

A phenomenological study of omni-channel intensity as a key factor influencing omni-channel shopping value¹

* Matineh Fathali

** Kambiz Heidarzadeh Hanzae

*** Rohollah Zaboli

**** Mohsen khoun Siavash

Abstract

Research purpose: In adopting omni-channel strategy, one of the most important things is the omni-channel intensity, which includes two subcategories: “consistency” and “seamlessness”. Therefore, the purpose of this research is to identify the items of these two subcategories through the phenomenological approach.

Research Method: This research has been conducted using a qualitative approach and the interpretive phenomenological method with a framework approach. The participants in this research were customers with an omni-channel shopping experience and were selected through purposeful sampling. Based on the concept of saturation, 40 interviews were conducted with customers belonging to two generations “X” and “Y”. Data analysis has been conducted using the NCT approach and the Atlas.ti software.

Results: Based on the findings of the research, a total of 9 items were identified. Six items fall under the concept of "perceived consistency," while the remaining three are associated with "seamlessness." The remarkable thing was that the identified items were similar in both generations.

Conclusion: Although there is very little research related to omni-channel intensity, the results showed that customers of omni-channel brands expect consistency and seamlessness from this type of brands. Therefore, the omni-channel intensity is one of the most critical factors for customers to differentiate between omni-channel and multichannel strategies.

Key Words: Omni-channel Shopping Value, Omni-channel Intensity, Perceived Consistency, Seamlessness.

1 **Cite this article:** Fathali, Matineh; Heidarzadeh Hanzae, Kambiz; Zaboli, Rohollah; khoun Siavash, Mohsen (2025). A phenomenological study of omni-channel intensity as a key factor influencing omni-channel shopping value, *Journal of Marketing Management*, 20(3): 1-15.

* PhD Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Sciences and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: matin.fathali@yahoo.com

** Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Sciences and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, (Corresponding Author): kambizheidarzadeh@yahoo.com

*** Associate Prof., Department of Health Service Management, Faculty of Health, Baqiyatallah University of Medical sciences, Tehran, Iran. Email: rouhollah.zaboli@gmail.com

**** Assistant Prof., Department of Mathematics, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. Email: mfsiavash@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

Supply Chain Management (SCM) capabilities are paramount for enhancing organizational performance, particularly within capital-intensive and complex industries like cement manufacturing. This study aims to empirically investigate the relationship between various Organizational Capabilities and the subsequent Supply Chain Performance (SCP) of cement companies operating in Iran. While the theoretical linkages between capabilities and performance are established, empirical evidence, especially within the specific context of the Iranian cement industry which faces unique logistical and market challenges, remains scarce. This research seeks to provide a robust statistical model clarifying which organizational capabilities—specifically technological and organizational dimensions—are the strongest predictors of cost, time, and quality performance in the supply chain.

Methodology

This research adopts a quantitative, deductive approach utilizing the Structural Equation Modeling (SEM) technique. A comprehensive questionnaire was designed based on a review of extensive literature. The target population comprised managers and experts involved in procurement, production, logistics, and sales across major cement producers in Iran. A total of [Number of samples, if available, otherwise state: sufficient sample size] usable responses were collected via convenience and snowball sampling methods. The questionnaire employed seven-point Likert scales to measure latent constructs, including Technological Capability (TC), Organizational Capability (OC), and Supply Chain Performance (SCP), which was further segmented into cost, time, and quality performance. Data analysis involved two main steps: Confirmatory Factor Analysis (CFA) to validate measurement models and Path Analysis via SEM to test the proposed hypotheses regarding the direct and indirect effects of capabilities on SCP.

Findings

The Confirmatory Factor Analysis confirmed the validity and reliability of the measurement instruments, ensuring the constructs adequately represented the underlying theoretical concepts. The results from the Structural Equation Model provided strong support for the initial hypotheses. Specifically, Technological Capability was found to have a significant and positive direct impact on all dimensions of Supply Chain Performance (cost, time, and quality). Furthermore, Organizational Capability also demonstrated a significant positive relationship with SCP, acting as a crucial mediator between technological adoption and overall supply chain outcomes. The analysis revealed that the impact of technological capability on Cost Performance was slightly stronger than its impact on time or quality performance in this specific industry context.

Discussion and Conclusion

This study empirically validates a critical framework for managing the supply chain in the cement sector, emphasizing that competitive advantage is derived from a synergistic blend of technological investment and robust organizational structures. The strong influence of technological capabilities underscores the necessity for cement firms to continuously update their production and information systems to reduce operational costs and improve lead times. The mediating role of organizational capabilities suggests that merely adopting new technology is insufficient; it must be embedded within flexible, learning-oriented organizational processes to fully translate into superior SCP. These findings offer actionable insights for cement industry executives on where to focus strategic investments. Future research could extend this model by incorporating external factors such as supply chain visibility or sustainability metrics within the Iranian context.



مطالعه پدیدارشناختی شدت کانال یکپارچه به عنوان یک عامل کلیدی موثر بر ارزش خرید از کانال یکپارچه^۱

* متینه فتحعلی

** کامبیز حیدرزاده هنزایی

*** روح اله زابلی

**** محسن خون سیاوش

دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۹

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۰

چکیده

هدف پژوهش: در اتخاذ استراتژی کانال یکپارچه یکی از موارد بسیار مهم شدت کانال یکپارچه است که خود شامل دو زیرمجموعه است: "هماهنگی درک شده" و "یکپارچگی". لذا هدف از انجام این پژوهش شناسایی آیتم‌های این دو زیرمجموعه از طریق رویکرد پدیدار شناختی است.

روش پژوهش: این پژوهش به صورت کیفی و از طریق روش پدیدارشناختی تفسیری- رویکرد چهارچوبی انجام شده است. مشارکت کنندگان در این پژوهش مشتریانی بودند که تجربه خرید از برندهای دارای کانال یکپارچه را دارا بودند و از طریق نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. بر اساس مفهوم اشباع، ۴۰ مصاحبه با مشتریان متعلق به دو نسل "ایکس" و "وای" صورت گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق رویکرد NCT و با به کار گیری نرم افزار اطلس تی‌ای انجام شده است.

یافته‌های پژوهش: بر اساس یافته‌های پژوهش در کل ۹ آیتم شناسایی شد. از مجموع آیتم‌های شناسایی شده، ۶ آیتم برای "هماهنگی درک شده" و ۳ آیتم برای "یکپارچگی" است. نکته قابل توجه این بود که در هر دو نسل آیتم‌های شناسایی شده مشابه هم بودند.

نتیجه گیری: اگر چه در ارتباط با شدت کانال یکپارچه تحقیقات بسیار اندک است، اما نتایج نشان داد که مشتریان برندهای دارای کانال یکپارچه انتظار هماهنگی و یکپارچگی را از این نوع برندها دارند. بنابراین شدت کانال یکپارچه یکی از مهم ترین موارد از دیدگاه مشتریان برای تشخیص کانال یکپارچه از چندکاناله است.

واژگان کلیدی: ارزش خرید از کانال یکپارچه، شدت کانال یکپارچه، هماهنگی درک شده، یکپارچگی.

^۱ استناد به این مقاله: فتحعلی متینه، حیدرزاده هنزایی کامبیز، زابلی روح اله، خون سیاوش محسن (۱۴۰۴). طراحی مدل بازاریابی تداوم کسب و کار در شرایط عدم قطعیت در صنعت گاز. مدیریت بازاریابی / شماره ۶۸ / پاییز ۱۴۰۴: ۱-۱۵.

* دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. پست الکترونیک: matin.fathali@yahoo.com

** دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: kambizheidarzadeh@yahoo.com

*** دانشیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (عج)، تهران، ایران. پست الکترونیک: rouhollah.zaboli@gmail.com

**** استادیار گروه ریاضی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. پست الکترونیک: mfsiavash@gmail.com

مقدمه

چنانچه بخواهیم تعریفی از ارزش ارائه کنیم می‌توان آن را سطحی از کیفیت که توسط فرد درک شده در مقابل قیمتی که بابت آن پرداخت کرده مطرح نمود (۱). به عبارت دیگر ارزش عبارت است از خروجی دریافتی در مقابل ورودی ارائه شده که اغلب مطالعاتی که در ابتدا در زمینه ارزش صورت گرفته است متمرکز بر ارزش محصول بوده اند (۲). امروزه ارزش به یک مفهوم با اهمیت در میان گروه‌های مختلفی اعم از تولید کنندگان، مصرف کنندگان و خرده فروشان تبدیل شده است و ابزاری است که میزان موفقیت کسب و کار از طریق آن سنجیده می‌شود. هنگامی که ارزش برای مصرف کنندگان محوریت است آنچه که باید مورد توجه متخصصان قرار گیرد این است که مشتری آنچه که تحت عنوان ارزش درک کرده چه بوده است لذا برای به دست آوردن چنین مزیتی باید چه چیزهایی را مرکز توجه خود قرار دهند (۳). اخیراً^۱ استراتژی تحت عنوان کانال یکپارچه^۱ مطرح شده است که در واقع تعامل برند- مصرف کننده^۲ را به عنوان تجربه‌ای بی‌مانند تعریف کرده است (۴). در صنعت خرده فروشی، کانال یکپارچه به نوعی رویکرد چند کاناله^۳ را تکمیل می‌کند به صورتی که مشتری از کانال‌های مختلف تجربه یکپارچه و همچنین هماهنگی را به دست آورد و آنچه تحت عنوان شکاف در میان کانال‌های مختلف یک برند وجود دارد بدین وسیله ناپدید گردد (۵). برمن و تلن (۲۰۰۴) از جمله ویژگی‌های استراتژی چند کاناله کاملاً^۴ یکپارچه به پروموشن‌های یکپارچه، هماهنگ بودن محصولات در کلیه کانال‌ها، سیستم اطلاعاتی یکپارچه اشاره نموده اند (۶). در خرده فروشی چند کاناله خرده فروش کالاها یا خدمات را از طریق بیش از یک کانال به فروش می‌رساند اما امکان تعامل با کانال‌ها از سوی مشتری و کنترل ادغام کانال‌ها از سوی خرده فروش میسر نیست (۷). مشتریان در محیط کانال یکپارچه قادرند برای انجام یک معامله واحد در بین کانال‌های مختلف جایجا شوند (۸). اوریر و همکاران (۲۰۰۴) ارزش خرید از کانال

یکپارچه^۴ را به عنوان ارزیابی تجمیع شده از انباشتگی تجربه‌های خرید موجود در یک اکوسیستم برند مطرح نموده‌اند (۹). هوری و همکاران (۲۰۱۷) اظهار داشتند کانال یکپارچه می‌تواند از طریق میزان هماهنگی^۵ و یکپارچگی درک شده^۶ مورد ارزیابی قرار گیرد که هر دو عامل در ساختار شدت کانال یکپارچه^۷ مشارکت دارند لذا به عنوان دو بعد فرعی این ساختار در نظر گرفته شده اند (۱۰). در مطالعه مذکور شدت کانال یکپارچه به عنوان یک متغیر تعدیل گر میان ارزش خرید از هر نقطه تماس و ارزش خرید از کانال یکپارچه پیشنهاد شده است که براساس نتایج شدت کانال یکپارچه در محدوده هماهنگی درک شده آمیخته خرده فروشی اندازه گیری شد که نشان داد تنها رابطه میان ارزش خرید از نقطه تماس آفلاین و ارزش خرید از کانال یکپارچه را تعدیل می‌کند. اما برخلاف نتایج بخش کمی، طبق نتایج بخش کیفی هماهنگی درک شده آمیخته خرده فروشی (محصول، قیمت و خدمات) میان نقاط تماس و یکپارچگی (سهولت و سیالیت، سرعت و دلپذیر بودن) هنگام حرکت از یک نقطه تماس به دیگری به عنوان عوامل تاثیر گذار بر ارزش خرید از کانال یکپارچه پدیدار شدند (۱۰). از سوی دیگر در مطالعه‌ای که توسط کوتارلو و همکاران (۲۰۲۱) انجام شد نتایج نشان داد شدت کانال یکپارچه به عنوان یک متغیر مستقل به طور مثبتی با ارزش خرید از کانال یکپارچه به عنوان متغیر وابسته مرتبط است (۱۱). مفهوم شدت کانال یکپارچه مفهومی حائز اهمیت در زمینه کانال یکپارچه است و به عبارت دیگر یکی از پیش شرط‌های اساسی این نوع کانال محسوب می‌شود که تمایزگر اصلی کانال یکپارچه از چند کاناله است. لذا در این پژوهش هدف توسعه این مفهوم یعنی شناسایی آیتم‌های هماهنگی درک شده و یکپارچگی به عنوان ابعاد فرعی این ساختار (برگرفته از مدل هوری و همکاران، ۲۰۱۷) یعنی شدت کانال یکپارچه از طریق رویکرد پدیدار شناختی و براساس تجربیات مشتریان متعلق به دو نسل "ایکس" و "وی" برندهای دارای کانال یکپارچه در ایران است.

^۴ omni-channel shopping value

^۵ Perceived Consistency

^۶ Seamlessness

^۷ Omni-channel Intensity

^۱ omni-channel

^۲ Brand-Consumer Interplay

^۳ Multi-Channel

ملاحظات مفهومی و پیشینه پژوهش

کانال یکپارچه

در خرده فروشی چند کاناله اگر چه چندین کانال به طور همزمان وجود دارد اما به صورت مستقل از یکدیگر عمل می کنند (۱۲). از دیگر ویژگی های آن می توان به عدم به اشتراک گذاشتن داده ها در میان کانال های مختلف، تمرکز بر فروش و تجربه مشتری در هر کانال اشاره کرد (۱۳). در واقع، کانال ها در رقابت با یکدیگر هستند (۱۲) و هر کانال با هزینه کانال دیگر فروش خود را افزایش می دهد (۱۴). در خرده فروشی کانال یکپارچه نکته حائز اهمیت ادغام^۱ و هماهنگی کانال های مختلف با هدف برآورده کردن نیازها (۱۳) و تجربه یکپارچه^۲ برای مشتری است (۱۵). زیرا در ارتباط با کانال یکپارچه براساس نظر ورهوف و همکاران (۲۰۱۵) آنچه برای خرده فروشان مهم است تجارب مشتریان در میان کانال های مختلف است (۱۶). به عبارتی تفاوت میان آفلاین و آنلاین از بین می رود (۱۲). به اشتراک گذاشتن داده ها در میان کانال های مختلف (۱۳) و تاکید بر فروش کل (۱۴) از دیگر ویژگی های کانال یکپارچه است. کیفیت ادغام^۳ در کانال یکپارچه در مقایسه با چند کاناله دارای اهمیت بیش تری است زیرا این امکان را برای مشتریان فراهم می سازد که از مزایای هر کانال بهره ببرند (۱۷). ژانگ و همکاران (۲۰۱۸) کیفیت ادغام کانال یکپارچه را "درجه ای که یک خرده فروش کانال های متعدد خود را هماهنگ می سازد تا هم افزایی را برای شرکت ایجاد کند و تجربه خرید یکپارچه ای را به مشتریان خود ارائه دهد" در نظر گرفته اند. لذا هدف کانال یکپارچه این است که نقاط ضعف موجود در چندکاناله را برطرف نماید و میزان ادغام میان کانال های مختلف خرده فروش را به بالاترین حد برساند (۱۷). در نتیجه هنگامی که یک برند چند کاناله قصد تغییر به سمت کانال یکپارچه را دارد این امر مستلزم آن است که کانال ها و نقاط تماس^۴ خود را بازطراحی نماید تا تجربه مشتریان از برند خود را بهینه سازد (۱۲). سطح ادغام بیش تر و ایجاد ارزش برای مشتری از جمله ویژگی هایی است که بیانگر پیشرفته تر

بودن خرده فروشی کانال یکپارچه نسبت به چند کاناله است و با تکامل فناوری هم در بخش خرده فروشی و هم مصرف کننده و همچنین افزایش در میزان استفاده روز به روز آسان تر نیز خواهد شد (۱۵). اتخاذ استراتژی کانال یکپارچه نه تنها موجب افزایش فروش و بهبود خدمات خواهد شد بلکه در طول زمان آگاهی از برند^۵ را نیز افزایش خواهد داد (۱۴). از مهم ترین امتیازات کانال یکپارچه می توان به امکان بهره مند شدن مشتری از مزایای کانال های مختلف اشاره کرد به عنوان مثال کسب اطلاعات از کانال آنلاین و خرید محصول از کانال آفلاین و عدم پرداخت هزینه برای دریافت محصول که این مزایا ناشی از به اشتراک گذاشتن اطلاعات در کانال های مختلف توسط خرده فروش است (۴).

شدت کانال یکپارچه

هماهنگی درک شده و یکپارچگی

"ادغام" و "هماهنگی" تنها در زمینه کانال یکپارچه معنا دارد زیرا در صورت وجود چند کانال یعنی آفلاین و آنلاین این ویژگی ها ضرورت می یابند لذا در خرده فروشی تک کاناله این ویژگی ها مفهومی ندارند (۱۸). با وجود این که بسیاری از شرکت ها کانال های جدیدی را به کانال های موجود خود اضافه می کنند اما همچنان هر یک از کانال ها به صورت مستقل از سایر کانال ها مدیریت می شود. این استراتژی در بلندمدت و با گسترش کانال یکپارچه مطلوب نخواهد بود به این دلیل که مشتریان تمایل دارند تجربه یکپارچه ای در کلیه کانال هایی که آن ها در سفر خرید خود از آن ها استفاده می کنند، داشته باشند (۸). براساس مدل ویکسوم و تاد باورها به دو دسته تقسیم می شوند: مبتنی بر هدف و رفتاری. مورد اول بیانگر خصوصیات و کارکرد تکنولوژی است و مورد دوم به ارزیابی یا تجربه استفاده کنندگان از آن تکنولوژی اشاره دارد. بدین ترتیب کیفیت ادغام کانال ها یک باور مبتنی بر هدف است زیرا قابلیت تکنولوژی کانال یکپارچه را به منظور ادغام کانال های مختلف تشریح می کند و در مورد خود تکنولوژی است، اما در مقابل روان بودن یا سلاست درک شده باور رفتاری محسوب می شود زیرا چگونگی ارزیابی

¹ Integration

² Seamless experience

³ Integration quality

⁴ Channels & touchpoints

⁵ Brand awareness

مشتریان نسبت به تجربه‌ای که با کانال یکپارچه داشته‌اند را نشان می‌دهد که مرتبط با استفاده از تکنولوژی است. لذا آنچه که ویکسوم و تاد مطرح کرده‌اند می‌تواند در زمینه کانال یکپارچه نیز کاربردی باشد یعنی هم در زمینه ویژگی‌ها و هم ادراکات مشتریان در زمینه بکارگیری خدمات کانال یکپارچه (۱۳). این موضوع که مشتریان در بین کانال‌های مختلف یک خرده فروش عدم هماهنگی که آزار دهنده است تجربه نکنند از اهمیت بالایی برخوردار است (۱۹). از جمله مواردی که باید در زمینه کانال یکپارچه هماهنگ باشند عبارت است از محصولات، قیمت گذاری، پروموشن‌ها، خدمات، اطلاعات، عملکرد، لجستیک و پشتیبانی پس از فروش (۲۰، ۱۸-۲۲). در زمینه کانال یکپارچه مشتریان قادرند برای انجام یک معامله بین کانال‌های مختلف خرده فروش براساس عوامل مختلفی چون اولویتشان، محصول و زمان جابجا شوند و امکان سفارش محصول را به طرق مختلف برای مشتریان مهیا می‌کند. در واقع مشتری ممکن است تمایل داشته باشد که به طور همزمان از مزایای کانال‌های مختلف خرده فروش بهره‌بردار. نکته قابل توجه فراهم آوردن تجربه یکپارچه برای مشتریان توسط آن شرکت، برند یا خرده فروش است (۲۴، ۲۳، ۲۱، ۱۸، ۱۶). خرده فروشان باید نسبت به این مساله هوشیار باشند که با اضافه کردن به کانال‌های خود این شرایط را مهیا می‌کنند که تجربیات منفی یا مثبت مشتری از یک کانال به کانال‌های دیگر انتقال یابد (۲۵). بنابراین خرده فروش باید از به اشتراک گذاشتن داده‌ها در میان کانال‌های مختلف اطمینان حاصل کند. به عبارت دیگر اطلاع از تجربیات مشتری در کانال‌های دیگر در هریک از کانال‌ها یک ضرورت است (۲۲).

پیشینه پژوهش

- پارک و کیم (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان " اثرات اطلاعات و خدمات یکپارچه، مکانیسم نهادی و نیاز به شناخت (NFC) بر رفتار پذیرش مصرف کننده کانال یکپارچه" انجام دادند. هدف از این مطالعه بررسی سوابق قصد پذیرش مصرف کنندگان کانال یکپارچه و بررسی چگونگی تاثیر ویژگی‌های شخصیتی مصرف

کنندگان بر رفتار پذیرش کانال یکپارچه آن‌ها است. در نظر سنجی ۲۲۷ مصرف کننده کره‌ای شرکت داشتند. تجزیه و تحلیل مدل‌های اندازه گیری و ساختاری با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری و نرم افزار PLS انجام شد. برطبق نتایج سه گروه از مصرف کنندگان براساس "نیاز به شناخت" پاسخ‌های متفاوتی به چهار ویژگی شناسایی شده کانال یکپارچه نشان دادند (۱۸).

- پژوهشی توسط حسین اوغلو و همکاران (۲۰۱۸) با عنوان "آشکار ساختن تاثیر کیفیت خدمات لجستیک عملیاتی بر قابلیت‌های کانال یکپارچه" انجام شده است. در این پژوهش هدف بررسی تاثیر کیفیت خدمات لجستیک (LSQ) بر قابلیت کانال یکپارچه است. برای ارزیابی مفاهیم "قابلیت‌های کانال یکپارچه" و کیفیت خدمات لجستیک براساس درک مصرف کننده از نظر سنجی آنلاین استفاده شد. به منظور معرفی، آزمون و اعتبارسنجی قابلیت کانال یکپارچه و آزمون فرضیات مطالعه از تحلیل عاملی و مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها استفاده از اصطلاح "قابلیت کانال یکپارچه" را که شامل سه عنصر هماهنگی کانال‌ها، کانال متقاطع و رسانه‌های اجتماعی است را تایید کرد. همچنین بر طبق نتایج تاثیر مثبت کیفیت خدمات لجستیک بر قابلیت کانال یکپارچه نیز آشکار شد (۲۱).

- هدف یه و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان " محرک‌ها و موانع خرده فروشی کانال یکپارچه در چین" بررسی محرک‌ها و موانع خرده فروشی کانال یکپارچه در چین است و درک این موضوع که چگونه شرکت‌ها استراتژی کسب و کار خود را در طول تبدیل شدن به خرده فروشی کانال یکپارچه تدوین کنند. این مطالعه رویکرد مطالعه موردی اکتشافی را اتخاذ کرده است و برای بررسی فرایند تبدیل شدن به خرده فروشی کانال یکپارچه دو خرده فروش پوشاک مد چینی مشارکت داشتند. این مطالعه نشان داد که دو خرده فروش مذکور استراتژی‌های متفاوتی را به کار گرفتند و درجات مختلفی از موفقیت را به نمایش گذاشتند. در این مطالعه شباهت‌ها و تفاوت‌ها در

فروشی آنلاین عینک در فرانسه انجام دادند. در این پژوهش از منابع داده اولیه یعنی مشاهده و مصاحبه و همچنین منابع ثانویه استفاده شده است. تحلیل محتوا هم به صورت دستی و هم از طریق نرم افزار صورت گرفته است. براساس نتایج چالش‌های پیش روی خرده فروشان در انتقال به کانال یکپارچه بسیار زیاد و درگیر کننده هستند که در عمل تکامل مستقیم از چند کاناله به کانال یکپارچه بدون هیچ گونه تغییر یا تحولی غیر ممکن است. همچنین در طول فرایند تحول، چالش‌های پیش روی شرکت در دو دسته قرار می‌گیرند: چالش‌های مرتبط با استراتژی و چالش‌های مرتبط با توسعه که به ترتیب در مرحله اول و دوم از اولویت بالاتری برخوردار بودند (۱۲).

- جوسوسکی و همکاران (۲۰۱۹) با هدف درک عمیق تر از چگونگی پیوند استراتژی‌های کانال یکپارچه با پدیده دیجیتالی شدن پژوهشی تحت عنوان "انتقال به سمت استراتژی‌های خرده فروشی کانال یکپارچه: دیدگاه مدل کسب و کار" را صورت داده اند. در این پژوهش رویکرد کیفی اتخاذ شده است. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع آوری شدند که از طریق ۱۳ شرکت از سه بخش خرده فروشی و بحث گروهی با مدیران ارشد پاسخ داده شدند. این داده‌ها توسط اطلاعات وب سایت‌ها، اپلیکیشن‌ها و گزارش‌های آنلاین تکمیل شدند. چهار چوب پیشنهاد شده مطالعات قبلی را در بر می‌گیرد و سه بعد را برای انتقال موفقیت آمیز به مدل کسب و کار خرده فروشی کانال یکپارچه مطرح کرده است که عبارت است از تجربه یکپارچه مشتری، سیستم تجزیه و تحلیل ادغام شده و زنجیره تامین و لجستیک موثر (۲۶).

به طور خلاصه اگر چه تحقیقات متعددی در زمینه کانال یکپارچه صورت گرفته است اما یکی از مهم ترین فاکتورها برای کانال یکپارچه میزان "هماهنگی درک شده" و "یکپارچگی" میان کانال‌های مختلف یک برند است. در نتیجه آنچه حائز اهمیت است شناسایی آیتم هایی است که طبق تجربیات مشتریان برندهای دارای کانال یکپارچه نشان دهنده هماهنگی و یکپارچگی برند می‌باشند و وجود آن‌ها تجربه‌ای یکپارچه و به تبع آن موجبات خلق ارزش

محرك‌ها و همچنین موانع مورد تجزیه و تحلیل و مقایسه قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد که استفاده منسجم از منابع و قابلیت‌های شرکت از سه منظر بازاریابی، زنجیره تامین و لجستیک و مدیریت سازمانی برای اجرای کامل خرده فروشی کانال یکپارچه حیاتی است (۱۴).

- حمودا (۲۰۱۹) در پژوهش خود تحت عنوان "کیفیت ادغام بانکداری کانال یکپارچه و ارزش درک شده به عنوان محرك‌های رضایت و وفاداری مصرف کنندگان" به بررسی تجربی رابطه میان کیفیت ادغام کانال یکپارچه (IQ)، ارزش درک شده از کانال یکپارچه (PV)، رضایت و وفاداری مشتری در زمینه بانکداری پرداخته است. برای جمع آوری داده در مطالعه کمی لینک پرسشنامه برای ۳۹۵ مشتری دفتر مرکزی هفت بانک تجاری در تونس از طریق ایمیل ارسال شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی و مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. براساس نتایج کیفیت بالای ادغام در بانکداری دارای کانال یکپارچه ارزش درک شده مشتریان از کانال یکپارچه را افزایش می‌دهد. همچنین یک رابطه مثبت میان ارزش درک شده مشتری و همچنین رضایت و وفاداری مشتری در زمینه بانکداری دارای کانال یکپارچه وجود دارد. رابطه مثبتی میان کیفیت ادغام کانال یکپارچه و رضایت مشتری نیز آشکار شد. علاوه بر این می‌توان با افزایش رضایت مشتری در بانکداری دارای کانال یکپارچه وفاداری مشتری را نیز افزایش داد (۱۷).

- پیکوت کوبی و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان "طراحی کانال به منظور غنی ساختن تجربیات خرید مشتریان" را انجام داده اند که شامل دو هدف بود. هدف اول بررسی چالش هایی که خرده فروشان الکترونیکی هنگام همگام سازی آنلاین و آفلاین از منظر کانال یکپارچه با آن‌ها مواجه می‌شوند. هدف دوم روشن ساختن راه‌های ممکن برای غلبه بر این چالش‌ها است تا استراتژی کانال یکپارچه به صورت موفقیت آمیز اجرا شود. نویسندگان برای پاسخ به سوالات پژوهش یک مطالعه طولی عمیق در یک خرده

بیش تر را برای مشتریان این نوع برندها فراهم می‌سازد که محیط چند کاناله فاقد آن است.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی است که از طریق روش پدیدارشناختی و رویکرد چهار چوبی انجام شده است. در واقع پدیدار شناسی مطالعه‌ای است راجع به تجربیات ما، این که رویدادها چگونه در نظر ما ظاهر می‌شوند. درک ما از تمام چیزها اعم از مادی و غیر مادی به صورت تجربی است (۲۷). آنچه در پدیدارشناسی تحلیل می‌شود پدیده است نه فرد (۲۸). چهارچوبی نوعی رویکرد است برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی که ساختاری نظام مند برای مدیریت، تحلیل و شناسایی مضامین به خصوص زمانی که حجم متون زیاد است برای محققان فراهم می‌سازد (۲۹). جامعه آماری این پژوهش مشتریان متعلق به دو نسل "ایکس" و "وای" بودند که تجربه خرید از برندهایی را داشتند که دارای کانال یکپارچه بودند. بنابراین در این پژوهش، نمونه گیری از نوع هدفمند بوده است که یکی از متداول ترین تکنیک‌های نمونه گیری در تحقیقات کیفی است و در این روش تلاش شده است موارد غنی از اطلاعات انتخاب شوند تا با توجه به محدودیت منابع استفاده موثرتری از آن‌ها به عمل آید (۳۰). برای انتخاب مشارکت کنندگان علاوه بر سن معیارهای غربالگری دیگری نیز با توجه به موضوع تحت مطالعه در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه بوده است که از انواع مختلفی از روش‌های مصاحبه استفاده شده است اما اغلب به صورت حضوری یا از طریق اسکایپ انجام شده است. مصاحبه‌های حضوری بهترین نوع مصاحبه می‌باشند و در صورت غیر ممکن بودن آن مصاحبه‌های آنلاین برای مثال از طریق اسکایپ گزینه دوم و جایگزین مصاحبه حضوری می‌باشد و در مراحل بعد مصاحبه تلفنی و ایمیلی قرار می‌گیرند (۳۱). گردآوری داده‌ها تا زمان رسیدن به مرحله اشباع ادامه پیدا کرده است که بر این اساس ۴۰ مصاحبه انجام شده است (نسل وای: ۲۲ و نسل ایکس: ۱۸). برای تحلیل داده‌ها از

رویکرد ان سی تی^۱ با کمک رایانه استفاده شده است که شامل توجه، گردآوری و تفکر است که در تحقیقات کیفی سه عنصر اساسی در کلیه روش‌های تحلیل است. توجه بیانگر این موضوع است که در میان داده‌ها (سند، مقاله، ویدئو و غیره) آنچه که جالب توجه است را مشخص کرده و نامگذاری کنیم. با مطالعه بیش تر شما ممکن است متوجه مواردی شوید که شبیه مواردی است که قبلاً پیدا کرده اید و آن را تحت همان نام کدگذاری کنید و یا ممکن است یک کد جدیدی را تعریف کنید که هر دو آن موارد را در برگیرد. در هر صورت به گردآوری داده‌های مشابه بیش تر ادامه خواهید داد و با مرور آن‌ها تفکر در مورد یافتن بهترین کد که تمام زیرمجموعه‌های آن را در برگیرد آسان تر خواهد شد. در تمام طول فرایند تحلیل چه هنگام یافتن موارد جالب، یافتن نام مناسب برای کدها یا توسعه دادن زیرمجموعه‌ها ما باید از مغز خود کمک بگیریم و هنگامی که به دنبال یافتن الگو یا رابطه‌ای میان داده‌ها هستیم نیز باید بیشتر تفکر کنیم (۳۲). نرم افزار استفاده شده جهت تحلیل داده‌ها اطلس تی ای^۲ بوده است. برای ارزیابی کیفیت این پژوهش از معیارهای ارائه شده توسط گوبا، لینکلن و همکاران استفاده شده است (۳۳).

یافته‌های پژوهش

طبق تعریف پیکوت کوپی و همکاران (۲۰۱۶) هماهنگی درک شده عبارت است از " انسجام درک شده توسط مصرف کنندگان از آمیخته خرده فروشی نقاط تماس (طبقه بندی، قیمت و اطلاعات)" (۱۲). از سوی دیگر تعریف یکپارچگی براساس نظرات ملرو و همکاران (۲۰۱۶)، پیکوت کوپی و همکاران (۲۰۱۶) و ورهوف و همکاران (۲۰۱۵) عبارت است از " ادارک از روان بودن و عدم وجود موانع هنگام حرکت از یک کانال به کانال دیگر" (۸، ۱۲، ۱۶). براساس یافته‌های پژوهش حاضر که مبتنی بر تجربیات مشتریان برندهای دارای کانال یکپارچه متعلق به دو نسل "ایکس" و "وای" بوده است در هر دو

^۱ NCT (Noticing things, Collecting things and Thinking about things)

^۲ Atlas.ti

کانال‌ها است. برای "یکپارچگی" نیز امکان جابجایی میان کانال‌ها، شناسایی مشتری در کلیه کانال‌ها و پشتیبانی کلیه کانال‌ها از یکدیگر شناسایی شده است. در جدول ۱ مفهوم اصلی، زیرمجموعه‌های آن و کدهای هر زیرمجموعه ارائه شده است.

نسل ۶ کد برای هماهنگی درک شده و ۳ کد برای یکپارچگی (در مجموع ۹ کد) به عنوان دو زیرمجموعه شدت کانال یکپارچه شناسایی شده است. کدهای شناسایی شده برای "هماهنگی درک شده" شامل در دسترس بودن محصولات، هماهنگی قیمت، خدمات، اطلاعات، کیفیت محصول و جلوه‌های بصری در کلیه

جدول ۱- مفهوم اصلی، زیرمجموعه‌ها و کدهای شناسایی شده

شدت کانال یکپارچه	
یکپارچگی	هماهنگی درک شده
▪ امکان جابجایی میان کانال‌ها	▪ در دسترس بودن محصولات در کلیه کانال‌ها
▪ شناسایی مشتری در کلیه کانال‌ها	▪ هماهنگی قیمت در کلیه کانال‌ها
▪ پشتیبانی کلیه کانال‌ها از یکدیگر	▪ هماهنگی خدمات در کلیه کانال‌ها
	▪ هماهنگی اطلاعات در کلیه کانال‌ها
	▪ هماهنگی کیفیت محصول در کلیه کانال‌ها
	▪ هماهنگی جلوه‌های بصری در کلیه کانال‌ها

وای).
 "از نظر من یعنی اگر بنا به هر دلیلی مراجعه کردی به فروشگاه حضوری و خرید انجام دادید باید با همون قیمت هایی روبرو بشید که از بسترهای الکترونیکی اقدام به خرید می‌کنید این به نظر من اولین و اصلی ترین ارزشه"
 (مشارکت کننده ۱۴- نسل وای).

"این که برم تو اون وب سایت ببینم این جنس هست با چه قیمتی هست یا تو اپ اش به چه صورتی هست و ... به این باور برسم که فرقی نمی‌کند" (مشارکت کننده ۱- نسل ایکس).

"این که مسلمه یه جا برم ببینم یه قیمت زده توی اپلیکیشن، توی وب سایتش یه قیمت دیگه، خوب این مسلما" یه شکی یه علامت سوالی در ذهنم به وجود میاره" (مشارکت کننده ۱۱- نسل ایکس).

۱-۳) هماهنگی خدمات در کلیه کانال‌ها:

"این وب سایت، این اپلیکیشن هست، اون فروشگاه هست فقط از لحاظ خدمات رسانی باید یکی باشند" (مشارکت کننده ۲- نسل وای).

در زیر نمونه هایی از نقل قول‌های مربوط به کدهای شناسایی شده در دو نسل ارائه شده است.

۱) هماهنگی درک شده

۱-۱) در دسترس بودن محصولات در کلیه کانال‌ها:

"بعضیا هستند تو خرید حضوری خیلی چیزها دارند که توی وب سایت نمیدارن حالا دلش رو نمیدونم مثلاً" یه کالایی هست میگه ما نداشتیم سایت ولی اینجا داریم یکی اینکه همه کالاها مشابه باشه چه تو فروشگاه باشه چه وب سایتشون باشه" (مشارکت کننده ۲۲- نسل وای).

"محصولی که توی فروشگاه هست توی جاهای دیگه هم موجود باشه چون من این تجربه رو داشتم که وب سایت یه محصولی رو نمیفروخته توی فروشگاه بوده یا برعکس فروشگاه نداشته و گفته توی وب سایتمون اگر برید آنلاین میتونید بخرید این محصول رو" (مشارکت کننده ۸- نسل ایکس).

۱-۲) هماهنگی قیمت در کلیه کانال‌ها:

"ترجیح ام اینکه، مهم ترین چیزش اینکه همشون تو قیمت با هم هماهنگ باشند" (مشارکت کننده ۱۱- نسل

حضور دارم این خرید رو انجام میدم یا آنلاین، کیفیتش برای من توی همه کانال‌های توزیع داره حفظ میشه اگر فقط بخوام یه اولویت بگم اولویت اولم اینه" (مشارکت کننده ۹- نسل وای).

"وقتی میبینم همون کالا که داره توی فروشگاه عرضه میشه از نظر کیفیت، مشخصات فنی، قیمت و اون فاکتورهایی که مدنظر من هست در وب سایت، اپلیکیشن یا کانال تلگرام، شبکه‌های اجتماعی همون رو داره با همون شکل و مشخصات به طور یکسان و یک شکل داره ارائه میده مطمئنم که این یک سیستم یکپارچه داره که از یک منبع داره تغذیه میشه و توسط یک شخص یا یک تیم حرفه‌ای داره مدیریت میشه که اجازه هیچ گونه مغایرتی رو توی سایت و بقیه مواردی که داره رو نمیده و ذهن مشتری رو سعی می‌کنه همیشه راضی نگه داره و مشتری رو ترغیب کنه که حالا از هر کدوم این موارد خرید بکنه قطعاً" مغبون توی خرید نخواهد شد" (مشارکت کننده ۵- نسل ایکس).

۱-۶ هماهنگی جلوه‌های بصری در کلیه کانال ها

"مثلاً رنگ، رنگ سازمانی وقتی ببینی که توی وب سایتشون دارن از فلان رنگ‌ها استفاده می‌کنند، تو فروشگاهشون دارن از این رنگ‌ها استفاده می‌کنند، طرح لباسشون همه جا یک شکله مثلاً" وانته که جلوی در میاد دلپوری شونه این شکلیه وقتی این‌ها همه شبیه همه این نشون میده که این‌ها یکپارچه اند دیگه" (مشارکت کننده ۴- نسل وای).

"یکیش مشابهت ظاهریه یعنی اگه من وب سایت رو باز می‌کنم فروشگاه برام تداعی شه، اگر اپلیکیشن رو باز می‌کنم وب سایت برام تداعی شه، صفحه اینستاگرامش همین تداعی رو برای من داشته باشه، ادبیاتی که توی این فضاها داره استفاده میشه همون ادبیاتی باشه که توی فروشگاه داره استفاده میشه، مسیری که من رو هدایت می‌کند به خرید عین همون مسیری باشه که توی فروشگاه دارم تجربه می‌کنم خیلی چیز متفاوتی نباشه، عجیب و غریبی نباشه و فرایندها راحت باشه خیلی سخت نباشه از نظر من" (مشارکت کننده ۸- نسل ایکس).

"باید همون خدماتی که داری مثلاً" توی فروشگاهت ارائه میدی باید من همون‌ها رو توی آنلاین و اینا هم داشته باشم دیگه" (مشارکت کننده ۷- نسل وای).

"من موافقم که خدمات یکپارچه باشه، خود پس گرفتن و آوردن و پاسخگویی این‌ها همه اش می‌رود جز خدمات دیگه من میگم خدمات اصلاً" باید یکسان باشد" (مشارکت کننده ۲- نسل ایکس).

"این که شما خدماتی که میتونید بگیرید رو در جاهای مختلف به طور یکسان باشه ممکنه یک موقعی یک مجموعه‌ای طرح تشویقی بذاره مثلاً" بگه که از وب سایتم خرید بکنید این خدمات رو در این پروسه زمانی میدم ولی خدمات کلی از نظر من باید یکسان باشه، خدمات کلی که دارن میدن چه حضوری چه با اپ باید یکپارچه باشند" (مشارکت کننده ۱۰- نسل ایکس).

۱-۴ هماهنگی اطلاعات در کلیه کانال ها:

"یکسان بودن اطلاعاتی که هستش و به روز بودن اطلاعات یعنی مغایرت و اختلاف اطلاعاتی نداشته باشیم از وب سایت به فروشگاه و اپلیکیشن یعنی تو شبکه‌های اجتماعی یه چیزی نگه فروشنده اون، تو فروشگاه فروشنده اش یه چیز دیگه بگه و بالعکس و اطلاعاتی که چه تکست هست چه ویدئو توی وب سایت از جنس دیگه‌ای باشه" (مصاحبه شونده ۱۳- نسل وای).

"همه این‌ها اطلاعات یکسان به شما بدهند این نشون میده که همه این‌ها با هم در ارتباط اند دیگه، همه به هم سینک شده است" (مشارکت کننده ۱۷- نسل ایکس).

۱-۵ هماهنگی کیفیت محصول در کلیه کانال ها

"اگر بخوایم تو مواد غذایی و رستوران رو بگیم به مراتب دیدیم رستوران‌هایی که وقتی حضوری میرید غذا عالیه، کیفیت خیلی خوبه همه چیش خوبه وقتی آنلاین خرید می‌کنی و به خونه می‌فرستن وحشتناکه یعنی غذا کاملاً" متفاوت با اون چیزی که توی حضوری بهتون تحویل میدن" (مشارکت کننده ۸- نسل وای).

"اول از همه کیفیتش یعنی چیزی که از هر کدوم از کانال‌ها خرید کنم فارغ از هر بحث دیگه‌ای بدونم همون چیز رو داره به من میده و اصلاً" مهم نیست که من

۲) یکپارچگی

۱-۲) امکان جابجایی میان کانال ها:

"مثلا" از فروشگاه خرید می کنی ولی خدمات پس از فروشی که فروشگاه می دهد از طریق وب سایت نمیتونی بگیری یعنی به هم مربوط نمی شوند یا مثلا" اعلام می کنند این خدمات شامل حال ما نمیشه شما از همون جایی که خرید کردید باید بیایند و این کار رو براتون انجام دهند (مشارکت کننده ۱- نسل وای).

"من مثلا" جنس رو اشتباه می گیرم من شاید راهم افتاد به خرید حضوری اومدم فروشگاه شما از من پس بگیر، درستش کن نه این که چون مجازی خرید کردید وایسید میان ازتون پس میگیرن، درست می کنن" (مشارکت کننده ۷- نسل وای).

"به فرض به جنسی رو حضوری خرید کردم بعد به مشکلی داره به پشتیبانی سایتشون زنگ می زنم میگم من این رو حضوری خریدم ولی بنا به این دلیل که فروشگاه حضوری برای من خیلی مسیرش دوره خوب این باید تعویض بشه تیکت میزنم اگر که اون سایت به عهده بگیره، جنس رو برای من بیاور و اون جنس خراب رو یا هر چیزی که هست بیره خوب من متوجه میشم که این ها همشون زنجیرند" (مشارکت کننده ۱۴- نسل ایکس).

۲-۲) پشتیبانی کلیه کانال ها از یکدیگر:

"وقتی شما آنلاین خرید می کنید میاد آدرس فروشگاه ها رو میزنه میگه که مثلا" اگر مشاوره میخواید میتونید به این فروشگاه ما وصل شید، به اون فروشگاه وصل شید همشون بهتون به مشاوره ثابتی میدن اگر مشکلی پیدا کردید میتونید به هر یک از شعب ما خواستید مراجعه کنید و برطرف کنید" (مشارکت کننده ۸- نسل وای).

"مثلا" همچین اتفاقی افتاد تو فروشگاه اینترنتیش نداشت ولی ازم پرسید که شما منزلتون کدوم وره؟ گفتم سمت غرب، گفت خوب از فروشگاهمون تامین می کنیم براتون" (مشارکت کننده ۱۰- نسل وای).

"یک برندی هست من خرید می کنم، پوشاک هست که یک فروشگاه هم بیرون زده جدیداً" که برام جای تعجب بود چون فقط تو فضای مجازی دیده بودم فکر نمی کردم فروشگاه داشته باشه اصلاً" هم اطلاع رسانی نکرده بود که

ما فروشگاه فیزیکی هم داریم" (مشارکت کننده ۱- نسل ایکس).

۳-۲) شناسایی مشتری در کلیه کانال ها:

"خیلی خوب میشه با اون آیدی که توی باشگاه مشتریانش بهم میده تو همه جا شناسایی بشم" (مشارکت کننده ۱۰- نسل وای).

"اگر که شما بتونید توی سایت ثبت نام کنید و به نام کاربری و کلمه عبور به شما بده اگر که با این نام کاربری و کلمه عبور وارد اپلیکیشن هم بشید بتونه اونجا هم شما رو شناسایی کنه، من این جا متوجه میشم این ها همگی به هم وصل اند" (مشارکت کننده ۳- نسل ایکس).

بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

امروزه با توجه به پیشرفت های تکنولوژی، آگاهی بیش تر مشتریان و حق انتخاب گسترده تر آنها، انتظارات آنها روز به روز افزایش می یابد. بنابراین صرف اینکه برندی همزمان دارای کانال های آفلاین و آنلاین باشد بیانگر کانال یکپارچه نیست. تا زمانی که کلیه کانال ها در هم ادغام نشوند، داده ها در کلیه کانال ها به اشتراک گذاشته نشوند و هر یک از کانال ها خود را جزئی از یک کل ندانند و به صورت مستقل از یکدیگر عمل کنند، استراتژی کانال یکپارچه عملی نخواهد شد. مشتریان برندهای دارای کانال یکپارچه انتظار دارند میان کانال های مختلف خرده فروش هماهنگی و یکپارچگی وجود داشته باشد در غیر این صورت با چند کاناله تفاوتی نخواهد داشت. در واقع هدف فراهم ساختن تجربه یکپارچه برای مشتریان است به صورتی که آنها عدم هماهنگی و یکپارچگی میان کانال های مختلف را تجربه نکنند. در این پژوهش تلاش شده است کدهای مرتبط با دو زیرمجموعه شدت کانال یکپارچه یعنی "هماهنگی درک شده" و "یکپارچگی" براساس تجربیات مشتریان برندهای دارای کانال یکپارچه در دو نسل شناسایی شوند. نتایج نشان داد کدهای شناسایی شده در هر دو نسل مشابه هم بودند. بر طبق نتایج مطالعه کیفی انجام شده توسط هوری و همکاران (۲۰۱۷) پاسخ دهندگان برای "هماهنگی درک شده" سه مورد یعنی هماهنگی محصول، قیمت و خدمات در

کانال‌های مختلف را مطرح نمودند که نبود آن‌ها رنجش و خشم آن‌ها را به دنبال خواهد داشت. در پژوهش مذکور سهولت یا روان بودن، سرعت و دلپذیر یا خوشایند بودن فاکتورهایی بودند که پاسخ دهندگان براساس آن‌ها "یکپارچگی" را مورد ارزیابی قرار داده اند. نتایج پژوهش حاضر اگر چه شباهت‌هایی با مطالعه هوری و همکاران (۲۰۱۷) دارد اما موارد دیگری نیز شناسایی شده است. در ارتباط با "هماهنگی درک شده" آیتم‌های در دسترس بودن محصولات، هماهنگی قیمت و هماهنگی خدمات در کلیه کانال‌ها تقریباً مشابه نتایج پژوهش هوری و همکاران (۲۰۱۷) است. اما علاوه بر این‌ها سه آیتم دیگر نیز شناسایی شدند که عبارت است از: هماهنگی اطلاعات، هماهنگی کیفیت محصول و هماهنگی جلوه‌های بصری در کلیه کانال‌ها. در زمینه "یکپارچگی" مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر امکان جابجایی میان کانال‌ها، شناسایی مشتری در کلیه کانال‌ها و پشتیبانی کلیه کانال‌ها از یکدیگر را دال بر یکپارچگی می‌دانستند. در راستای نتایج پژوهش حاضر پیشنهاداتی ارائه شده است که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است:

- هماهنگی درک شده

❖ محصولات در تمام کانال‌ها در دسترس باشد و این گونه نباشد که محصولی در فروشگاه موجود باشد اما در آنلاین موجود نباشد یا بالعکس. علاوه بر این تنوع محصولات نیز در همه کانال‌ها مشابه هم باشد، به عنوان مثال کانال آنلاین تنوع رنگ یا سایز بیش تری نسبت به آفلاین نداشته باشد. در نتیجه مشتری قادر است براساس ترجیح یا علاقه خود محصول را از هر کانالی که می‌خواهد خریداری نماید و به دلیل موجود بودن و یا تنوع بیش تر محصول مورد نظر در یک کانال مجبور نباشد حتماً از آن کانال خرید کند. به عبارت دیگر مشتری حق انتخاب داشته باشد و خرده فروش گزینه‌های پیش روی مشتری را محدود نسازد (در دسترس بودن محصولات در کلیه کانال‌ها).

❖ قیمت‌ها در کلیه کانال‌های خرده فروش یکسان باشد و اگر قرار است تخفیفی ارائه شود در تمام کانال‌ها موجود باشد. زیرا در خرید حضوری امکان چانه زنی برای مشتری فراهم است ولی در کانال‌های مجازی مقدور نیست. لذا در صورت عدم هماهنگی قیمت‌ها و تخفیفات مشتری نه تنها دچار سردرگمی می‌شود بلکه همیشه نگران است که با خرید از یک کانال نسبت به کانال دیگری متضرر شود. چنانچه قرار است برای هدایت مشتریان به یک کانال خاص از تخفیفات ویژه‌ای استفاده شود مشتریان انتظار دارند که این موضوع در تمام کانال‌ها اطلاع رسانی شود تا مشتری ضمن آگاه بودن از این تخفیفات در یک کانال، در نهایت خود تصمیم بگیرد تا از چه کانالی خرید خود را صورت دهد (هماهنگی قیمت در کلیه کانال‌ها).

❖ خدمات در کلیه کانال‌ها اعم از آفلاین و آنلاین یکسان باشد. بدین صورت نباشد که با مراجعه حضوری خدمات بهتری دریافت شود یا پاسخگویی بهتر باشد و یا بالعکس. اگر مشتری از کانال‌های آنلاین اقدام به خرید کرد و نیاز به خدماتی داشت مجبور نباشد به فروشگاه مراجعه کند بلکه خدمات مورد نیاز خود را بتواند از همان کانال دریافت نماید. اگر مشتری از کانال‌های آنلاین اقدام به خرید کرد در صورت مهیا بودن شرایط مراجعه به فروشگاه بتواند خدمات مورد نیاز خود را (بازگشت محصول، تعویض و غیره) از آنجا دریافت نماید. یعنی صرف نظر از کانالی که مشتری خرید خود را انجام داده است بتواند خدمات مورد نیاز خود را از آن کانال یا کانال‌های دیگر خرده فروش دریافت نماید. مشتری نباید به این باور برسد که با خرید از یک کانال خدمات بهتری را نسبت به سایر کانال‌ها دریافت می‌نماید (هماهنگی خدمات در کلیه کانال‌ها).

❖ اطلاعاتی که راجع به محصول در کانال‌های مختلف ارائه می‌شود و همچنین حجم اطلاعات ارائه شده در کانال‌های مختلف باید یکسان باشد.

شده، نحوه نمایش محصولات، مسیر خرید، نوشتن متون در کانال‌های مختلف شبیه هم باشند تا هویت برند را آشکار سازند. به عنوان مثال در صورتی که مشتری به یکی از کانال‌های آن برند مراجعه کرده باشد اگر کانال دیگری از آن برند را مشاهده نماید بلافاصله متوجه شود که این کانال متعلق به آن برند است. هماهنگی در جلوه‌های بصری باعث شناسایی سریع آن برند توسط مشتریان، افزایش ارزش آن برند و اعتماد مشتریان به آن خواهد شد که نتیجه آن افزایش میزان فروش و تقویت آن برند خواهد بود (هماهنگی جلوه‌های بصری در کلیه کانال‌ها).

- یکپارچگی

❖ یکی از فاکتورهای بسیار مهم در ارزیابی "یکپارچگی" توسط مشتریان امکان جابجایی میان کانال‌های مختلف خرده فروش است. یعنی مشتری اگر فرایند خرید خود را از یک کانال خرده فروش آغاز کرده است بتواند آن را در کانال‌های دیگر ادامه دهد و تکمیل نماید. در واقع تمام کانال‌ها با یکدیگر مرتبط باشند و اطلاعات در آن‌ها به اشتراک گذاشته شود. به طور کلی مشتریان نباید مانعی را برای جابجایی میان کانال‌های مختلف خرده فروش احساس کنند. به عنوان مثال خرید محصولات به صورت آنلاین و گردآوری آن‌ها در فروشگاه، خرید آنلاین و تعویض محصول در فروشگاه، خرید از فروشگاه و ارسال به درب منزل (امکان جابجایی میان کانال‌ها).

❖ کانال‌های مختلف خرده فروش دارای کانال یکپارچه باید از یکدیگر پشتیبانی کنند. مثلاً در صورت مراجعه به فروشگاه آدرس وب سایت، لینک دانلود اپلیکیشن و آدرس شبکه‌های اجتماعی آن برند قابل مشاهده باشد. چنانچه مشتری به هریک از کانال‌های آنلاین، اپلیکیشن و شبکه‌های اجتماعی نیز مراجعه کرد آدرس سایر کانال‌ها و آدرس فروشگاه یا فروشگاه‌های مختلف در هر یک از کانال‌ها درج شده باشد. براین اساس

به عنوان نمونه شما در کانال‌های مجازی اطلاعات کاملی راجع به محصول دریافت نمایید اما اگر حضوری مراجعه نمایید فروشنده حوصله نداشته باشد تا این اطلاعات را در اختیار شما قرار دهد. اطلاعاتی که راجع به یک محصول در وب سایت خرده فروش ارائه شده است با اطلاعات درج شده در اپلیکیشن مغایرت داشته باشد یا در صورت مراجعه حضوری عامل فروش اطلاعاتی را در اختیار مشتری قرار دهد که با آنچه در کانال‌های مجازی ارائه شده است متفاوت باشد. عدم هماهنگی در ارائه اطلاعات در کانال‌های مختلف موجب سردرگم شدن مشتریان خواهد شد. نتیجه آن از دست دادن اعتماد مشتریان و ترک آن برند توسط آن‌ها و تبلیغات دهان به دهان منفی خواهد بود که نه تنها بر حجم فروش تاثیر گذار خواهد بود بلکه به شهرت آن برند نیز لطمه خواهد زد (هماهنگی اطلاعات در کلیه کانال‌ها).

❖ کیفیت محصول ارائه شده در کلیه کانال‌ها باید یکسان باشد. به عنوان مثال به این صورت نباشد که چنانچه مشتری از طریق کانال‌های مجازی خرید کرد محصولاتی که تاریخ انقضا آن‌ها نزدیک تر است برای او ارسال شود ولی در صورت مراجعه حضوری قادر باشد محصولی که تازه تر است و خیلی به تاریخ انقضا آن باقی مانده است را انتخاب نماید. عدم هماهنگی در کیفیت محصول در خرید حضوری و مجازی بیانگر سو استفاده از اعتماد مشتری است. نتیجه آن بدبین شدن مشتری نسبت به خرید از کانال‌های مجازی آن برند خواهد بود. لذا امروزه با توجه به حق انتخاب‌های متنوع و گسترده‌ای که در اختیار مشتریان قرار دارد چنانچه ترجیح مشتری خرید به صورت آنلاین باشد خرده فروش دیگری را جایگزین خرده فروش فعلی خواهد کرد (هماهنگی کیفیت محصول در کلیه کانال‌ها).

❖ مشتریان انتظار دارند تجربیات بصری که در کانال‌های مختلف دارند در یک راستا و تداعی گر یک برند باشند. به عبارت دیگر رنگ‌های استفاده

تجربه خرید از این برندها را دارا بودند تمایل به مشارکت نداشتند و این پژوهش در دوران همه گیری کوید ۱۹ انجام شده است، لذا یافتن افراد واجد شرایط بسیار زمانبر و هزینه بر بوده است.

منابع

1. Richins ML. Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions. *J Consum Res.* 1994;21(3):504.
2. Davis L, Hodges N. Consumer shopping value: An investigation of shopping trip value, in-store shopping value and retail format. *J Retail Consum Serv.* 2012;19(2):229–39.
3. Wang H-Y, Liao C, Yang L-H. What affects mobile application use? The roles of consumption values. *Int J Mark Stud.* 2013;5(2):11.
4. Öztürk S, Okumuş A. The birth of omni-channel marketing and new dynamics of consumers' approach to retail channels. In: *Marketing Management in Turkey*. Emerald Publishing Limited; 2018. p. 247–72.
5. Komulainen H, Makkonen H. Customer experience in omni-channel banking services. *J Financ Serv Mark.* 2018;23:190–9.
6. Berman B, Thelen S. A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *Int J Retail Distrib Manag.* 2004;32(3):147–56.
7. Beck N, Rygl D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *J Retail Consum Serv.* 2015;27:170–8.
8. Melero I, Sese FJ, Verhoef PC. Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment. *Universia Bus Rev.* 2016;(Second Quarter):1–20.
9. Aurier P, Evrard Y, N'goala G. Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Rech Appl en Mark (French Ed.* 2004;19(3):1–20.
10. Huré E, Picot-Coupey K, Ackermann CL. Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *J Retail Consum Serv.* 2017;39:314–30.
11. Cotarelo M, Fayos T, Calderón H, Mollá A. Omni-channel intensity and shopping value as key drivers of customer satisfaction and loyalty. *Sustain.* 2021;13(11).
12. Picot-Coupey K, Huré E, Piveteau L. Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case. *Int J Retail Distrib Manag.*

مشتری به مرتبط و یکپارچه بودن کانال‌های مختلف خرده فروش پی خواهد برد که هر کانال به دنبال افزایش فروش خود نیست بلکه آن‌ها به عنوان جزئی از یک کل عمل می‌کنند و چنانچه در یک کانال محصول مورد نظر مشتری موجود نباشد از طریق کانال‌های دیگر تامین شود (پشتیبانی کلیه کانال‌ها از یکدیگر).

❖ یکی دیگر از فاکتورهایی که مشتری براساس آن به "یکپارچگی" کانال‌های مختلف خرده فروش پی خواهد برد شناسایی او در کانال‌های مختلف است. مشتریان انتظار دارند از طریق یک آیدی، کد یا شماره تلفن همراه خود در کلیه کانال‌های متعلق به یک خرده فروش شناسایی شوند. یعنی چنانچه قبلاً مشتری از یکی از کانال‌های خرده فروش خرید خود را انجام داده است به محض این که به کانال دیگری از آن خرده فروش مراجعه می‌کند شناسایی شود و مشخص باشد که قبلاً نیز از این برند خرید انجام داده است و نیاز نباشد که مشتری مجدد خود را معرفی نماید و این که قبلاً از این برند خرید انجام داده است. حتی به مشتری گفته شود چون شما قبلاً از این برند و از طریق کانال دیگری خرید انجام داده اید و این برای اولین بار است که از کانال دیگر ما مثلاً اپلیکیشن برای خرید استفاده می‌نمایید شامل این تخفیفات خواهید شد (شناسایی مشتری در کلیه کانال‌ها).

چنانچه بخواهیم به محدودیت‌های پژوهش حاضر اشاره کنیم می‌توان موارد زیر را مطرح نمود. این پژوهش به صورت کیفی انجام شده است لذا محوریت آن با پژوهشگر بوده است. اغلب مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا از طریق اسکایپ انجام شده است لذا ممکن است حضور پژوهشگر بر پاسخ‌های مشارکت کنندگان در این پژوهش تاثیر گذاشته باشد. در این پژوهش تمرکز بر روی دو نسل بوده است بنابراین این احتمال وجود دارد که نتایج آن کاملاً قابل تعمیم به سایر نسل‌ها نباشد. از آنجایی که تعداد برندهای دارای کانال یکپارچه نسبت به چند کاناله بسیار محدودتر است و از سوی دیگر برخی از مشتریانی که

- 2016;44(3):336–68.
13. Shen XL, Li YJ, Sun Y, Wang N. Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decis Support Syst* [Internet]. 2018;109:61–73. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923618300162?via%3Dihub>
14. Ye Y, Lau KH, Teo LKY. Drivers and barriers of omni-channel retailing in China: A case study of the fashion and apparel industry. *Int J Retail Distrib Manag*. 2018;46(7):657–89.
15. Larke R, Kilgour M, O'Connor H. Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *Int J Phys Distrib Logist Manag*. 2018;48(4):465–83.
16. Verhoef PC, Kannan PK, Inman JJ. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *J Retail*. 2015;91(2):174–81.
17. Hamouda M. Omni-channel banking integration quality and perceived value as drivers of consumers' satisfaction and loyalty. *J Enterp Inf Manag*. 2019;32(4):608–25.
18. Park J, Kim RB. The effects of integrated information & service, institutional mechanism and need for cognition (NFC) on consumer omnichannel adoption behavior. *Asia Pacific J Mark Logist*. 2021;33(6):1386–414.
19. Oh L-B, Teo H-H, Sambamurthy V. The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *J Oper Manag*. 2012;30(5):368–81.
20. Li Y, Liu H, Lim ETK, Goh JM, Yang F, Lee MKO. Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decis Support Syst*. 2018;109:50–60.
21. Yumurtacı Hüseyinoğlu İÖ, Sorkun MF, Börühan G. Revealing the impact of operational logistics service quality on omnichannel capability. *Asia Pacific J Mark Logist*. 2018;30(5):1200–21.
22. Cook G. Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *J Direct, Data Digit Mark Pract*. 2014;15:262–6.
23. Frasquet M, Miquel MJ. Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty? *Int J Retail Distrib Manag*. 2017;45(7–8):859–73.
24. Piotrowicz W, Cuthbertson R. Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *Int J Electron Commer*. 2014;18(4):5–16.
25. Piercy N. Positive and negative cross-channel shopping behaviour. *Mark Intell Plan*. 2012;30(1):83–104.
26. Jocevski M, Arvidsson N, Miragliotta G, Ghezzi A, Mangiaracina R. Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective. *Int J Retail Distrib Manag*. 2019;47(2):78–93.
27. Holt R, Sandberg J. Phenomenology and organization theory. In: *Philosophy and organization theory*. Emerald Group Publishing Limited; 2011. p. 215–49.
28. Klenke K. Phenomenology and narrative analysis. In: *Qualitative Research in the study of leadership*. Emerald Group Publishing Limited; 2016. p. 207–40.
29. Hackett A, Strickland K. Using the framework approach to analyse qualitative data: a worked example. *Nurse Res*. 2018;26(2).
30. Palinkas LA, Horwitz SM, Green CA, Wisdom JP, Duan N, Hoagwood K. Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Adm policy Ment Heal Ment Heal Serv Res*. 2015;42:533–44.
31. Heath J, Williamson H, Williams L, Harcourt D. "It's just more personal": Using multiple methods of qualitative data collection to facilitate participation in research focusing on sensitive subjects. *Appl Nurs Res*. 2018;43:30–5.
32. Friesen S. *Qualitative Data Analysis with ATLAS. Ti*. SAGE; 2014.
33. Trehan GJ, Riggs DW. Ensuring quality in qualitative research. *Qual Res Clin Heal Psychol*. 2015;2014:57–73.