کننده یکپارچه‌سازی همه‌کانالی، انجام سفارش، قابلیت استفاده و یکپارچگی کمک می‌کند. یافته‌های تحقیق تأثیر مثبت و معنادار همه عوامل خرده‌فروشی همه‌کانالی را بر تجربه مشتری نشان می‌دهد. فبریانی[4] و همکاران (٢٠٢٢) به بررسی توانمندسازها و موانع همه‌کانالی در خرده‌فروشان سنتی مواد غذایی پرداخته‌اند. نشان دادند که عوامل توانمند کننده اصلی رویکرد مشتری محور، ایجاد توازن بین چابکی و کارایی و پیشرفت‌های فناوریکی هستند، درحالی‌که موانع، کمبود منابع محدود، چالش‌های یکپارچه‌سازی و سرمایه‌گذاری فناوری قابل‌توجه است.

شکاف پژوهش در این حوزه ازآنجا 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. ازاین‌رو، شکاف پژوهش در فهم مکانیزم‌ها و راهبردهای مؤثر برای مدیریت این گذار در سازمان‌های خدمات‌محور وجود دارد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش ازنظر هدف، کاربردی و ازنظر 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 تحلیل‌شده است و سپس یافته‌های حاصل، مبنای طراحی ابزار کمی و آزمون آن در جامعه

1 . Ghatak
2 . Gerea & Herskovic
3. Riaz
4 . Febriani

آماری قرارگرفته است. این پژوهش ازنظر 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 شده است. در بخش کمی، پارادایم پساثبات‌گرایی مبنای کار قرار گرفته است؛ زیرا هدف، آزمون و سنجش روابط میان متغیرها و اعتبارسنجی الگوی استخراج‌شده از مرحله کیفی است.

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 پرداخته است و از جزئیات به سوی الگوهای کلی حرکت کرده است. در بخش کمی، نحوه استدلال قیاسی است؛ زیرا بر اساس مضامین و الگوی به‌دست‌آمده از مرحله کیفی، فرضیه‌ها یا روابط مفهومی تدوین‌شده و سپس در قالب مدل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفته است.

استراتژی پژوهش در بخش کیفی، تحلیل مضمون است. در این روش، داده‌های متنی حاصل از مصاحبه‌ها به‌صورت نظام‌مند کدگذاری شده و درنهایت به مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر دسته‌بندی شده است. 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. 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 قرار گرفت.

نمونه آماری این بخش شامل ۱۵۰ نفر از افراد مرتبط با موضوع بود که به‌صورت هدفمند از میان شرکت‌های دارای تجربه در گذار به همه‌کاناله انتخاب شدند. 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 درجه‌ای ثبت شدند تا امکان تحلیل آماری و آزمون مدل ساختاری فراهم گردد.

در بخش کیفی، داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون تجزیه‌وتحلیل 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 ۰/۷ شد که بیانگر پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری بود. بر این اساس، نتایج حاصل از آلفای کرونباخ نشان از پایایی بالای

پرسشنامه تحقیق داشت. درنهایت، معناداری مسیرها و برازش مدل ساختاری موردبررسی قرار گرفت تا الگوی پژوهش تأیید یا اصلاح شود. در جدول (۱) مشخصات مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

پست سازمانی	مصاحبه‌شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه شغلی
مدیر	اول	مرد	کارشناسی ارشد	۲۳
کارشناس فناوری اطلاعات	دوم	مرد	کارشناسی ارشد	۲۱
کارشناس تحلیل داده	سوم	مرد	دکتری	۲٤
مدیر	چهارم	زن	کارشناسی ارشد	۲۷
مدیر فناوری اطلاعات	پنجم	مرد	دکتری	۱٦
مدیر	ششم	مرد	دکتری	۲۰
مدیر بازاریابی	هفتم	زن	دکتری	۲۲
کارشناس تحلیل داده	هشتم	مرد	کارشناسی ارشد	۱۵
مدیر بخش خدمات مشتری	نهم	زن	دکتری	۱۷
کارشناس تجربه مشتری	دهم	مرد	کارشناسی ارشد	۱٦
کارشناس فناوری اطلاعات	یازدهم	مرد	دکتری	۱۵
مدیر	دوازدهم	زن	کارشناسی ارشد	۲۵
کارشناس تجربه مشتری	سیزدهم	مرد	کارشناسی ارشد	۱۰
مدیر بخش خدمات مشتری	چهاردهم	زن	کارشناسی ارشد	۱٤
مدیر بازاریابی	پانزدهم	مرد	دکتری	۲۱
کارشناس تحلیل داده	شانزدهم	مرد	کارشناسی ارشد	۱۹

۴. یافته‌های پژوهش

برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های بخش کیفی بر اساس دیدگاه آتراید استرلینگ۱ 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 مؤلفه‌های توانمندسازها، چالش‌ها، محرک‌ها و عوامل زمینه‌ای فرآیند انتقال از تجربه مشتری چند کانالی به تجربه مشتری همه‌کانالی شناسایی شدند که نتایج در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. مضامین فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه

مضامین فراگیر		مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
توانمندسازها	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؛ تجزیه‌وتحلیل 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 جمع‌آوری‌شده

1 . Attride-Stirling

		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
	سیستم‌های داده‌ی متحد	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
		سطح امنیت اطلاعات	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
	برنامه‌های آموزشی برای کارکنان	کیفیت محتوای آموزشی	طراحی آموزشی متناسب با نقش‌ها؛ به‌روز بودن مطالب آموزشی؛ استفاده از روش‌های یادگیری تعاملی؛ به‌روزرسانی مستمر محتوا؛ ایجاد محتوای چندرسانه‌ای
		میزان مهارت کارکنان پس از آموزش	ارزیابی عملکرد پس از آموزش؛ گواهینامه‌های کسب‌شده توسط کارکنان؛ توانایی کارکنان در استفاده از فناوری‌های جدید؛ برگزاری آزمون‌های منظم برای اندازه‌گیری اثربخشی آموزش
		تعداد جلسات آموزشی برگزارشده	زمان‌بندی منظم جلسات آموزشی؛ حضور گسترده کارکنان در جلسات؛ استمرار برنامه‌های آموزشی
	حمایت رهبری	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 فرهنگ‌سازمانی مشترک؛ ایجاد فرهنگ همکاری و هماهنگی بین تیم‌ها؛ کانال‌های ارتباطی مؤثر
چالش‌ها	هزینه‌های بالای پیاده‌سازی	سرمایه‌گذاری اولیه	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
		نگهداری و تعمیرات مداوم	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
		بازگشت سرمایه	زمان لازم برای تحقق بازگشت سرمایه؛ ارزیابی سوددهی پروژه‌های همه‌کانالی؛ اندازه‌گیری اثربخشی استراتژی‌ها؛ عدم توانایی در تحلیل صحیح داده‌ها
	عملیات غیرهمگام	عدم هماهنگی بین بخش‌ها	نبود فرآیندهای مشترک؛ عدم ارتباط مؤثر بین تیم‌ها؛ تفاوت در اهداف بین واحدهای سازمانی؛ اختلافات بین بخش‌های سازمان؛ نبود ارتباط مؤثر بین تیم‌ها
		تفکیک کانال‌ها	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
		محدودیت منابع مشترک	تخصیص منابع به بخش‌ها به‌صورت جداگانه؛ عدم هم‌افزایی در استفاده از زیرساخت‌ها؛ رقابت داخلی بر سر منابع سازمانی؛ نبود منابع کافی؛ رقابت داخلی برای منابع مشترک
	مقاومت در برابر تغییرات	کارکنان	عدم آگاهی از مزایای تغییرات؛ ترس از یادگیری ابزارهای جدید؛ نارضایتی ناشی از تغییرات فرآیندها؛ ناآگاهی کارکنان از فناوری‌های جدید؛ عدم انگیزه کافی در بین کارکنان

		ذینفعان	نگرانی در مورد بازگشت سرمایه؛ مقاومت در برابر سرمایه‌گذاری بلندمدت؛ ترجیح استراتژی‌های سنتی به مدرن
		فرهنگ‌سازمانی	عدم‌حمایت از نوآوری؛ نبود زیرساخت برای تغییرات سازمانی؛ عدم انعطاف‌پذیری در سیاست‌های مدیریتی؛ نبود روحیه همکاری بین بخش‌ها
	نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی داده‌ها	قوانین حفاظت از داده‌ها	نیاز به رعایت قوانین محلی و جهانی؛ ایجاد شفافیت در سیاست‌های جمع‌آوری داده‌ها؛ پیچیدگی انطباق با الزامات قانونی؛ قوانین سخت‌گیرانه حفاظت از داده‌ها
		امنیت سایبری	مدیریت خطرات حملات سایبری؛ استفاده از فناوری‌های پیشرفته رمزگذاری؛ ایجاد سیستم‌های تشخیص نقض داده‌ها؛ افزایش تهدیدات سایبری
		نگرانی‌های مشتریان	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
	اندازه‌گیری بازگشت سرمایه	معیارهای سنجش	تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد؛ ارزیابی تجربیات مشتری در کانال‌ها؛ تحلیل داده‌های مالی و عملیاتی
		طول دوره بازگشت سرمایه	طولانی بودن دوره بازگشت سرمایه؛ زمان موردنیاز برای سوددهی کانال‌ها؛ تأثیر کوتاه‌مدت در برابر بلندمدت؛ نظارت بر میزان رشد درآمد؛ نبود گزارش‌های شفاف
		ابزارهای تحلیل بازگشت سرمایه	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
محرک‌ها	انتظارات مشتری	شخصی‌سازی تجربه	استفاده از داده‌های مشتری برای پیشنهادات شخصی‌سازی‌شده؛ تعامل بر اساس ترجیحات مشتری؛ ایجاد مسیرهای اختصاصی خرید برای مشتریان
		کیفیت خدمات	پاسخگویی سریع به نیازهای مشتری؛ ارائه خدمات بی‌وقفه در کانال‌ها؛ تضمین رضایت مشتری در هر تعامل
		قابلیت دسترسی به کانال‌ها	امکان ارتباط مشتری از طریق کانال‌های مختلف؛ سازگاری کانال‌ها با دستگاه‌های متفاوت؛ ارائه خدمات در زمان مناسب برای مشتریان
	فشار رقابتی	استراتژی‌های برتر بازاریابی	تبلیغات هدفمند بر اساس داده‌های مشتریان؛ ایجاد کمپین‌های جذاب برای جذب مشتریان جدید؛ استفاده از روش‌های نوین تعامل با مشتری
		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
	پیشرفت‌های فناوری	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 پیشرفته	تحلیل داده‌های بزرگ برای پیش‌بینی رفتار مشتری؛ ردیابی عملکرد کانال‌ها با داشبوردهای پویا؛ استخراج اطلاعات مهم از داده‌های تجزیه‌وتحلیل‌شده
		امنیت داده‌ها	استفاده از فناوری رمزنگاری پیشرفته؛ نظارت دائمی بر امنیت سرورها و پایگاه‌های داده؛ ارائه گزارش‌های دقیق درباره امنیت اطلاعات
	افزایش پتانسیل تعامل	تعامل چندکاناله	ارائه خدمات در تمام کانال‌ها به‌صورت همگام؛ پشتیبانی مشتری در هر نقطه از مسیر خرید؛ ایجاد تجربه بی‌وقفه از یک کانال به کانال دیگر
		ارتباط هوشمندانه	ارسال پیام‌های مرتبط و جذاب برای مشتریان؛ ارائه پاسخ‌های سریع و دقیق به سؤالات 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

	فرصت‌های رشد درآمد	افزایش فروش	ارائه پیشنهادات ویژه در کانال‌های پرمخاطب؛ ترغیب مشتریان به خرید بیشتر از طریق تخفیف‌ها؛ فروش محصولات مرتبط بر اساس داده‌های مشتریان
		حفظ مشتریان	ایجاد برنامه‌های وفاداری برای مشتریان؛ ارسال پیام‌های شخصی‌سازی‌شده برای مشتریان تکراری؛ ارائه خدمات استثنایی برای نگهداشت مشتریان کلیدی
		تجربه مشتری	ارائه تعاملات دلپذیر در هر مرحله از خرید؛ تضمین رضایت مشتری از کیفیت خدمات ارائه‌شده؛ بهبود تجربه خرید آنلاین برای مشتریان
عوامل زمینه‌ای	پویایی‌های بازار	رفتار مصرف‌کننده	تغییر ترجیحات خرید مشتریان؛ افزایش آگاهی مشتریان درباره محصولات و خدمات؛ تغییرات در الگوهای مصرفی
		رقابت صنعتی	ظهور رقبا با مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه؛ کاهش سهم بازار شرکت‌های سنتی؛ تنوع‌بخشی 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
	سازگاری‌های فرهنگی	ویژگی‌های فرهنگی محلی	ترجیحات مشتریان محلی در ارتباطات؛ نقش ارزش‌های فرهنگی در تصمیم‌گیری‌های خرید؛ تأثیر سنت‌های محلی بر تجربه مشتری
		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
	محیط نظارتی	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	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
		قدرت خرید مشتریان	تأثیر قیمت‌گذاری بر تصمیمات خرید مشتریان؛ حساسیت مشتریان نسبت به تخفیف‌ها و پیشنهادات ویژه؛ توجه به رفتار خرید در زمان رکود اقتصادی
		سطح سرمایه‌گذاری	جذابیت بازارهای محلی برای سرمایه‌گذاران؛ شناسایی فرصت‌های سرمایه‌گذاری جدید؛ نقش سرمایه‌گذاری خارجی در رشد اقتصادی سازمان
	زیرساخت فناوری	قابلیت‌های دیجیتال	استفاده از فناوری ابری برای ذخیره داده‌ها؛ قابلیت‌های اینترنت اشیا؛ پلتفرم‌های یکپارچه مدیریت کانال‌ها
		آمادگی فناوری	نرخ پذیرش فناوری‌های نوین در سازمان؛ دسترسی به ابزارهای پیشرفته تحلیل داده‌ها؛ میزان تطبیق با استانداردهای فناوری جهانی
		امنیت زیرساخت	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 نهایتاً مدل نهایی پژوهش به دست آمد. این مدل‌ساز 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 به‌دست‌آمده است.



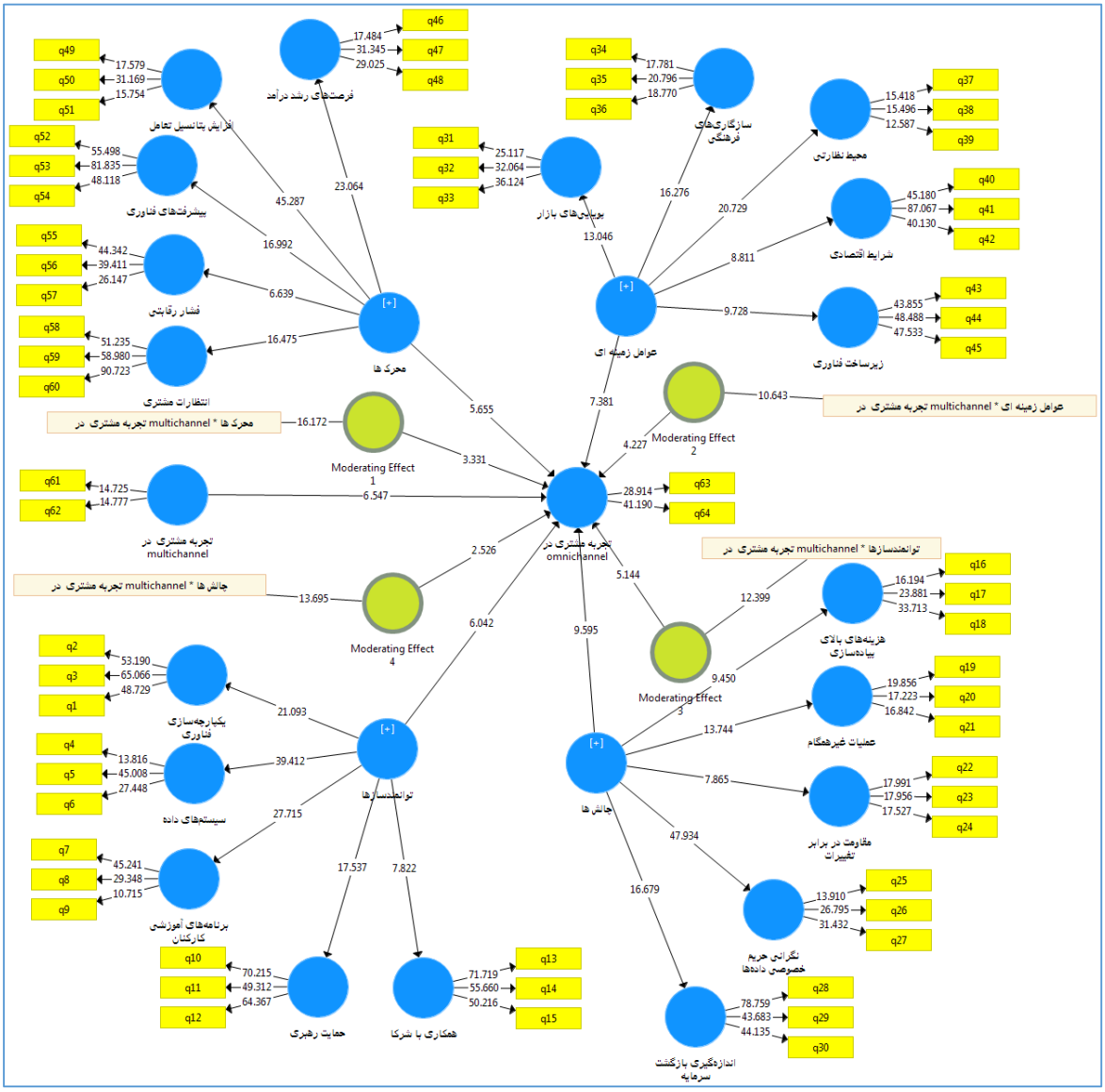
شکل ۱. مدل فرآیند انتقال از تجربه مشتری چند کانالی به تجربه مشتری همه‌کانالی در شرکت‌های مبتنی بر خدمات

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، به‌طوری‌که این مدل منطقِ 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 تجزیه‌وتحلیل قرار گرفته است تا برازش مدل و معناداری مسیرهای شناسایی‌شده به لحاظ آماری نیز به اثبات برسد. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده در بخش کمّی، آمار تحلیلی مطرح می‌گردد. آمار جمعیت‌شناختی مرتبط به این پژوهش به‌اختصار در جدول ۳، نشان داده شده است:

جدول ۳. متغیرهای جمعیت‌شناختی

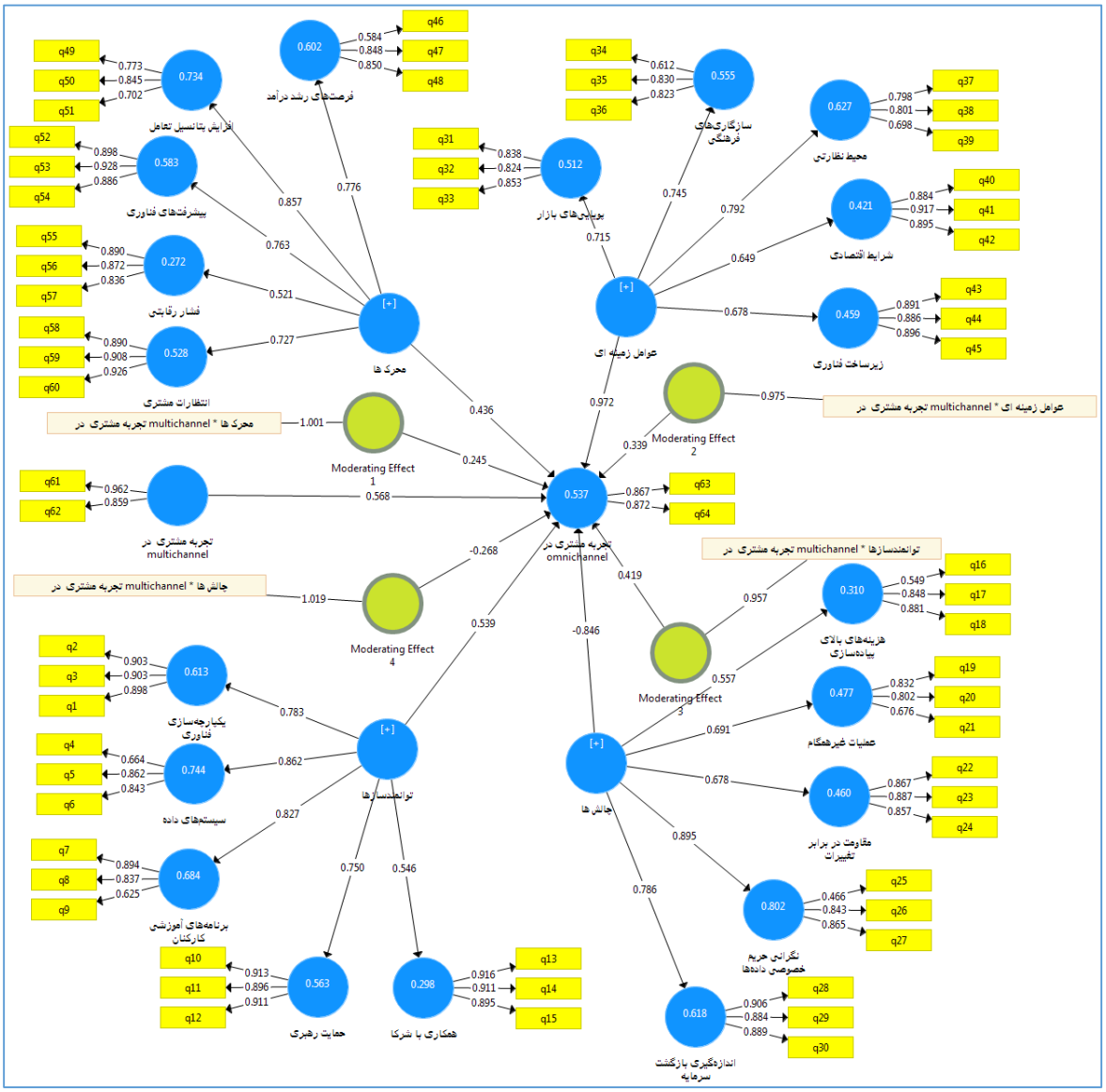
متغیرهای جمعیت‌شناختی		فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۲۰	۰/۸۰
	زن	۳۰	۰/۲۰
سطح تحصیلات	فوق‌دیپلم	۸	۵/۳
	لیسانس	۴۰	۲۶/۷
	فوق‌لیسانس	۹۲	۶۱/۳
	دکتری و بالاتر	۱۰	۶/۷
کل		۱۵۰	۱۰۰

از آمار استنباطی و جهت تبیین روابط میان مدل از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ورژن ۳ استفاده شد. برای رد یا تأیید فرضیه‌های پژوهش حاضر از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار 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 نرم‌افزار 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 تأیید و در حالت استاندارد میزان و شدت تأثیر بین متغیرها موردبررسی قرار می‌گیرد.



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت معناداری

ضریب مسیر نشانهٔ 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 ساده‌تر رگرسیون ساده و چندگانه مشاهده می‌کردیم. عددی بین ۱- تا +۱ است که اگر برابر با صفر شوند، نشان‌دهنده‌ی نبود رابطه‌ی علی خطی بین دو متغیر پنهان است.



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت استاندارد

نتایج آزمون معادلات ساختاری را در حالت معناداری نشان می‌دهد. در حالت معناداری باید ارزش t (ضریب مسیر در حالت معناداری) بیشتر از مقدار ۱/۹۶ کسب شود تا رابطه بین متغیرهای موردنظر معنی‌دار باشد. همچنین ضریب مسیر شدت رابطه را معین می‌کنند. نتایج حاصل از آزمون روابط موجود در مدل در جدول ٤ ارائه‌شده است.

جدول ۴. آزمون پایای و روایی متغیرهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	روایی همگرا
تجربه مشتری در چندکاناله	۰/۸۱۳	۰/۹۰۷	۰/۸۳۱
تجربه مشتری در همه کاناله	۰/۸۷۸	۰/۸٦۱	۰/۷٥۷
توانمندسازها	۰/۸۹۹	۰/۹۱٤	۰/٦۱۸
عوامل زمینه‌ای	۰/۸٦٦	۰/۸۸۸	۰/۷٤۷
محرک‌ها	۰/۸۸۰	۰/۹۰۰	۰/٦۸۰
چالش‌ها	۰٫۸٥۳	0.882	0.758

نتایج آزمون پایایی نشان داد که مقادیر برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ است، بنابراین پایایی آلفای کرونباخ و پایایی مرکب برای تمامی متغیرها تأییدشده است. همچنین مقادیر کسب‌شده روایی همگرا برای تمامی متغیرهای پنهان بیشتر از ۰/۵ است؛ بنابراین روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری مطلوب است. در تحلیل حداقل مربعات جزئی بر اساس نظر فورنل و لاکر (۱۹۸۱) جذر متوسط واریانس استخراج‌شده 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 استخراج‌شده قرارگرفته بر روی قطر ماتریس همبستگی از مقادیر همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بزرگ‌تر کسب‌شده که نشان‌دهنده مناسب بودن روایی واگرایی مدل است.

جدول ۵. نتایج روایی واگرا

	تجربه‌مشتری‌درچندکاناله	تجربه‌مشتری‌درهمه‌کاناله	توانمندسازها	عوامل زمینه‌ای	محرک‌ها	چالش‌ها
تجربه مشتری در چندکاناله	۰/۹۱۲					
تجربه مشتری در همه کاناله	۰/۱٤۰	۰/۸۷۰				
توانمندسازها	۰/۳۷٥	۰/٤۹۲	۰/۷۸٦			
عوامل زمینه‌ای	۰/٤۳۲	۰/٦۹٤	۰/۷۹۹	۰/۸٦٤		
محرک‌ها	۰/٦٤۸	۰/٤۲۰	۰/۷۰٦	۰/٦۹۲	۰/۹۲۷	
چالش‌ها	۰/۷۲٤	۰/۳۷۸	۰/٥۹٦	۰/۷۱۰	۰/۸٤۸	۰/۸۷۰

جدول ۶. نتایج آزمون تحلیل مسیر برای فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	اثرمستقیم	مقدار p	آماره آزمون	نتیجه آزمون
تجربه مشتری در چندکاناله بر تجربه مشتری در همه‌کاناله تأثیر معناداری دارد.	۰/٥٦۸	۰,۰۰۰	٦/٥٤۷	تأیید فرضیه
توانمندسازها در ارتباط بین تجربه مشتری در چندکاناله بر تجربه مشتری در همه‌کاناله نقش تعدیلگر دارد.	۰/٤۱۹	۰,۰۰۰	٥/۱٤٤	تأیید فرضیه
محرک‌ها در ارتباط بین تجربه مشتری در چندکاناله بر تجربه مشتری در همه‌کاناله نقش تعدیلگر دارد.	۰/۲٤٥	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	٤,۲۲۷	تأیید فرضیه
چالش‌ها در ارتباط بین تجربه مشتری در چندکاناله بر تجربه مشتری در همه‌کاناله نقش تعدیلگر دارد.	-۰/۳٦۸	۰,۰۰۰	۲/٥۳٦	تأیید فرضیه

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 به‌کارگیری شاخص اعتبار حشو یا افزونگی و درنهایت برازش کلی مدل نیز با استفاده از شاخص GOF موردبررسی قرارگرفته شده است.

جدول ۷. برازش مدل بیرونی، درونی و کلی

نام سازه	اعتبار اشتراکی	اعتبار افزونگی	Cummunality	R2
تجربه مشتری در چندکاناله	۰/٤۰۳	-	۰/٤۰۳	-
تجربه مشتری در همه‌کاناله	۰/٤٦٦	۰/۳٥۹	۰/٤٦٦	۰/٥۲۷
توانمندسازها	۰/۳۲٤	-	۰/۳۲٤	-
عوامل زمینه‌ای	۰/۲٦۲	-	۰/۲٦۲	-
محرک‌ها	۰/٤۸۸	-	۰/٤۸۸	-
چالش‌ها	۰/۳۹۰	-	۰/۳۹۰	-
میانگین	۰/۳۸۸	۰/۳٥۹	۰/۳۸۸	۰/٥۳۷

همان‌طور که نتایج 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 مؤید برازش مناسب بخش ساختاری مدل است.

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

$$GOF = \sqrt{\overline{communality} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0/537 \times 0/388} = 0/456$$

مقدار کسب‌شده برای شاخص GOF برابر با ۰/٤٥٦ است 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 موردبررسی 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. در تبیین این یافته می‌توان گفت که تجربه همه‌کانالی برخلاف رویکرد چندکانالی که در آن کانال‌ها به‌صورت مستقل عمل می‌کنند، مستلزم محو شدن مرزهای میان کانال‌هاست. این یافته هم‌راستا با دیدگاه باکلی و فلدمن (۲۰۲٤) که اشتراک‌گذاری بلادرنگ داده‌های مشتریان در تمامی نقاط تماس، پیش‌شرط ارائه تجربه بدون گسست می‌داند، است. افزون بر این، همسو با نتایج رضایی و ربیع‌زاده (۱٤۰۳) که نقش عامل انسانی و مدیریتی در این میان را غیرقابل‌انکار می‌داند؛ است چراکه حتی پیشرفته‌ترین سیستم‌های داده‌ای نیز بدون وجود رهبری متعهد و کارکنان آموزش‌دیده‌ای که منطق همه‌کانالی را درک 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. 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، این نتایج همسو با یافته‌های صالح و همکاران (۱٤۰۳) است که بیان می‌کند، مقاومت کارکنان در برابر تغییر روش‌های کاری سنتی و کانال‌محور، یک سد رفتاری جدی در این تحول سازمانی است. علاوه بر این، نتایج حاصل‌شده همسو با پژوهش قاتک (۲۰۲٤) است که بیان می‌کند اشتراک‌گذاری داده‌های حساس مشتری در پلتفرم‌های مختلف، چالش‌های امنیتی و حقوقی مرتبط با حریم خصوصی را ایجاد می‌کند و نیازمند تدوین پروتکل‌های امنیتی سخت‌گیرانه است تا اعتماد مشتریان سلب نشود. همچنین 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» به‌عنوان نیروهای پیش‌ران، سازمان‌ها را به سمت همه‌کانالی شدن سوق می‌دهند. 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 درنهایت خدمات را از کانال حضوری دریافت کنند، بدون آن‌که نیاز به تکرار اطلاعات داشته باشند. این یافته‌ها با تحلیل جو و بنگ (۲۰۲٤) که فشارهای رقابتی بازار خدمات، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا برای حفظ و ارتقای وفاداری مشتریان، به این انتظارات پاسخ دهند، همسو است، درواقع، همه‌کانالی بودن دیگر یک مزیت رقابتی متمایزکننده نیست، بلکه با نتایج پژوهش ایرانی و همکاران (۱٤۰۳) که به یک پیش‌شرط برای بقا در بازار تبدیل‌شده است، همسو است.

درنهایت، 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 مقایسه نشان می‌دهد که سرعت و موفقیت گذار از چندکاناله به همه‌کاناله همواره تحت تأثیر متغیرهای کلان محیطی است. این نتایج، همسو با نظر نگوین و همکاران (۲۰۲۲) که بیان کردند 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، است. 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.

گذار از تجربه مشتری چندکاناله به همه‌کاناله در شرکت‌های مبتنی بر خدمات، یک انتخاب فناوریک 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. به‌طور خلاصه، درحالی‌که 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 موتور محرک تحول عمل می‌کنند. در مقابل، چالش‌هایی نظیر هزینه‌های پیاده‌سازی و مقاومت‌های ساختاری و رفتاری به‌عنوان نیروی مقاوم عمل می‌کنند؛ بنابراین، مدیریت ارشد شرکت‌های خدماتی باید با اتخاذ استراتژی‌های مقابله‌ای هوشمندانه، توازن میان این نیروها را برقرار سازد. درنهایت، هم‌راستایی میان فناوری، فرآیندها، فرهنگ‌سازمانی و قوانین پیرامونی، فرمول نهایی خلق یک تجربه مشتری همه‌کاناله موفق، یکپارچه و پایدار است.

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

با توجه به نتایج 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 چالش‌ها پیشنهاد می‌گردد از سکوهای 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 محرک‌ها پیشنهاد می‌شود 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 تعیین اولویت‌های تجربه کاربر بر اساس ترجیحات کانال‌های

ارتباطی (متن، صدا، ویدئو) و تطبیق محتوا با هر کانال، صورت گیرد. با توجه به نتایج 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 این است که تحلیل داده‌های کیفی نیازمند تفسیر محقق است لذا 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

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*. [In Persian] https://civilica.com/doc/1636565

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.

Buckley, J.B., & Feldman, P. (2024). Effects of channel integration on the omnichannel customer experience. *Taylor & Francis. Cogent Business & Management*, 11(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2364841.

Darvidou, K. (2024). Omnichannel Marketing in the Digital Age: Creating Consistent, Personalized and Connected CustomerExperiences.*TechniumBusinessandManagement*, 10, 34–54. https://doi.org/10.47577/business.v10i.11903.

De Borba, J.L.G., Magalhães, M.R.d., Filgueiras, R.S., &Bouzon, M. (2021), Barriers in omnichannel retailing returns: a conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(1), 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. https://doi.org/: 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. *Sustainability, MDPI*. 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. https://doi.org/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*. [In Persian] https://civilica.com/doc/2018922

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. https://doi.org/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.

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.

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. [In Persian] https://civilica.com/doc/1347872

Mousavi, S.A., Mohsen, S., & Zanjani, M. (2021). The impact of gamification on digital experience and customer engagement. *Business Administration Explorations*, 13(25), 395-418. [In Persian] https://doi.org/10.22034/bar.2021.13259.3356

Mosquera, A.; Olarte-Pascual, C.; Juaneda Ayensa, E.; Murrillo, Y.S. (2018). The role of technology in an omnichannel physical store. *Assessing the moderating effect of gender*. Span. J. Mark. 22, 63–82. https://doi.org/10.1108/SJME-03-2018-008.

Parsaee, 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. https://doi.org/ 10.22034/bs.2022.558088.2599.[In Persian]

Patten, E., Ozuem, W., Howell, K., &Lancaster, G. (2020).Minding the competition: The drivers for multichannel service quality in fashion retailing," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, vol. 53(C). https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101974.

Rahim Monfared, J. & Hamidizadeh, M. R. (2025). Omni-Channel Integration Quality Pattern Designing in bank industry. *Journal of Intelligent Marketing Management*, *6*(1), 165–188. https://doi.org/JABM.3.2.15564.351256.3257101541

Rezaei, M.; & Rabiezadeh, 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. [In Persian] https://doi.org/ 10.22034/jifb.2024.442112.1559

Rezaei, N., Mohammadifar, Y., Hosseini, S.F., & Khosravi, E. (2025). Analysis of customer's enjoyable experience in entrepreneurial marketing e-shopping. *Business Management Explorations*, 17(40), 85-104. [In Persian] https://doi.org/ 10.22034/jbar.2025.23031.4549

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. [In Persian] Link: https://civilica.com/doc/1671517

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. [In Persian] https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.4.21

Sheth, J. (2020). Impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? J. Bus. Res. 2020, 117.

https://doi.org/ 280–283. 10. 1016/j.jbusres. 2020.05.059.

Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2020).Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shoppingintention: A mixed-method approach. *Int. J. Inf. Manag*. 50, 325–336. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001.

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. . [In Persian] https://doi.org/ 10.22034/jbar.2025.22158.4480

Soltani Tajabadi, M., & Khadivar, A. (2025). Omnichannel retailing and its impact on customer experience and loyalty. *Business Management Explorations*.17 (39), 79-60. [In Persian] https://doi.org/10.22034/jbar.2025.22158.4480

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. https://doi.org/ 10.1007/s11301-022-00281-w.