New Economy and Trade, Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)
Quarterly Journal, Vol. 21, No. 1, Spring 2026, 251-292
https://www.doi.org/10.30465/jnet.2026.54115.2272

Modeling the Antecedents and Economic Consequences of Integrated Customer Experience in the Iranian Retail Industry: A Grounded Theory-Based Model

Atefeh Mehri Bazghaleh*
Hosein Rahimi kolour**
Mohammad Bashokouh Ajirlo***
Naser Seifollahi****

Abstract

This study develops a conceptual model to explain customer experience-based distribution channel integration and its effect on the economic performance of retail firms in Iran. Given the complex, multidimensional nature of this phenomenon and the lack of comprehensive native models, a qualitative approach using Grounded Theory (Strauss and Corbin's systematic method) was employed. Data were gathered through in-depth semi-structured interviews with 16 academic and executive experts in Iran's retail and marketing sectors. Analysis was conducted using MAXQDA software through open,

* Ph.D. Student of Business Management, Faculty of social science, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran , atefehmehribazghaleh@gmail.com
** Associate Professor of Business Administration, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran, (Corresponding Author), h_clever@uma.ac.ir
*** Professor of Business Management, Faculty of social science, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran, bashokouh@uma.ac.ir
**** Professor of Business Management, Faculty of social science, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran, n.seifollahi@uma.ac.ir
Date received 30/01/2026 Date of acceptance 09/09/2026



axial, and selective coding. The findings present an exploratory model illustrating relationships among key categories. According to the model, data technology (e.g., artificial intelligence and big data), distribution channel management, and a customer-centric organizational culture are essential prerequisites that shape an integrated customer experience—defined as the customer's perception of information integration, service personalization, and seamless movement across physical and digital channels throughout the shopping journey. This integrated experience directly enhances customer satisfaction, loyalty, and brand performance. Ultimately, by creating a sustainable competitive advantage, it improves the firm's economic performance, including increased sales, improved profitability, and reduced costs.

Keywords: Integrated Customer Experience, Omnichannel Retailing, Distribution Channel Integration, Firm Economic Performance, Grounded Theory

JEL Classification: M31, M21, L81

Introduction: The rapid developments in digital technologies in the last two decades have transformed the way businesses interact with customers and, in particular, have confronted the retail industry with a new paradigm called omnichannel retailing. In this paradigm, customers dynamically use different physical and digital channels in their shopping journey and expect an integrated, coordinated, and frictionless experience. This makes traditional and separate channel management ineffective and emphasizes the need to adopt a channel integration strategy centered on the customer experience. Existing literature shows that effective channel integration can lead to improvements in indicators such as satisfaction, loyalty, and ultimately the economic performance of the firm by improving customer experience. However, two major research gaps can be identified; first, the focus of most studies is on the context of developed economies and the lack of local evidence from transition countries such as Iran; And second, there is a lack of comprehensive conceptual models that explain the multidimensional and process-based relationship between channel integration, customer experience, and economic performance in an integrated framework. Therefore, this study aims to fill these gaps by providing a conceptual model to explain distribution channel integration based on customer experience and its role on the economic performance of retailers in Iran.

Materials & Methods: Given the exploratory, complex, and multidimensional nature of the phenomenon under study and the lack of a native model, this study has used qualita-

tive methods and data-driven theory as the main strategy. The philosophical framework of the research is the interpretive-constructivist paradigm, in which reality is considered a construct of the interactions and perceptions of actors. In implementing the data-driven theory, the systematic approach of Strauss and Corbin (1994) was used, which provides specific steps for coding and analysis. Data were collected through 16 in-depth semi-structured interviews with academic and executive experts active in the fields of retail, marketing, and channel management in Iran. Sampling was purposeful and theoretical until the theoretical saturation stage was achieved. MAXQDA software and the triple process of open, axial, and selective coding were used for systematic data analysis. In order to increase the validity and reliability of the findings, strategies such as continuous comparison of data, review of interpretations by participants, and methodological triangulation were employed.

Discussion & Result: Qualitative data analysis led to the formation of a comprehensive exploratory model that displays the relationships between the core categories. According to this model, the integrated customer experience (including components such as service personalization, information integration and consistency in service delivery across all channels) is at the center of the model as a core category. This integrated experience is influenced by three main prerequisites or causal conditions:

1. Data technology: Involves the use of advanced technologies such as artificial intelligence, big data and business intelligence systems to collect, analyze and integrate customer and operational data across channels.

2. Distribution channel management: Involves the integrated design, coordination and optimization of physical and digital paths and touchpoints (e.g. store, website, mobile app) to create convergence and reduce friction.

3. Customer-centric organizational culture: Includes factors such as support and leadership from senior managers, the existence of a data-driven business model, employee training, organizational agility, and the institutionalization of a customer-centric culture at all levels of the organization.

The findings showed that the formation of an integrated customer experience, in turn, leads to desirable intermediate outcomes, which include:

1. Improving customer satisfaction: a deeper sense of satisfaction and a desire to repeat purchases and brand loyalty.

2. Strengthening brand performance: improving indicators such as brand image, awareness, perceived quality, and brand equity.
3. Finally, these intermediate outcomes significantly improve the economic performance of the firm by creating a sustainable competitive advantage.
Improving economic performance in this model is defined as including indicators such as increasing sales and profitability, reducing operating costs, improving efficiency and productivity, and ultimately greater resilience to market changes.
Conclusion: This study confirms that in the competitive and evolving retail environment of Iran, moving from discrete multi-channel approaches to an integrated omni-channel strategy centered on customer experience is a strategic necessity. The presented model shows that achieving competitive advantage and superior economic performance is not possible solely through investment in one area (such as technology), but rather requires interaction and coordination of the three pillars of data technology, integrated channel management, and customer-centric organizational culture and capability. These three pillars provide the necessary platform for creating an integrated customer experience that is the driving force for improving satisfaction, loyalty, and brand strength and ultimately strengthens the financial performance of the firm. Based on the findings, it is recommended that retail managers strengthen IT infrastructure and integrated customer experience management and customer relationship systems. By redesigning processes, they centralize channel management based on an integrated view and analysis of customer paths. Institutionalize a customer-centric and data-driven organizational culture through training, motivational systems, and leadership. Align marketing and brand management strategies with a focus on providing an integrated experience across all touchpoints. On the other hand, empirical and quantitative testing of the presented model in larger samples, examining the moderating role of contextual variables (such as industry type or firm size), and comparative study of this model in other developing countries can enrich the literature in this field. By providing a local and systematic framework, this research has taken a step towards laying the scientific foundation for the successful transition of Iranian retail firms to the era of omnichannel retailing.

Bibliography

abasi nami, H. a. (2021). Omnichannel Strategy: The Impact of Integrated Interaction Quality and Perceived Fluency on Customer Attitudinal Loyalty Through Positive Experience. *Journal of Business Management Perspective*, 87-113[in Persian].

Akbar, M. A. (2024). Customer-centric strategies: Navigating the dynamics of marketing management for competitive advantage. *Advances in Business & Industrial Marketing Research*, 96-109.

Andajani, E. (2015). Understanding customer experience management in retailing. . *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 629-633.

Baldauf, A. C. (2003). Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain. . *Journal of product & brand management*, 220-236.

Brynjolfsson, E. H. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing.* MIT sloan management Review.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis.* . sage.

Creswell, J. W. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches.* . Sage publications.

Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* Sage publications.

Cui, X. X. (2022). Understanding the omnichannel customer journey: The effect of online and offline channel interactivity on consumer value co-creation behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

Davenport, T. H. (2018). From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics*, 73-80.

Gao, W. &. (2025). Enhancing Omnichannel Customer Experience: From a Customer Journey Design Perspective. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 277.

Gerea, C. G. (2021). Omnichannel customer experience and management: An integrative review and research agenda. *Sustainability*.

Glaser, B. G. (1992). Emergence vs forcing: Basics of grounded theory analysis. *ociology Press*.

Grewal, D. R. (2017). The future of retailing. *Journal of retailing*, 1-6.

Guasco, F. (2022). The customer-centric culture and the new roles and skills in the omnichannel era.

Hasfar, M. M. (2020). Effect of customer value and customer experience on customer satisfaction and loyalty PT meratus samarinda. . *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*.

Hedayat Nazari, F. a. (2018). Antecedents and Outcomes Of Customer Experience in Iran online Retailing. *Public Management Researches*, 313-336[in Persian].

Hijjah, R. &. (2015). Pengaruh customer experience dan customer value terhadap customer loyalty melalui customer satisfaction. *Management Analysis Journal*.

Hsieh, H. F. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. . *Qualitative health research*, 1277-1288.

Hübner, A. H. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: a strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Johnson, R. B. (2024). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches.* . Sage publications.

Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. . *International journal of research in marketing*, 22-45.

Konecki, K. T. (2018). *Advances in contemplative social research.* . Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Kotler, P. &. (2016). *Marketing managemen.*

Kumar, V. R. (2019). Customer engagement in service. . *Journal of the Academy of Marketing Science*, 138-160.

Lee, J. Y. (2019). *Designing customer-centric organization structures: toward the fluid marketing organization. In Handbook on customer centricity (pp. 108-132).* . Edward Elgar Publishing.

Lemon, K. N. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. . *Journal of marketing*, 69-96.

Meng, A. T. (2020). The effect of expectations and service quality on customer experience in the marketing 3.0 Paradigm. . *Journal of Marketing Advances and Practices*, 65-84.

Miles, M. B. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook.*

Moreira, A. H. (2024). A maturity model for omnichannel adoption in health care institutions. . *Heliyon*.

Mwagona, M. N. (2023). Organizational performance from the perspective of customer experience management: A critical review of literature. *International Journal of Education and Research*, 101-124.

Oumaima, J. &. (2024). Customer Experience in the Digital Transformation Era: Insights on Personalization, Digital Marketing, and Customer Relationship Management. *International Journal of Economics, Management and Finance (IJEMF)*, 52-69.

Panchal, S. K. (2012). Importance of 'brand loyalty, brand awareness and perceived quality parameters' in building brand equity in the Indian pharmaceutical industry. . *Journal of Medical Marketing*, 81-92.

Parsaei, Z. ,. (2023). The Role of Omnichannel in Increasing Customer Satisfaction and Loyalty. *Commercial Surveys*, 75-98[in Persian].

Payne, A. &. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 167-176.

Pei, X. L. (2020). Does the effect of customer experience on customer satisfaction create a sustainable competitive advantage? A comparative study of different shopping situations. *Sustainability*.

Popescu, C. C. (2018). Improvements in business operations and customer experience through data science and Artificial Intelligence. . *In Proceedings of the International Conference on Business Excellence,Sciendo*.

Rane, N. (2023). Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), and blockchain-powered chatbots for improved customer satisfaction, experience, and loyalty.

Rane, N. C. (2023). Hyper-personalization for enhancing customer loyalty and satisfaction in Customer Relationship Management (CRM) systems. .

Riaz, H. B.-K. (2021). Factors effecting omnichannel customer experience: evidence from fashion retail. . *Information*.

Sharma, N. &. (2023). Omnichannel retailing: Exploring future research avenues in retail marketing and distribution management. . *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Strauss, A. &. (1994). *Grounded theory methodology: An overview.* Sage Publications.

Titi, S. &. (2018). The effect of new identity, new image, and repositioning as a process of rebranding toward brand loyalty, brand associations, perceived quality as part of brand equity. . *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 253-263.

Tousi, M. A. (2021). Identifying the Factors That Affect the Customer Experience and Customer Satisfaction Impact on Repurchasing Behaviors in Online Retailers in IRAN. *Journal of Industrial Management Perspective*, 271-293[in Persian].

Vargo, S. L. (2014). Evolving to a new dominant logic for marketing. In The service-dominant logic of marketing. *Journal of marketing*, 3-28.

Verhoef, P. C. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. . *Journal of retailing*, 174-181.

Verhoef, P. C. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 889-901.

اقتصاد و تجارت نوین، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
فصل‌نامه علمی (مقالهٔ علمی پژوهشی)، سال ۲۱، شمارهٔ ۱، بهار ۱۴۰۵

مدل‌سازی پیشایندها و پیامدهای اقتصادی تجربه یکپارچه مشتری در صنعت خرده‌فروشی ایران: مدل مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

عاطفه مهری بازقلعه*
حسین رحیمی کلور**
محمد باشکوه اجیرلو***
ناصر سیف اللهی****

چکیده

این پژوهش با هدف مدل‌سازی پیشایندها و پیامدهای اقتصادی تجربه یکپارچه مشتری در صنعت خرده‌فروشی ایران انجام شده است. با توجه به ماهیت پیچیده، پویا و چندبعدی پدیده مورد مطالعه و نیز خلأ آشکار مدل‌های بومی، پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد (رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین) طراحی و اجرا گردید. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های

* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت بازاریابی دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران، atefehmehribazghaleh@gmail.com
** دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشـــگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران، (نویسندهٔ مسئول)، h_clever@uma.ac.ir، ۰۹۱۴۳۵۸۵۷۴۸
*** استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران، bashokouh@uma.ac.ir.
**** استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران، n.seifollahi@uma.ac.ir
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۱۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۱۸

نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۱۶ نفر از خبرگان که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند، گردآوری شد. فرآیند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و هر مصاحبه میانگین ۴۲ دقیقه به‌طول انجامید. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده گردید. یافته‌های پژوهش منجر به ارائه یک مدل اکتشافی گردید که روابط بین مقوله‌های اصلی را نشان می‌دهد. بر اساس این مدل، فناوری داده (مانند هوش مصنوعی و کلان‌داده)، مدیریت کانال‌های توزیع و فرهنگ سازمانی مشتری‌محور به‌عنوان پیش‌نیازهای کلیدی، تجربه یکپارچه مشتری (شامل شخصی‌سازی و یکپارچگی اطلاعات و خدمات) را شکل می‌دهند. منظور از تجربه یکپارچه مشتری، ادراک مشتری از هماهنگی و یکپارچگی اطلاعات، شخصی‌سازی خدمات و سهولت جابه‌جایی میان کانال‌های فیزیکی و دیجیتال در طول سفر خرید است. این تجربه یکپارچه به نوبه خود موجب ارتقای عملکرد اقتصادی بنگاه است که خود از طریق ارتقای رضایت مشتری، بهبود عملکرد برند و ایجاد مزیت رقابتی پایدار تحقق می‌یابد.

کلیدواژه‌ها: تجربه یکپارچه مشتری، خرده‌فروشی همه‌کاناله، یکپارچگی کانال‌های توزیع، عملکرد اقتصادی بنگاه، نظریه داده بنیاد.

طبقه‌بندی JEL: M31, M21, L81.

۱. مقدمه

در دو دهه اخیر، تحولات شتابان فناوری‌های دیجیتال، به‌ویژه گسترش اینترنت پرسرعت، تلفن‌های هوشمند، پلتفرم‌های تجارت الکترونیک و رسانه‌های اجتماعی، موجب بازتعریف بنیادین شیوه تعامل میان بنگاه‌ها و مشتریان شده است. این تحولات، به‌ویژه در صنعت خرده‌فروشی، ساختارهای سنتی توزیع و فروش را دستخوش تغییرات عمیق کرده و مرزهای پیشین میان کانال‌های فیزیکی و دیجیتال را به‌تدریج از میان برده است. در چنین فضایی، مشتریان در طول سفر خرید خود به‌صورت پویا و هم‌زمان از کانال‌های متنوع برای جست‌وجو، ارزیابی، خرید، دریافت و حتی بازگشت کالا استفاده می‌کنند؛ امری که الگوهای تک‌کاناله و حتی چندکاناله را ناکارآمد ساخته و خرده‌فروشی را به سمت پارادایمی پیشرفته‌تر با عنوان خرده‌فروشی همه‌کاناله سوق داده است (Verhoef et al., 2015; Lemon & Verhoef, 2016). در چارچوب این پارادایم نوین، مفهوم خرده‌فروشی همه‌کاناله فراتر از مدیریت هم‌زمان چند کانال (multi-channel) قرار می‌گیرد و به یک استراتژی جامع و یکپارچه با تمرکز بر خلق تجربه مشتری تبدیل می‌شود. هدف اصلی این رویکرد، ارائه تجربه‌ای هماهنگ، همسو و مستمر از تعامل با مشتری در تمامی نقاط تماس و کانال‌های فروش فیزیکی و دیجیتال است؛ به‌گونه‌ای که مشتری بتواند بدون مواجهه با گسست، اصطکاک یا ناهماهنگی، فرایند خرید خود را به‌صورت پیوسته و بی‌وقفه طی کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که چنین تجربه‌ای به‌طور معناداری منجر به افزایش رضایت، وفاداری و در نهایت بهبود نتایج اقتصادی بنگاه‌ها می‌شود (Grewal et al. 2017; Kannan, 2017).

در منطق خرده‌فروشی همه‌کاناله، کانال‌های توزیع دیگر به‌عنوان مسیرهای مستقل و موازی برای انتقال کالا تلقی نمی‌شوند، بلکه به‌مثابه اجزای به‌هم‌پیوسته یک اکوسیستم زنده و هوشمند عمل می‌کنند که خلق ارزش برای مشتری در مرکز آن قرار دارد. مطالعات مبتنی بر منطق غالب خدمت نشان می‌دهند که مشتریان همه‌کاناله نه‌تنها انتظارات بالاتری از کیفیت، سرعت و شخصی‌سازی خدمات دارند، بلکه از قدرت انتخاب و عاملیت بیشتری نیز برخوردار شده‌اند و به‌طور فعال مسیر خرید خود را میان کانال‌های مختلف طراحی می‌کنند. در چنین شرایطی، ناتوانی بنگاه‌ها در یکپارچه‌سازی مؤثر کانال‌ها، به تجربه‌ای گسسته و ناهماهنگ منجر شده و در نهایت رضایت مشتری و عملکرد اقتصادی بنگاه را تضعیف می‌کند (Vargo & Lusch, 2014; Grewal et al., 2017). ادبیات معاصر به‌طور فزاینده‌ای

بر این نکته تأکید دارد که خرده‌فروشی همه‌کاناله، به‌ویژه از طریق به‌کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی و طراحی نظام‌مند تجربه مشتری، می‌تواند نقشی محوری در بهبود عملکرد بنگاه ایفا کند (Payne & Frow, 2005; Verhoef et al., 2015). پژوهش‌های متعدد در حوزه مدیریت کانال‌های توزیع و خرده‌فروشی نشان داده‌اند که ادغام کانال‌های توزیع و ارتباطی از جمله فروشگاه‌های فیزیکی، فروش آنلاین، اپلیکیشن‌های موبایل و خدمات پس از فروش، نه‌تنها موجب بهبود کارایی عملیاتی و کاهش هزینه‌ها می‌شود، بلکه کیفیت تجربه مشتری را نیز به‌طور معناداری ارتقا داده و پیامدهای اقتصادی مثبتی به همراه دارد. برای مثال، شواهد تجربی حاکی از آن است که خرده‌فروشی همه‌کاناله می‌تواند به افزایش بهره‌وری هزینه، بهبود نوآوری و ارتقای عملکرد کلی کسب‌وکار منجر شود (Brynjolfsson et al., 2013; Hübner et al., 2016).

تحولات سریع در رفتار مصرف‌کننده نیز بر اهمیت این حوزه پژوهشی افزوده است. مشتریان امروزی انتظار دارند که تجربه خرید آن‌ها در تمامی کانال‌ها، صرف‌نظر از ماهیت فیزیکی یا دیجیتالی آن، یکپارچه، بدون اصطکاک و جذاب باشد. چنین تجربه‌ای نه‌تنها رضایت مشتری را افزایش می‌دهد، بلکه پیامدهایی چون وفاداری بلندمدت، افزایش ارزش طول عمر مشتری و رشد سودآوری بنگاه را نیز به دنبال دارد. مطالعات اخیر نشان می‌دهند که کیفیت تجربه مشتری در محیط‌های همه‌کاناله تأثیر مستقیم و معناداری بر مشارکت مشتری، قصد خرید مجدد و تمایل به توصیه برند به دیگران دارد (Lemon & Verhoef, 2016; Kumar et al., 2019). این تحولات سبب شده‌اند که تمرکز پژوهش‌ها از بهینه‌سازی کانال‌های منفرد، به بررسی رابطه پیچیده میان یکپارچگی کانال‌ها، تجربه مشتری و عملکرد بنگاه معطوف شود. در حالی که ادبیات کلاسیک بر مدیریت مستقل هر کانال تأکید داشت، تحقیقات جدید به‌وضوح نشان می‌دهند که تمرکز صرف بر کانال‌های مجزا، بدون یکپارچه‌سازی تجربه مشتری، نمی‌تواند منجر به مزیت رقابتی پایدار شود. از این‌رو، مفهوم همه‌کاناله به‌عنوان یک راهبرد جامع مطرح شده است که ادغام اطلاعات، خدمات، تعاملات مشتری و کانال‌های مختلف را با هدف خلق تجربه‌ای یکنواخت و ارزش‌آفرین دنبال می‌کند (Verhoef et al., 2015; Verhoef et al., 2021). در این میان، ظهور و گسترش سریع فناوری هوش مصنوعی مولد در سال‌های اخیر، مرزهای جدیدی را در طراحی و اجرای تجربه مشتری همه‌کاناله گشوده است. برخلاف سیستم‌های سنتی، مدل‌های زبانی بزرگ قادر به

درک زبان طبیعی، تولید پاسخ‌های انسان‌گونه و شخصی‌سازی پویای تعاملات در مقیاس وسیع هستند (Rane, 2023). مطالعات نشان می‌دهند که ادغام هوش مصنوعی مولد در کانال‌های تعامل با مشتری، زمینه‌ساز سفرهای خرید سیال، بدون اصطکاک و آگاه از بافتار شده و رضایت و وفاداری مشتری را به‌طور معناداری افزایش می‌دهد (Oumaima & Lamari, 2024; Gao & Jiang, 2025). همچنین، شواهد تجربی حاکی از آن است که سرمایه‌گذاری خرده‌فروشان بر روی هوش مصنوعی مولد، به‌ویژه در حوزه تحلیل پیش‌بینیانه، دستیاران خرید دیجیتال و تولید محتوای بازاریابی شخصی‌سازی‌شده، به بهبود عملکرد برند و ایجاد مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شود (Akbar, 2024). با این حال، پژوهشگران تأکید دارند که بهره‌گیری مؤثر از این فناوری‌ها مستلزم توجه همزمان به چالش‌های اخلاقی و حفظ حریم خصوصی مشتریان است (Rane et al., 2023). این تحولات، ضرورت بازنگری در مدل‌های پیشین و تجربه مشتری را با در نظر گرفتن قابلیت‌های نوین هوش مصنوعی مولد دوچندان می‌سازد. با وجود رشد چشمگیر ادبیات بین‌المللی در این حوزه، دو خلأ اساسی در پژوهش‌های موجود مشاهده می‌شود. نخست، بخش عمده مطالعات تجربی در بستر اقتصادهای توسعه‌یافته انجام شده و شواهد بومی از اقتصادهای در حال توسعه از جمله ایران بسیار محدود است؛ دوم، اگرچه تأثیر خرده‌فروشی همه‌کاناله بر تجربه مشتری و برخی پیامدهای بازاریابی بررسی شده است، اما مدل‌های مفهومی و ساختاری منسجمی که بتوانند رابطه مستقیم و چندبعدی میان خرده‌فروشی همه‌کاناله، تجربه مشتری و عملکرد اقتصادی بنگاه را به‌طور جامع تبیین کنند، همچنان کمتر توسعه یافته‌اند (Moreira et al., 2024). ادبیات موجود نشان می‌دهد که ابعاد مختلف خرده‌فروشی همه‌کاناله از جمله انسجام اطلاعات، هماهنگی خدمات، یکنواختی قیمت‌گذاری و پشتیبانی یکپارچه مشتری می‌توانند تجربه مشتری را در ابعاد شناختی، عاطفی و عملکردی شکل دهند. این پیچیدگی مفهومی، نیازمند توسعه مدل‌های نظری و عملیاتی مبتنی بر زمینه است که بتوانند نقش تجربه مشتری را به‌عنوان سازوکاری محوری در فرایند یکپارچگی کانال‌ها و پیامدهای عملکردی آن برای بنگاه‌ها به‌طور عمیق توضیح دهند؛ امری که رویکردهای کیفی و داده‌بنیاد ظرفیت بالایی برای تحقق آن دارند (Creswell & Poth, 2016).

از منظر اقتصاد بنگاه‌ها و توسعه اقتصادی نیز، بهینه‌سازی کانال‌های توزیع و خلق تجربه مشتری با کیفیت، نقش مهمی در بهبود بهره‌وری، افزایش سهم بازار، کاهش هزینه‌های عملیاتی و ارتقای مزیت

رقابتی پایدار ایفا می‌کند. این موضوع به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه که بازار خرده‌فروشی در حال گذار و تحول سریع است، اهمیت دوچندانی دارد؛ چرا که توانایی بنگاه‌ها در طراحی و اجرای راهبردهای همه‌کاناله می‌تواند به‌عنوان ابزاری کلیدی برای ارتقای عملکرد اقتصادی و تسهیل رشد پایدار عمل کند (Davenport, 2018). بر این اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر خرده‌فروشی ایران، در پی آن است که با اتخاذ رویکردی کیفی و نظریه داده‌بنیاد، مدلی مفهومی از پیشایندها و پیامدهای تجربه یکپارچه مشتری ارائه دهد و نقش آن را در ارتقای عملکرد اقتصادی بنگاه‌ها واکاوی کند. این مطالعه با شناسایی پیشایندهای فناورانه و سازمانی، یکپارچگی کانال‌ها و تبیین پیامدهای آن در سطح تجربه مشتری و نتایج اقتصادی، می‌کوشد به پرکردن شکاف‌های نظری موجود کمک کرده و هم‌زمان بینش‌هایی عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران خرده‌فروشی در مسیر طراحی و پیاده‌سازی راهبردهای همه‌کاناله فراهم سازد.

۲. ادبیات نظری و پیشینه‌پژوهش

۲-۱. کانال‌های توزیع و ظهور پارادایم همه‌کاناله

ادبیات کانال‌های توزیع در بازاریابی و خرده‌فروشی، به‌طور سنتی بر طراحی و مدیریت مسیرهای انتقال کالا از تولیدکننده به مصرف‌کننده متمرکز بوده است. در این رویکرد کلاسیک، کانال‌ها عمدتاً به‌صورت ساختارهایی مستقل و نسبتاً ایستا در نظر گرفته می‌شدند که کارکرد اصلی آن‌ها کاهش هزینه‌های مبادله و افزایش کارایی توزیع بود (Kotler & Keller, 2016). با این حال، پیشرفت فناوری‌های دیجیتال و تغییر الگوهای رفتاری مصرف‌کنندگان، این نگاه ساختاری و ایستا را به چالش کشیده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که گذار از الگوهای تک‌کاناله به چندکاناله و سپس بین‌کانالی، مرحله‌ای گذرا در مسیر تکامل خرده‌فروشی بوده و در نهایت به ظهور پارادایم همه‌کاناله انجامیده است. در این پارادایم، تمرکز اصلی نه بر تعداد کانال‌ها، بلکه بر نحوه یکپارچگی و هم‌افزایی آن‌ها در خلق تجربه مشتری است. همه‌کاناله را می‌توان رویکردی دانست که در آن مرزهای سنتی میان کانال‌های فیزیکی و دیجیتال محو شده و مشتری قادر است تعاملات خود را به‌صورت سیال و پیوسته میان کانال‌ها جابه‌جا کند (Verhoef et al., 2015).

۲-۲. مفهوم و ابعاد یکپارچگی کانال‌های توزیع

یکپارچگی کانال‌های توزیع، هسته مفهومی خرده‌فروشی همه‌کاناله را تشکیل می‌دهد. برخلاف مدیریت چندکاناله که بر اداره موازی کانال‌ها تمرکز دارد، یکپارچگی کانال‌ها مستلزم هماهنگی عمیق اطلاعاتی، عملیاتی و تجربی میان تمامی نقاط تماس با مشتری است. ادبیات نشان می‌دهد که این مفهوم ماهیتی چندبعدی دارد و نمی‌توان آن را صرفاً به هم‌زمانی حضور در کانال‌های مختلف تقلیل داد (Riaz et al., 2021). مطالعات پیشین ابعاد مختلفی برای محیط‌های همه‌کاناله شناسایی کرده‌اند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به انسجام اطلاعات مشتری، هماهنگی خدمات و لجستیک، یکنواختی قیمت‌گذاری و ترفیعات، و یکپارچگی ارتباطات و پشتیبانی مشتری اشاره کرد (Hübner et al., 2016; Verhoef et al., 2021). این ابعاد در تعامل با یکدیگر، زمینه‌ساز تجربه‌ای منسجم و بدون اصطکاک برای مشتری می‌شوند. فقدان هر یک از این عناصر می‌تواند به گسست تجربه، سردرگمی مشتری و در نهایت تضعیف عملکرد بنگاه منجر شود (Lemon & Verhoef, 2016).

۲-۳. تجربه مشتری در محیط‌های همه‌کاناله (تجربه یکپارچه مشتری)

تجربه مشتری به‌عنوان یکی از مفاهیم محوری بازاریابی معاصر، به ادراکات شناختی، واکنش‌های عاطفی و پاسخ‌های رفتاری مشتری در طول تعامل با بنگاه اطلاق می‌شود. در محیط‌های همه‌کاناله، تجربه مشتری ماهیتی فرایندی، پویا و چندبعدی دارد و در طول سفر مشتری و از طریق تعامل هم‌زمان با کانال‌های مختلف شکل می‌گیرد (Lemon & Verhoef, 2016). ادبیات نشان می‌دهد که تجربه مشتری در بستر همه‌کاناله، به‌شدت تحت تأثیر کیفیت یکپارچگی کانال‌ها قرار دارد. انسجام اطلاعات، دسترسی بدون وقفه به خدمات و هماهنگی تعاملات در کانال‌های مختلف، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری ادراک مثبت مشتری ایفا می‌کنند. پژوهش‌ها، تجربه مشتری را معمولاً در سه بعد اصلی شناختی، عاطفی و عملکردی مفهوم‌سازی می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که هر یک از این ابعاد می‌تواند به‌طور متفاوتی تحت تأثیر سازوکارهای یکپارچگی کانال‌ها قرار گیرد (Kumar et al., 2019).

تجربه یکپارچه مشتری در پژوهش حاضر به مجموعه ادراکات شناختی، واکنش‌های عاطفی و ارزیابی‌های رفتاری مشتری در طول سفر خرید همه‌کاناله اطلاق می‌شود که در نتیجه هماهنگی و

یکپارچگی اطلاعات، خدمات و تعاملات در میان کانال‌های فیزیکی و دیجیتال شکل می‌گیرد (Verhoef et al., 2015; Lemon & Verhoef, 2016). بر اساس یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری مصاحبه‌های خبرگان (جدول ۲)، این مفهوم در بافت خرده‌فروشی ایران دارای چهار مؤلفه اصلی است:

الف) یکپارچگی تجربه: شامل دسترسی یکپارچه به تاریخچه تعاملات، پروفایل مشتری و اطلاعات سفارش در تمامی کانال‌ها، به‌گونه‌ای که مشتری بدون نیاز به ارائه مجدد اطلاعات، سفر خرید خود را ادامه دهد. این مؤلفه، هسته اصلی خرده‌فروشی همه‌کاناله را تشکیل می‌دهد (Verhoef et al., 2015)؛

ب) شناخت و تحلیل مشتری: شامل بررسی ردپای دیجیتال، شناسایی مسیرهای کانالی، بخش‌بندی بازار، تحلیل رفتار و انگیزه مشتری، ثبت اطلاعات دموگرافیک، علایق و سبک زندگی مشتری، شناخت عمیق مشتری، پیش‌نیاز اساسی برای ایجاد تجربه‌ای ارزش‌آفرین است(Lemon & Verhoef, 2016)؛

ج) نیازها، ترجیحات و انتظارات مشتری: شامل شناسایی نیازها، انتظارات و ترجیحات مشتری به‌منظور شخصی‌سازی و متناسب‌سازی خدمات با خواسته‌های مشتریان. در محیط‌های همه‌کاناله، مشتریان انتظار دارند تعاملات بر اساس نیازهای فردی آن‌ها طراحی شود (Verhoef et al., 2021)؛

د) راحتی و سهولت تجربه: شامل جابه‌جایی سیال میان کانال‌ها، کاهش اصطکاک‌های فرایندی، دسترسی آسان به خدمات در هر زمان و مکان، و طراحی مسیرهای خرید کوتاه و کارآمد. این بعد از تجربه، نقشی کلیدی در شکل‌گیری رضایت و وفاداری مشتری ایفا می‌کند (Grewal et al., 2017; Kannan, 2017).

این چهار مؤلفه در تعامل با یکدیگر، زمینه‌ساز شکل‌گیری تجربه‌ای منسجم و ارزش‌آفرین برای مشتری می‌شوند. در مدل نهایی پژوهش، تجربه یکپارچه مشتری به‌عنوان پدیده محوری، نقش میانجی میان پیشایندها (فرهنگ سازمانی، مدیریت کانال، فناوری داده) و پیامدهای اقتصادی (رضایت مشتری، عملکرد برند، مزیت رقابتی پایدار) ایفا می‌کند.

۲-۴. نقش مشتری به‌عنوان هم‌آفرین ارزش

یکی از بنیان‌های نظری مهم در تبیین رابطه میان محیط همه‌کاناله و تجربه مشتری، منطق غالب خدمت است. بر اساس این منطق، ارزش نه در فرایند تولید، بلکه در فرایند استفاده و تعامل میان بنگاه و مشتری

خلق می‌شود (Vargo & Lusch, 2014). در چارچوب همه‌کاناله، مشتریان نقش فعالی در طراحی مسیر خرید، انتخاب کانال‌ها و حتی شکل‌دهی به تجربه خود ایفا می‌کنند (Lemon & Verhoef, 2016). این نگاه، کانال‌های توزیع را از ابزارهای انتقال کالا به بسترهای تعامل و هم‌آفرینی ارزش ارتقا می‌دهد. در نتیجه، محیط همه‌کاناله نه‌تنها یک ضرورت عملیاتی، بلکه یک الزام راهبردی برای تسهیل هم‌آفرینی ارزش و پاسخ‌گویی به انتظارات فزاینده مشتریان محسوب می‌شود. ناتوانی در تحقق آن می‌تواند منجر به شکاف میان انتظارات و ادراکات مشتری شده و پیامدهای منفی اقتصادی برای بنگاه به همراه داشته باشد (Cui et al., 2022).

۲-۵. پیامدهای اقتصادی کانال‌های توزیع همه‌کاناله

بخش قابل توجهی از ادبیات نشان می‌دهد که کانال‌های توزیع همه‌کاناله، فراتر از پیامدهای ادراکی و رفتاری مشتری، آثار اقتصادی معناداری برای بنگاه‌ها به همراه دارد. این پیامدها شامل افزایش بهره‌وری هزینه، بهبود کارایی عملیاتی، رشد فروش، افزایش ارزش طول عمر مشتری و تقویت مزیت رقابتی پایدار است (Brynjolfsson et al., 2013; Davenport, 2018). پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که تجربه مشتری نقش یک سازوکار میانجی کلیدی در انتقال اثرات محیط‌های همه‌کاناله به عملکرد اقتصادی ایفا می‌کند. به بیان دیگر، محیط‌های همه‌کاناله زمانی به بهبود نتایج اقتصادی منجر می‌شود که بتواند تجربه‌ای مثبت، منسجم و ارزش‌آفرین برای مشتری خلق کند. این رابطه غیرمستقیم و چندبعدی، ضرورت توسعه مدل‌های مفهومی جامع را برجسته می‌سازد (Gao & Jiang, 2025).

با وجود پیشرفت قابل توجه ادبیات، همچنان خلأهای مهمی در این حوزه وجود دارد. نخست، بیشتر مطالعات تجربی در بستر اقتصادهای توسعه‌یافته انجام شده و تعمیم آن‌ها به اقتصادهای در حال توسعه با محدودیت‌هایی همراه است (Sharma & Dutta, 2023)؛ دوم، بخش عمده پژوهش‌ها به بررسی روابط خطی و مجزا میان متغیرها پرداخته‌اند و از تبیین پویای تعامل میان تجربه یکپارچه مشتری و عملکرد اقتصادی در محیط‌های همه‌کاناله غفلت کرده‌اند (Gerea et al, 2021). در زمینه خرده‌فروشی ایران، ویژگی‌هایی چون ناهمگونی سطح دیجیتالی‌شدن، چالش‌های زیرساختی، تفاوت‌های فرهنگی و رفتاری مشتریان و شرایط خاص رقابتی، ضرورت توسعه مدل‌های بومی و زمینه‌مند را دوچندان می‌کند. رویکردهای

کیفی و نظریه داده‌بنیاد، با امکان کشف الگوهای مفهومی برخاسته از داده‌های تجربی، ظرفیت بالایی برای پاسخ‌گویی به این خلاها دارند (Creswell & Poth, 2016). برآیند ادبیات نظری نشان می‌دهد که تجربه یکپارچه مشتری در محیط همه‌کاناله به‌عنوان یک سازه چندبعدی و پویا، نقشی محوری در ارتقای عملکرد اقتصادی بنگاه‌های خرده‌فروشی ایفا می‌کند. با این حال، پیچیدگی مفهومی این پدیده و وابستگی آن به زمینه‌های نهادی و فرهنگی، مستلزم توسعه مدل‌هایی است که بتوانند این روابط را به‌صورت جامع و بومی تبیین کنند؛ هدفی که پژوهش حاضر در بستر خرده‌فروشی ایران دنبال می‌کند.

۲-۶. مروری بر پژوهش‌های پیشین

۲-۶-۱. تحقیقات خارجی

ورهوف و همکاران (Verhoef et al, 2015) در مطالعه‌ای مفهومی، پارادایم همه‌کاناله را از خرده‌فروشی چندکاناله متمایز ساختند و نشان دادند که تمرکز بر تجربه یکپارچه مشتری در تمامی نقاط تماس، رکن اصلی این پارادایم است. این مطالعه مبنای نظری اصلی تعریف تجربه یکپارچه مشتری در پژوهش حاضر را شکل می‌دهد و چارچوب تحلیلی لازم برای طراحی سؤالات مصاحبه را فراهم آورده است. لمون و ورهوف (Lemon & Verhoef, 2016) در پژوهشی مروری و مفهومی، چارچوب جامعی برای درک سفر مشتری در طول تمامی مراحل تعامل با بنگاه ارائه دادند و اثبات کردند که کیفیت تجربه مشتری در محیط همه‌کاناله تأثیر مستقیم و معناداری بر مشارکت مشتری، قصد خرید مجدد و تمایل به توصیه برند دارد. گریا و همکاران (Gerea et al,. 2021) در مطالعه‌ای مروری با بررسی ۸۵ پژوهش معتبر در حوزه تجربه مشتری همه‌کاناله، نشان دادند که ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری تجربه مشتری به‌طور متفاوتی تحت تأثیر سازوکارهای یکپارچگی کانال‌ها قرار می‌گیرند و بر خلأ پژوهش‌های کیفی و بومی در این حوزه تأکید کردند. پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد نظریه داده‌بنیاد در پاسخ به همین خلأ انجام شده است. پی و همکاران (pei et al.,. 2020) در پژوهشی تجربی با بررسی ۴۳۲ مشتری خرده‌فروشی در چین، اثبات کردند که کیفیت تجربه مشتری تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت مشتری دارد و مزیت رقابتی پایدار را به‌عنوان برونداد اصلی تجربه مثبت مشتری معرفی نمودند. این یافته‌ها با پیامدهای اقتصادی مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر همسویی مستقیم دارند. شارما و دوتا (Sharma & Dutta, 2023) در مطالعه‌ای مروری‌سیستماتیک،

خلأهای پژوهشی در حوزه خرده‌فروشی همه‌کاناله را شناسایی کردند و تأکید نمودند که اکثر مطالعات تجربی در بستر اقتصادهای توسعه‌یافته انجام شده و پژوهش‌های بومی در اقتصادهای در حال توسعه بسیار محدود است. این یافته مستقیماً ضرورت انجام پژوهش حاضر در بستر خرده‌فروشی ایران را توجیه می‌کند. مواگونا و کینیوا (Mwagona & Kinyua, 2023) در مطالعه‌ای مروری با بررسی ۴۵ پژوهش، نشان دادند که مدیریت اثربخش تجربه مشتری به بهبود عملکرد مالی، افزایش درآمد و سودآوری، و کاهش هزینه‌های عملیاتی سازمان منجر می‌شود. این یافته‌ها با پیامدهای اقتصادی مدل پژوهش حاضر همسو هستند. گائو و جیانگ (Gao & Jiang, 2025) در پژوهشی با رویکرد کیفی نشان دادند که طراحی هدفمند سفر مشتری در محیط‌های همه‌کاناله، به‌ویژه با ادغام هوش مصنوعی مولد، رضایت و وفاداری مشتری را به‌طور معناداری افزایش می‌دهد. این یافته‌ها با پیشایندهای فناورانه به‌ویژه فناوری داده و هوش مصنوعی در مدل پژوهش حاضر همسویی دارند.

۲-۶-۲. تحقیقات داخلی

پارسائی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «نقش کانال‌های همه‌کاره در افزایش رضایت و وفاداری مشتریان»، با رویکرد کمی‌کیفی نشان دادند که ادغام مؤثر کانال‌های همه‌کاره و ارزش درک‌شده مشتری، رضایت مشتری را به‌طور معناداری ارتقا می‌دهد. این یافته‌ها بر اهمیت یکپارچگی کانال‌ها به‌عنوان پیشایند کلیدی تجربه مشتری که در مدل پژوهش حاضر نیز مورد تأکید قرار گرفته صحه می‌گذارد. عباسی‌نامی و آسایش (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «استراتژی کانال همه‌کاره: تأثیر کیفیت تعاملات یکپارچه و سلاست درک‌شده بر وفاداری مشتریان از طریق تجربه مثبت»؛ با روش کمی و بررسی مشتریان بانک‌های ایران نشان دادند که کیفیت تعاملات یکپارچه در کانال‌های همه‌کاره از طریق بهبود تجربه مثبت مشتری، وفاداری نگرشی مشتریان را افزایش می‌دهد. این یافته‌ها با مؤلفه یکپارچگی تجربه و پیامد رضایت و وفاداری مشتری در مدل پژوهش حاضر همخوانی دارد. طوسی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر تجربه مشتری و تأثیر رضایت مشتری بر خرید مجدد در خرده‌فروشی‌های آنلاین (مورد مطالعه: دیجی‌کالا)»، با رویکرد کمی و نمونه‌ای از مشتریان دیجی‌کالا نشان دادند که بهبود تجربه مشتری در فضای آنلاین تأثیر مستقیم و معناداری بر رضایت و قصد خرید مجدد دارد. این یافته‌ها پیوند میان تجربه مشتری،

رضایت و وفاداری را که از پیامدهای کلیدی مدل پژوهش حاضر است در بافت خرده‌فروشی ایران تأیید می‌کند. هدایت‌نظری و دهدشتی شاهرخ (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای تجربه مشتریان در خرده‌فروشی‌های آنلاین ایرانی»، با روش‌شناسی ترکیبی (کیفی و کمی) و مصاحبه با ۱۵ خبره دانشگاهی و اجرایی، مدلی از تجربه مشتری در خرده‌فروشی‌های آنلاین ایران ارائه دادند که ۵ دسته عوامل سازمانی، مشتری‌محور، وب‌سایتی، خُرد و کلان را به‌عنوان پیش‌زمینه‌های اصلی شناسایی کرد. در مجموع، مرور پیشینه نشان می‌دهد که پژوهش‌های داخلی عمدتاً بر تجربه مشتری در کانال‌های آنلاین یا بانکداری تمرکز داشته‌اند و مدل‌های مفهومی بومی جامعی که رابطه میان پیشایندهای فناورانه و سازمانی، تجربه یکپارچه مشتری و پیامدهای اقتصادی بنگاه را در بستر خرده‌فروشی ایران تبیین کنند، وجود ندارد. این خلأ نظری، مستقیماً ضرورت پژوهش حاضر را توجیه می‌کند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد در رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین (Strauss & Corbin 1994,) انجام شد. مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و نظری از میان خبرگان دانشگاهی و اجرایی فعال در حوزه خرده‌فروشی همه‌کاناله در ایران انتخاب شدند. معیار ورود به مطالعه شامل حداقل ۳ سال سابقه کار اجرایی یا پژوهشی مرتبط با خرده‌فروشی، کانال‌های توزیع یا بازاریابی دیجیتال در ایران؛ اشتغال در یکی از سمت‌های مدیر بازاریابی، مدیر لجستیک، مدیر فروش، مدیر تحول دیجیتال یا استاد دانشگاه با تدریس دروس مرتبط بود. نمونه‌گیری با ۵ نفر آغاز شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری زمانی حاصل شد که در مصاحبه چهاردهم، کد یا مفهوم جدیدی کشف نشد. در مجموع ۱۶ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق (۴۲ دقیقه میانگین) انجام شد که ۴ مصاحبه به‌صورت حضوری و ۱۲ مصاحبه به‌دلیل محدودیت جغرافیایی از طریق بله و تماس تلفنی صورت گرفت. تمام مصاحبه‌ها با اجازه مشارکت‌کنندگان ضبط و بلافاصله پیاده‌سازی و با نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد. فرایند کدگذاری به‌صورت خط به خط و با روش مقایسه مستمر انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، ۱۴۵ کد اولیه استخراج شد. در کدگذاری محوری، کدها در ۲۵ مقوله فرعی و ۷ مقوله اصلی سازماندهی شدند. در نهایت در کدگذاری انتخابی، روابط میان مقوله‌ها در قالب مدل

پارادایمی ترسیم گردید. برای افزایش اعتبار، از راهبردهای بازبینی توسط دو خبره دیگر (که در مصاحبه شرکت نداشتند)، مستندسازی تصمیمات تحلیلی و مقایسه مستمر داده‌ها استفاده شد.

۴. یافته‌ها

از نظر ترکیب جمعیت‌شناختی، مشارکت‌کنندگان شامل ۱۶ نفر بوده‌اند که ۶۲/۵ درصد آن‌ها مرد و ۳۷/۵ درصد زن هستند. از نظر شغلی، تنوع قابل توجهی مشاهده می‌شود؛ به‌طوری‌که ۴۳/۷ درصد استاد دانشگاه، ۲۵ درصد خبره بازار، ۱۲/۵ درصد متخصص بازاریابی و باقی مشارکت‌کنندگان شامل مدیر لجستیک، بازاریاب شرکت بین‌المللی و مدیرعامل شرکت بازاریابی (هرکدام ۶/۳ درصد) بوده‌اند. از نظر تحصیلات، اکثریت نمونه دارای مدرک دکتری تخصصی (۸۱/۲ درصد) و مابقی دارای مدرک کارشناسی‌ارشد (۱۸/۸درصد) هستند. همچنین سابقه‌کاری مشارکت‌کنندگان بین ۳ تا ۲۵ سال متغیر است که بیشترین فراوانی مربوط به سابقه‌های ۱۲ و ۱۵ سال (هرکدام ۱۸/۸ درصد) بوده و این تنوع، غنای تجربی و تحلیلی داده‌های پژوهش را تقویت می‌کند. گرایش فزاینده به پژوهش‌های کیفی، واکنشی به محدودیت‌های پارادایم اثبات‌گرایی است که عمدتاً بر آزمون فرضیه‌ها و تعمیم‌پذیری تمرکز دارد و در تبیین عمیق، چندبعدی و زمینه‌مند پدیده‌ها با کاستی مواجه است (Konecki, 2018). در این راستا، نظریه داده‌بنیاد به‌عنوان رویکردی نظام‌مند در تحلیل داده‌های کیفی، امکان استخراج نظریه از دل داده‌ها و دستیابی به فهمی عمیق‌تر از پدیده‌های اجتماعی را فراهم می‌کند. در ادبیات نظری، سه مکتب اصلی نظریه داده‌بنیاد شامل رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (Strauss & Corbin, 1994)، رویکرد ظهوریابنده گلیسر (Glaser, 1992) و رویکرد ساختارگرای چارمز (Charmaz, 2006) شناخته می‌شوند. رویکرد نظام‌مند با تأکید بر مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به ایجاد چارچوبی تحلیلی و منسجم می‌پردازد (Strauss & Corbin, 1994)، در حالی که گلیسر (۱۹۹۲) بر ظهور طبیعی نظریه از داده‌ها و پرهیز از تحمیل چارچوب‌های از پیش تعیین‌شده تأکید دارد. چارمز (۲۰۰۶) نیز با نگاهی ساختارگرا، بر نقش معنا، تجربه و پیش‌فرض‌های مشارکت‌کنندگان و پژوهشگر در فرایند نظریه‌پردازی تأکید می‌کند. در این پژوهش، با توجه به ضرورت نظام‌مندی فرایند تحلیل، انطباق با استانداردهای علمی و بهره‌گیری از ابزارهای نوین تحلیل کیفی، رهیافت سیستماتیک اشتراوس و کوربین به‌عنوان مبنای اصلی انتخاب شده و مراحل کدگذاری با بهره‌گیری از

دستاوردهای سایر مکاتب تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافته است. در فرایند کدگذاری کیفی، پژوهشگر ابتدا با مطالعه مکرر داده‌های حاصل از نمونه‌گیری هدفمند، بخش‌های دارای ارزش اطلاعاتی را شناسایی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA آن‌ها را برجسته می‌کند تا زمینه برای شکل‌گیری کدهای اولیه فراهم شود (Miles et al., 2014). محقق با بهره‌گیری از روش‌های کدگذاری توصیفی، درون‌متنی یا فرایندی، کدهای اولیه را ایجاد کرده و نمودارهایی برای مشارکت‌کنندگان ترسیم می‌کند تا ۱۰ کد پرتکرار و نظرات اصلی هر مصاحبه‌شونده مشخص شود.

جدول ۱. نمونه کدگذاری اولیه

ردیف	متن مصاحبه	کدهای اولیه
۱	بنابراین باید کانال‌ها را مدام ارزیابی کرد و شاخص‌های ارزیابی کانال را هم پیدا کرد و آنها را آپدیت کرد فیدبک و بازخورد مشتریان را نیز می‌توان به عنوان یک مؤلفه در نظر گرفت (مصاحبه۱، Pos۹).	ارزیابی عملکرد کانال‌های توزیع- بازخورد مشتریان
۲	بدون زیرساخت داده یکپارچه و سیستم‌هایی مثل مدیریت پروفایل مشتری یا مدیریت سفارش، هیچ تجربه روانی شکل نمی‌گیره. دسترسی به داده‌های به‌روز، کیفیت داده‌ها و استفاده از ابزارهای تحلیلی و هوش مصنوعی برای پیش‌بینی رفتار مشتری خیلی تعیین‌کننده‌ست. (مصاحبه۲، ۱۱. Pos)	یکپارچه‌سازی کانال‌ها- مدیریت پروفایل مشتری- مدیریت سفارش- کیفیت داده‌ها- استفاده از ابزارهای تحلیلی و هوش مصنوعی
۳	یعنی مشتری بتونه بدون هیچ وقفه‌ای سفر خودش رو از یک کانال به کانال دیگه منتقل کنه. مثلاً خرید رو توی سایت شروع کنه، بعد ادامه بده در اپلیکیشن، و نهایتاً در فروشگاه فیزیکی تحویل بگیره، بدون اینکه اطلاعاتش دوباره وارد بشه یا سفرش قطع بشه. (مصاحبه۲، ۱۵. Pos)	یکپارچگی تجربه مشتری
۴	اگر مشتری در فروشگاه حضوری با یک قیمت مواجه بشه و در کانال آنلاین با قیمت متفاوت، اعتمادش از بین می‌ره. بنابراین سیاست‌های قیمت‌گذاری، تخفیف، بازگشت کالا و ... باید در همه کانال‌ها همسان باشه. (مصاحبه۲، ۱۷. Pos)	یکنواختی سیاست‌ها و قوانین
۵	کیفیت داده و رعایت حریم خصوصی مشتریان، دو رکن اساسی در ایجاد اعتماد برای یکپارچگی کانال‌هاست؛ بدون این دو، هیچ فناوری پیشرفته‌ای کارآمد نخواهد بود. (مصاحبه۵، ۱۰. Pos)	مدیریت داده، رعایت حریم خصوصی

ردیف	متن مصاحبه	کدهای اولیه
۶	تحول دیجیتال نیاز به زیرساخت یکپارچه، تغییر فرایندها و فرهنگ سازمانی دارد. متأسفانه بسیاری از بنگاه‌ها تنها یک وب‌سایت راه‌اندازی می‌کنند و فکر می‌کنند همه‌کاناله شده‌اند. (مصاحبه۵، ۱۱. Pos)	زیرساخت فناوری، تحول دیجیتال
۷	یکپارچگی و هماهنگی بین کانال‌ها بزرگ‌ترین چالش است. اگر سفارش مشتری در کانال آنلاین ثبت شود اما سیستم انبار فیزیکی از آن مطلع نباشد، تجربه کاملاً شکسته می‌خورد. (مصاحبه۷، ۱۵. Pos)	یکپارچگی و هماهنگی بین کانال‌ها، بهینه‌سازی کانال

منبع: یافته‌های پژوهش

اگرچه در تحلیل کیفی، فراوانی کدها ملاک اصلی نیست، اما برای ارائه چشم‌انداز کمی و کیفی، می‌توان اهمیت کدها را با ماتریس شانون و ضریب اهمیت کد نمایش داد (Hsieh & Shannon, 2005) که در آن بزرگی اشکال هندسی بیانگر اهمیت کدها است (شکل ۱) و نمودار ابری کدها نیز نمایش بصری ساده و گویا از فراوانی هر کد ارائه می‌دهد، به طوری که کدهای پرتکرار بزرگ‌تر و کم‌تکرار کوچک‌تر نشان داده می‌شوند (شکل ۲). این روش‌ها امکان تحلیل عمیق‌تر داده‌ها و ارائه نتایج واضح برای پژوهشگر و خواننده را فراهم می‌کنند.



شکل ۱. ماتریس شانون

منبع: خروجی نرم‌افزار مکس‌کیودا



شکل۲. نمودار ابری فراوانی کدهای باز

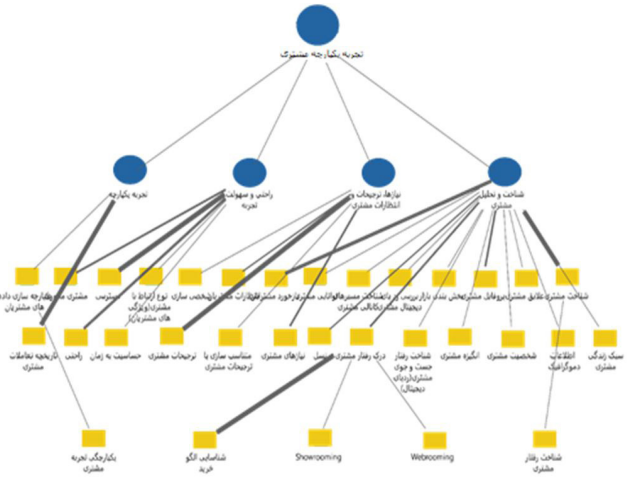
منبع: خروجی نرم‌افزار مکس‌کیودا

در تحلیل کیفی، مقوله‌بندی مرحله‌ای است که کدهای اولیه را در دسته‌های مفهومی با سطح بالاتر سازماندهی می‌کند و به‌عنوان بخشی از کدگذاری باز یا دور نخست شناخته می‌شود. مقوله‌ها می‌توانند به شکل متمرکز یا با ایجاد دسته‌های مفهومی جدید شکل گیرند و با مطالعه داده‌ها، یادداشت‌گذاری و بررسی ادبیات مرتبط، ارتباط مفهومی میان کدها شناسایی می‌شود (Charmaz, 2006; Creswell & Creswell, 2017). این مرحله زمینه‌ساز شکل‌گیری کدگذاری دور دوم (محوری یا متمرکز) است که هدف آن مفهومی‌سازی و رسیدن از جزء به کل، با تولید مفاهیم انتزاعی و مستقل است (Johnson & Christensen, 2024).

جدول۲. مفهوم‌پردازی تجربه یکپارچه مشتری در کدگذاری دور دوم (کدگذاری محوری)

کد اولیه	مقولات (دسته‌ها)	کد محوری
یکپارچه‌سازی داده‌های مشتریان، یکپارچگی تجربه مشتری، تاریخچه تعاملات مشتری	تجربه یکپارچه	تجربه یکپارچه مشتری
مشتری‌محوری، راحتی، دسترسی، حساسیت به زمان، ویژگی‌های مشتریان	راحتی و سهولت تجربه	
ترجیحات مشتری، شخصی‌سازی، متناسب‌سازی با ترجیحات مشتری، انتظارات مشتریان، نیازهای مشتری	نیازها، ترجیحات و انتظارات مشتری	
بازخورد مشتریان، نسل، توانایی مشتری، درک رفتار مشتری، شناخت مسیرهای کانالی مشتری، بررسی رد پای دیجیتال مشتری، انگیزه مشتری، بخش‌بندی بازار، شخصیت مشتری، پروفایل مشتری، اطلاعات دموگرافیک، علایق مشتری، سبک زندگی مشتری، شناخت رفتار مشتری	شناخت و تحلیل مشتری	

منبع: یافته‌های پژوهش



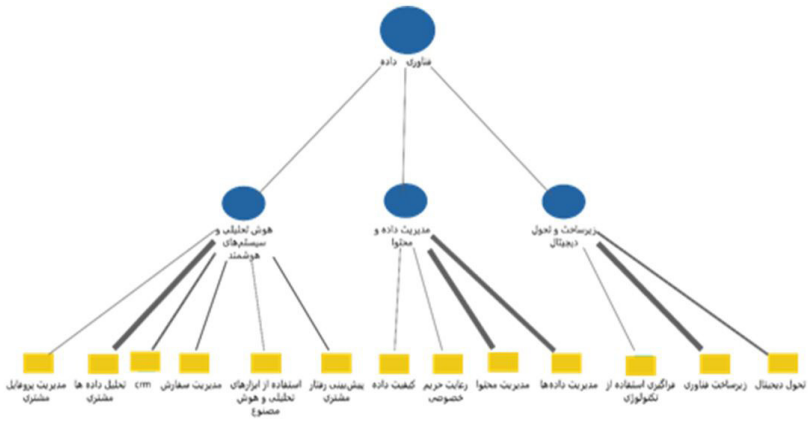
نمودار ۱. کدمحوری مفهوم‌سازی تجربه یکپارچه مشتری

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۳. مفهوم‌پردازی فناوری داده در کدگذاری دور دوم (کدگذاری محوری)

کد اولیه	مقولات (دسته‌ها)	کد محوری
مدیریت پروفایل مشتری، تحلیل داده‌های مشتری، crm، مدیریت سفارش، استفاده از ابزارهای تحلیلی و هوش مصنوعی، پیش‌بینی رفتار مشتری	هوش تحلیلی و سیستم‌های هوشمند	فناوری داده
کیفیت داده، رعایت حریم خصوصی، مدیریت محتوا، مدیریت داده‌ها	مدیریت داده و محتوا	
فراگیری استفاده از تکنولوژی، زیرساخت فناوری، تحول دیجیتال	زیرساخت و تحول دیجیتال	

منبع: یافته‌های پژوهش



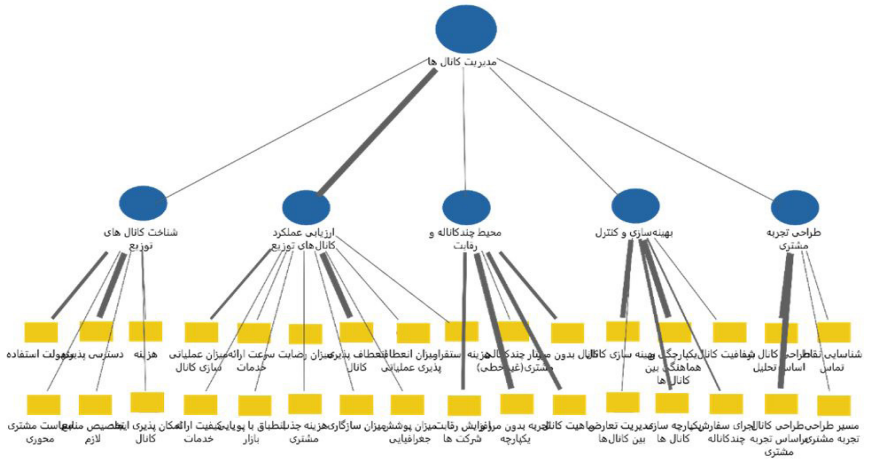
نمودار ۲. کد محوری مفهوم‌سازی فناوری داده

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۴. مفهوم‌پردازی مدیریت کانال‌ها در کدگذاری دور دوم (کدگذاری محوری)

کد اولیه	مقولات (دسته‌ها)	کد محوری
تخصیص منابع لازم، سیاست مشتری‌محوری، سهولت استفاده، دسترسی‌پذیری، هزینه، امکان‌پذیری ایجاد کانال	شناخت کانال‌های توزیع	مدیریت کانال‌ها
افزایش رقابت شرکت‌ها، رفتار چندکانالی مشتری (غیرخطی)، تجربه بدون مرز و یکپارچه، کانال بدون مرز، ماهیت کانال	محیط چندکاناله و رقابت	
یکپارچگی و هماهنگی بین کانال‌ها، اجرای سفارش چندکاناله، یکپارچه‌سازی کانال‌ها، شفافیت کانال، بهینه‌سازی کانال، مدیریت تعارض بین کانال‌ها	بهینه‌سازی و کنترل	
میزان عملیاتی‌سازی کانال، انعطاف‌پذیری کانال، کیفیت ارائه خدمات، سرعت ارائه خدمات، انطباق با پویایی بازار، میزان رضایت، هزینه جذب مشتری، میزان سازگاری، میزان انعطاف‌پذیری کانال، میزان انعطاف‌پذیری عملیاتی، میزان پوشش جغرافیایی، هزینه استقرار	ارزیابی عملکرد کانال‌های توزیع	
طراحی کانال براساس تجربه مشتری، طراحی کانال بر اساس تحلیل، شناسایی نقاط تماس، مسیر طراحی تجربه مشتری	طراحی تجربه مشتری	

منبع: یافته‌های پژوهش



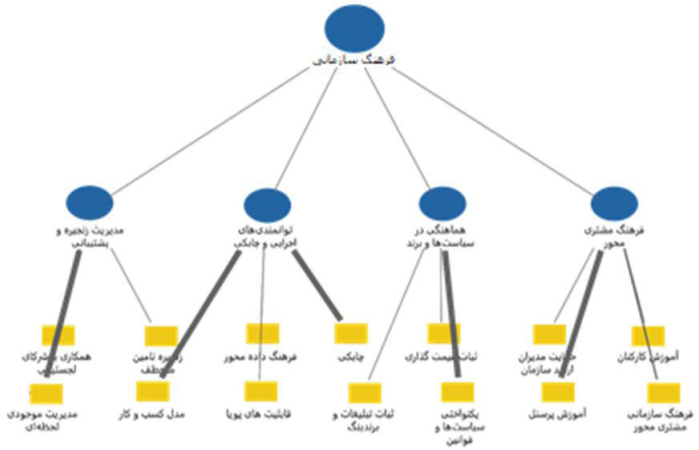
نمودار ۳. کدمحوری مفهوم‌سازی مدیریت کانال‌ها

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۵. مفهوم‌پردازی فرهنگ سازمانی در کدگذاری دور دوم (کدگذاری محوری)

کد اولیه	مقولات (دسته‌ها)	کد محوری
همکاری با شرکای لجستیکی، مدیریت موجودی لحظه‌ای، زنجیره تأمین منعطف	مدیریت زنجیره و پشتیبانی	فرهنگ سازمانی
مدل کسب‌وکار، فرهنگ داده‌محور، قابلیت‌های پویا، چابکی	توانمندی‌های اجرایی و چابکی	
ثبات تبلیغات و برندینگ، ثبات قیمت‌گذاری، یکنواختی سیاست‌ها و قوانین	هماهنگی در سیاست‌ها و برند	
حمایت مدیران ارشد سازمان، آموزش پرسنل، آموزش کارکنان، فرهنگ سازمانی مشتری‌محور	فرهنگ مشتری‌محور	

منبع: یافته‌های پژوهش



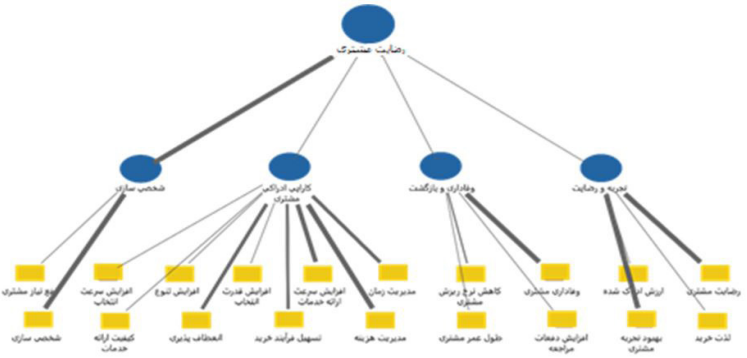
نمودار۴. کد محوری مفهوم‌سازی فرهنگ سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۶. مفهوم‌پردازی رضایت مشتری در کدگذاری دور دوم (کدگذاری محوری)

کد اولیه	مقولات (دسته‌ها)	کد محوری
رفع نیاز مشتری، شخصی‌سازی	شخصی‌سازی	رضایت مشتری
افزایش سرعت انتخاب، کیفیت ارائه خدمات، افزایش تنوع، انعطاف‌پذیری، افزایش قدرت انتخاب، تسهیل فرایند خرید، افزایش سرعت ارائه خدمات، مدیریت هزینه	کارایی ادراکی مشتری	
مدیریت زمان، طول عمر مشتری، کاهش نرخ ریزش مشتری، افزایش دفعات مراجعه	وفاداری و بازگشت	
وفاداری مشتری، بهبود تجربه مشتری، ارزش ادراک شده، لذت خرید	رضایت	

منبع: یافته‌های پژوهش



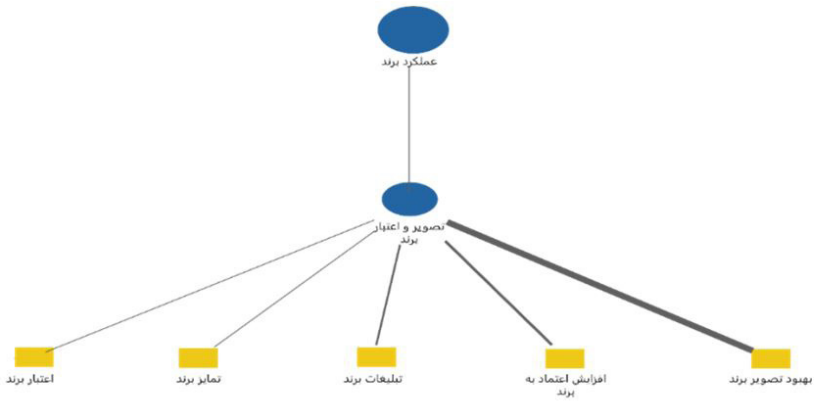
نمودار۵. کد محوری مفهوم‌سازی رضایت مشتری

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۷. مفهوم‌پردازی عملکرد برند در کدگذاری دور دوم (کدگذاری محوری)

کد اولیه	مقولات(دسته‌ها)	کد محوری
اعتبار برند، تمایز برند، تبلیغات برند، افزایش اعتماد به برند، بهبود تصویر برند	تصویر و اعتبار برند	عملکرد برند

منبع: یافته‌های پژوهش



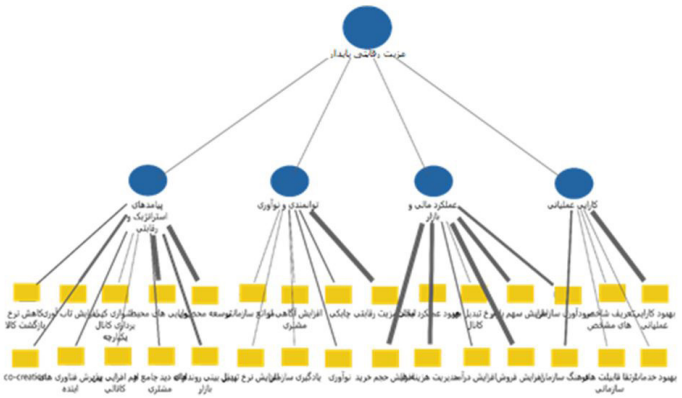
نمودار ۶. کد محوری مفهوم‌سازی عملکرد برند

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۸. مفهوم‌پردازی مزیت رقابتی پایدار در کدگذاری دور دوم (کدگذاری محوری)

کد اولیه	مقولات (دسته‌ها)	کد محوری
کاهش نرخ بازگشت کالا، co-creation، افزایش تاب‌آوری، پذیرش فناوری‌های آینده، دشواری کپی‌برداری، هم‌افزایی بین‌کانالی، پویایی‌های محیط، ارائه دید جامع از مشتری، توسعه محصول، پیش‌بینی روندهای بازار	پیامدهای استراتژیک و رقابتی	مزیت رقابتی پایدار
موانع سازمانی، افزایش نرخ تبدیل، افزایش آگاهی از مشتری، یادگیری سازمان، چابکی، نوآوری، ایجاد مزیت رقابتی	توانمندی و نوآوری	
افزایش حجم خرید، بهبود عملکرد مالی، مدیریت هزینه‌ها، نرخ تبدیل هر کانال، افزایش درآمد، افزایش سهم بازار، افزایش فروش، سودآوری سازمان	عملکرد مالی و بازار	
فرهنگ سازمان، تعریف شاخص‌های مشخص، ارتقای قابلیت‌های سازمانی، بهبود کارایی عملیاتی، بهبود خدمات	کارایی عملیاتی	

منبع: یافته‌های پژوهش



نمودار ۷. کد محوری مفهوم‌سازی مزیت رقابتی پایدار

منبع: یافته‌های پژوهش

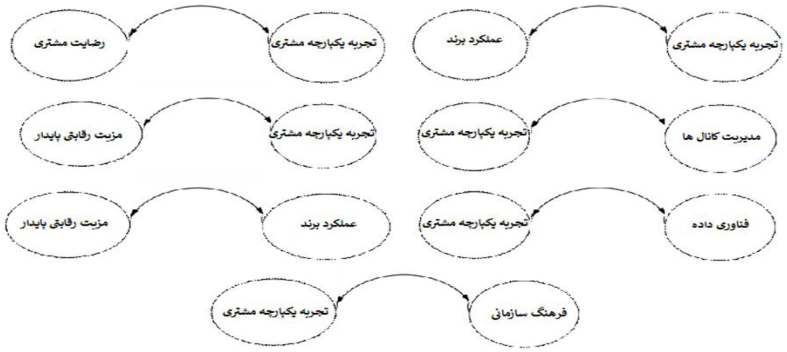
در رویکرد کلاسیک نظریه داده‌بنیاد، کدگذاری انتخابی بر اساس یک مدل پارادایمیک از پیش‌تعیین‌شده شامل شش مؤلفه اصلی (شرایط علی، زمینه‌ای، مقوله محوری، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) انجام می‌شود که به‌طور ضمنی چارچوب تئوریک پژوهش را محدود می‌سازد. منتقدان این رویکرد بر این باورند که چنین ساختار نظام‌مندی می‌تواند آزادی پژوهشگر در تئوری‌پردازی را کاهش دهد و امکان ارائه نظریه‌های جامع را محدود کند. با پیشرفت روش‌های تحلیل کیفی و توسعه نرم‌افزارهای تخصصی، امروزه پژوهشگران قادرند از الگوهای انعطاف‌پذیرتر و علمی‌تری برای کدگذاری، نظریه‌پردازی و استخراج فرضیه‌ها استفاده کنند. در همین راستا، کدگذاری هم‌زمان و هم‌پوشان به‌عنوان یکی از روش‌های نوین کدگذاری کیفی مطرح شده است که امکان برچسب‌گذاری هم‌زمان واحدهای معنادار با چند کد و شناسایی روابط مفهومی میان آن‌ها را فراهم می‌کند. این روابط از طریق ابزارهای نرم‌افزاری مانند ماتریس‌های هم‌پوشانی کدها تحلیل شده و مبنایی معتبر برای استنتاج فرضیه‌ها به شمار می‌آیند. علاوه بر این، به‌منظور افزایش اعتبار یافته‌ها، از تکنیک تثلیث روش‌شناختی استفاده می‌شود که با تلفیق داده‌های کمی و کیفی، بررسی منابع مختلف و بهره‌گیری از نظر خبرگان، به کاهش سوگیری و تقویت اطمینان از نتایج پژوهش کمک می‌کند.



شکل۳. بخشی از کدگذاری هم‌پوشان برای برررسی ارتباط معنایی کدها

منبع: خروجی نرم‌افزار مکس‌کیودا

در شکل ۳ واحدهای معنادار متن مصاحبه‌ها به‌طور هم‌زمان با چند کد برچسب‌گذاری شده‌اند تا روابط مفهومی میان کدها آشکار شود. به‌عنوان مثال، ستون‌های این ماتریس نمایانگر پیامدهای اقتصادی پژوهش شامل آگاهی از مشتری، یادگیری سازمانی، چابکی، نوآوری، ایجاد مزیت رقابتی، عملکرد مالی، افزایش حجم خرید، بهبود عملکرد مالی و مدیریت هزینه‌ها هستند، در حالی که سطرها مقوله‌های محوری پژوهش از جمله عملکرد و مزیت رقابتی سازمان، پیامدهای برند، پیامدهای مشتری، بستر رقابتی و پویایی‌های بازار، ماهیت و پیچیدگی محصول، توانمندی‌ها و فرهنگ سازمانی، طراحی و مدیریت کانال، تجربه و تعامل مشتری، و فناوری و تحول دیجیتال را در برمی‌گیرند. هر مربع رنگی در ماتریس نشان‌دهنده همپوشانی معنادار میان یک مقوله سطری و یک پیامد ستونی است، به این معنا که در بخش‌هایی از داده‌های متنی، هر دو کد به‌طور هم‌زمان استفاده شده‌اند. اعداد درج‌شده در پایین هر ستون، تعداد کل موارد همپوشانی آن پیامد با سایر مقوله‌ها را نشان می‌دهند. بر این اساس، بیشترین فراوانی همپوشانی مربوط به ستون ایجاد مزیت رقابتی (۶۷۷) و افزایش حجم خرید (۵۶۵) است که نشان می‌دهد این دو پیامد در گفتار مصاحبه‌شوندگان به‌طور مکرر در پیوند با سایر مقوله‌ها مطرح شده‌اند. این الگوی همپوشانی، مبنای استنتاج فرضیه‌های پژوهش قرار گرفته است. فرضیه‌های به‌دست آمده از تحلیل همپوشانی کدهای اولیه به شرح ذیل می‌باشد:

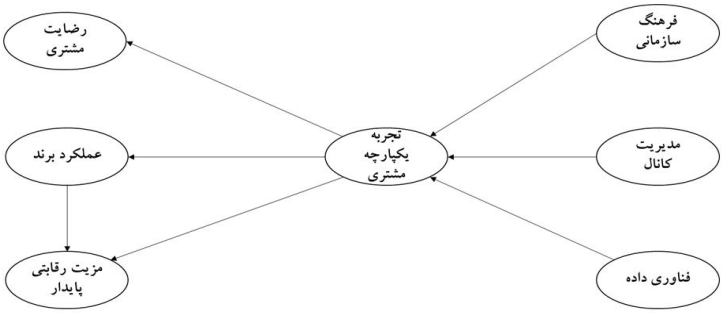


شکل۴. فرضیه‌های به‌دست آمده از تحلیل همپوشانی کدهای اولیه

منبع: یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، به‌منظور افزایش دقت و کارایی چارچوب نظری، مطالعات مروری سیستماتیک شامل نتایج پژوهش‌های معتبر داخلی و بین‌المللی در حوزه تجربه یکپارچه مشتری، مدیریت کانال‌ها، فناوری داده و برند مورد واکاوی قرار گرفت. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که تجربه مشتری تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت، ارزش ادراک‌شده، وفاداری و ارزش طول عمر مشتری دارد و این عوامل از پیشران‌های اصلی موفقیت و رشد کسب‌وکار محسوب می‌شوند (Hijjah & Ardiansari, 2015). همچنین، تجربه مثبت مشتری نقشی اساسی در تقویت ارزش ویژه برند ایفا کرده و از طریق افزایش رضایت، وفاداری و تبلیغات دهان‌به‌دهان، به ایجاد مزیت رقابتی و توسعه بازار کمک می‌کند (Hasfar et al., 2020; Titi & Anang, 2018; Meng & Sidin 2020; Andajani, 2015). از سوی دیگر، مطالعات متعدد تأکید دارند که مدیریت اثربخش تجربه مشتری و کانال‌های ارتباطی و توزیع، منجر به بهبود عملکرد مالی و عملیاتی سازمان، افزایش درآمد و سودآوری، کاهش هزینه‌ها و ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود (Pei et al., 2020; Mwagona & Kinyua, 2023). یکپارچه‌سازی کانال‌های ارتباطی و استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، تجربه‌ای پیوسته و شخصی‌سازی‌شده برای مشتری ایجاد کرده و رضایت و وفاداری مشتری را افزایش می‌دهد (Rane et al., 2023; Oumaima & Lamari, 2024). نقش فناوری‌های نوین نظیر کلان‌داده، هوش مصنوعی و سامانه‌های مدیریت تجربه مشتری نیز در تحلیل رفتار مشتری، بهبود تعاملات، افزایش کارایی عملیاتی و تقویت جایگاه رقابتی

سازمان برجسته است (Popescu, 2018; Rane, 2023). افزون بر این، فرهنگ سازمانی مشتری‌مدار بستر لازم برای مدیریت هماهنگ کانال‌ها، ارتقای تجربه مشتری و افزایش وفاداری را فراهم می‌سازد (Akbar, 2024; Lee & Day, 2019; Guasco, 2022). در نهایت، عملکرد برند و ارزش ویژه آن، از طریق مؤلفه‌هایی مانند آگاهی، کیفیت ادراک‌شده و وفاداری به برند، تأثیر معناداری بر عملکرد کلی و مزیت رقابتی سازمان دارد (Panchal et al., 2012; Baldauf et al., 2003). بر این اساس، با بهره‌گیری از کدگذاری هم‌پوشان، تحلیل پیشینه پژوهش و تکنیک تثلیث داده‌ها (مصاحبه، اسناد و نظر خبرگان)، فرضیات پژوهش استخراج، بازبینی و سوگیری‌ها به حداقل رسانده شد. مدل اکتشافی پژوهش در شکل ۵ نشان داده شده است.



شکل۵. مدل اکتشافی پژوهش

منبع: یافته‌های پژوهش

۵. نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی پیشایندها و پیامدهای اقتصادی تجربه یکپارچه مشتری در صنعت خرده‌فروشی ایران انجام گرفت. همان‌طور که در یافته‌های پژوهش تبیین شد، تجربه یکپارچه مشتری به‌عنوان پدیده محوری مدل، شامل شناخت و تحلیل مشتری، شناخت ترجیحات و نیازها، راحتی و سهولت تجربه و تجربه یکپارچه است، که اثر قابل توجهی بر افزایش رضایت و عملکرد برند دارد که در نهایت منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌گردد. از منظر کاربردی، توصیه می‌شود سازمان‌ها با پیاده‌سازی سامانه‌های مدیریت تجربه مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری هوشمند، فرایندهای تعامل با

مشتری را به‌صورت یکپارچه و داده‌محور بازطراحی کنند تا ارزش اقتصادی و سودآوری بلندمدت سازمان افزایش یابد. فناوری‌های داده، شامل هوش تحلیلی، کلان‌داده و سامانه‌های پیش‌بینی رفتار مشتری، نقش مؤثری در تحلیل رفتار مشتری، شخصی‌سازی خدمات و بهینه‌سازی کانال‌های توزیع ایفا می‌کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که سرمایه‌گذاری هدفمند در زیرساخت‌های فناوری و تحلیل داده انجام می‌دهند، توانمندی بیشتری در تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و ارتقای تجربه مشتری دارند. این نتایج فرضیه پژوهش مبنی بر تأثیر فناوری داده بر تجربه یکپارچه مشتری را تأیید می‌کنند و توصیه می‌شود بنگاه‌ها تیم‌های تخصصی تحلیل داده و برنامه‌های آموزش کارکنان برای بهره‌برداری از فناوری‌های نوین ایجاد کنند. مدیریت کانال‌های توزیع و طراحی تجربه مشتری بر اساس تحلیل مسیرهای کانالی، همگرایی و یکپارچگی بین کانال‌ها، موجب افزایش کارایی عملیاتی، کاهش هزینه‌ها و بهبود رضایت مشتری می‌شود. این یافته‌ها فرضیه پژوهش مبنی بر تأثیر مدیریت کانال‌ها بر تجربه یکپارچه مشتری را تأیید می‌کنند و نشان می‌دهند که سازمان‌ها می‌توانند با توسعه سیاست‌های چندکانالی هماهنگ، شاخص‌های ارزیابی عملکرد کانال‌ها و فرایندهای بهینه‌سازی مستمر، بهره‌وری و رضایت مشتری را همزمان ارتقا دهند. فرهنگ سازمانی مشتری‌محور، شامل حمایت مدیران ارشد، آموزش کارکنان، مدل کسب‌وکار داده‌محور و توانمندی‌های پویا، بستر لازم برای اجرای موفق استراتژی‌های مدیریت کانال‌ها و ارتقای تجربه مشتری فراهم می‌کند. این یافته‌ها فرضیه پژوهش مبنی بر تأثیر فرهنگ سازمانی بر تجربه یکپارچه مشتری را تأیید می‌کنند و نشان می‌دهد سازمان‌هایی که فرهنگ مشتری‌محور و توانمندی‌های اجرایی و چابک دارند، اثر تجربه مشتری بر وفاداری و ارزش ویژه برند را تقویت می‌کنند. بر این اساس، توصیه می‌شود برنامه‌های آموزش و توسعه سازمانی، فرهنگ‌سازی مشتری‌مدار و تقویت قابلیت‌های پویا به‌طور مستمر پیاده‌سازی شوند. تحلیل ارزش و رضایت مشتری نشان داد شخصی‌سازی خدمات، افزایش کارایی ادراکی، بهبود تجربه خرید و کاهش موانع تعامل با کانال‌ها، موجب افزایش وفاداری، عملکرد برند و بازگشت مشتری می‌شود. کارایی ادراکی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های رضایت مشتری، عبارت است از ارزیابی ذهنی مشتری از سهولت، سرعت، صرفه‌جویی در زمان و هزینه، و اثربخشی فرایند خرید در محیط همه‌کاناله. به بیان دیگر، هرچه مشتری فرایند خرید را سریع‌تر، کم‌هزینه‌تر و با اصطکاک کمتر درک کند، کارایی ادراکی بالاتری تجربه خواهد کرد که این امر بر رضایت و وفاداری

او تأثیر می‌گذارد. از منظر کاربردی، سازمان‌ها با طراحی سیستم‌های توصیه‌گر، تحلیل رفتار دیجیتال و بازخورد لحظه‌ای می‌توانند تجربه‌ای متناسب با نیاز هر مشتری فراهم کنند. عملکرد برند، شامل تصویر، اعتبار و تمایز برند، تأثیر معناداری بر ایجاد مزیت رقابتی و توسعه بازار دارد. این یافته‌ها فرضیه پژوهش مبنی بر تأثیر عملکرد برند بر مزیت رقابتی پایدار را تأیید می‌کنند و نشان می‌دهد که تثبیت پیام‌ها و ارزش‌های برند، تبلیغات هدفمند و ارتقای کیفیت خدمات موجب افزایش اعتماد و وفاداری مشتریان می‌شود. بنابراین، سازمان‌ها باید استراتژی‌های مدیریت برند و بازاریابی تجربه‌محور را به‌طور همزمان پیاده کنند تا عملکرد برند و ارزش ویژه آن افزایش یابد. در آخر، پیامدهای استراتژیک ناشی از یکپارچه‌سازی کانال‌ها، فناوری داده و فرهنگ مشتری‌محور شامل افزایش فروش، سودآوری، کاهش هزینه‌ها، بهبود کارایی عملیاتی و تاب‌آوری سازمان در برابر تغییرات محیطی است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که اجرای پروژه‌های نوآوری، هم‌افزایی بین‌کانالی و توسعه محصولات و خدمات متناسب با نیاز بازار، مزیت رقابتی پایدار و عملکرد مالی برتر ایجاد می‌کند.

در مجموع، مدل اکتشافی پژوهش (شکل ۵) تأکید می‌کند که تعامل متقابل تجربه یکپارچه مشتری، فناوری داده، مدیریت کانال‌ها و فرهنگ سازمانی، عامل تعیین‌کننده در ارتقای عملکرد اقتصادی بنگاه‌ها است؛ به نحوی که رضایت مشتری، عملکرد برند و مزیت رقابتی پایدار به‌عنوان ابعاد و شاخص‌های اصلی این عملکرد اقتصادی عمل می‌کنند. توصیه می‌شود تصمیم‌گیرندگان با بهره‌گیری همزمان از تحلیل داده‌ها، مدیریت یکپارچه کانال‌ها، فرهنگ سازمانی مشتری‌محور، چارچوب عملیاتی جامع و مبتنی بر شواهد برای بهبود عملکرد و سودآوری سازمان طراحی کنند. این چارچوب می‌تواند به‌عنوان مبنای سیاست‌گذاری و پژوهش‌های آینده در حوزه خرده‌فروشی و مدیریت تجربه مشتری مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به اینکه مدل ارائه‌شده در این پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد است، توصیه می‌شود پژوهشگران آتی با استفاده از روش‌های کمی و به‌ویژه مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط استخراج‌شده را در نمونه‌های آماری بزرگ‌تر و در میان خرده‌فروشی‌های مختلف ایران مورد آزمون قرار دهند. چنین رویکرد ترکیبی ضمن افزایش تعمیم‌پذیری نتایج، امکان ارائه شواهد تجربی قوی‌تری برای سیاست‌گذاران و مدیران خرده‌فروشی فراهم خواهد آورد. همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با آزمون تجربی و کمی مدل ارائه‌شده در نمونه‌های گسترده‌تر و بررسی نقش تعدیل‌گر متغیرهای

زمینه‌ای (مانند نوع صنعت یا اندازه بنگاه)، و نیز مطالعه تطبیقی این مدل در سایر کشورهای در حال توسعه، به غنای ادبیات این حوزه بیفزایند. این پژوهش با ارائه یک چارچوب بومی و نظام‌مند، گامی در جهت بسترسازی علمی برای گذار موفقیت‌آمیز بنگاه‌های خرده‌فروشی ایرانی به عصر خرده‌فروشی همه‌کاناله برداشته است.

کتاب‌نامه

منابع فارسی

پارسائی، زینت، اســـلامی، قاســـم و رحیم نیا، فریبرز. (۱۴۰۲). «نقش کانال‌های همه‌کاره در افزایش رضایت و وفاداری مشتریان». بررســـی‌های بازرگانـــی. ۲۱ (۱۱۹). ص۷۵-۹۸. doi: 10.22034/bs.2022.558088.2599

طوســـی، محمد علی، سادات رسول، سیدمهدی و شفیعا، ســـپیده. (۱۴۰۰). «شناسایی عوامل مؤثر بر تجربه مشـــتری و تأثیر رضایت مشتری بر خرید مجدد در خرده‌فروشـــی‌های آنلاین (موردمطالعه: دیجی‌کالا)». چشم‌انداز مدیریت صنعتی. ۱۱ (۱). ص۲۷۱-۲۹۳. doi: 10.52547/jimp.11.1.271

عباسی نامی، حامد و آسایش، ابوالقاســـم. (۱۴۰۰). «استراتژی کانال همه کاره: تأثیر کیفیت تعاملات یکپارچه و سلاست درک شـــده بر وفاداری مشـــتریان، از طریق تجربه مثبت». چشم‌انداز مدیریت بازرگانی. ۲۰ (۴۸). ص۷۸-۱۱۳. doi: 10.52547/jbmp.20.48.87

هدایت نظری، فائزه و دهدشـــتی شاهرخ، زهره. (۱۳۹۷). «پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای تجربه مشتریان در خرده فروشـــی‌های آنلاین ایرانی». پژوهش‌های مدیریت عمومـــی. ۱۱ (۴۱). ص۳۱۳-۳۳۶. doi: 10.22111/jmr.2018.4461

abasi nami,H and asayesh,A . (2021). Omnichannel Strategy: The Impact of Integrated Interaction Quality and Perceived Fluency on Customer Attitudinal Loyalty Through Positive Experience. *Journal of Business Management Perspective*, *20*(48), 87-113. doi: 10.52547/jbmp.20.48.87[in Persian].

Akbar, M. A. (2024). Customer-centric strategies: Navigating the dynamics of marketing management for competitive advantage. *Advances in Business & Industrial Marketing Research*, *2*(2), 96-109.

Andajani, E. (2015). Understanding customer experience management in retailing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *211*, 629-633.

Baldauf, A., Cravens, K. S., & Binder, G. (2003). Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain. *Journal of product & brand management*, *12*(4), 220-236.

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT sloan management Review*.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

Cui, X., Xie, Q., Zhu, J., Shareef, M. A., Goraya, M. A. S., & Akram, M. S. (2022). Understanding the omnichannel customer journey: The effect of online and offline channel interactivity on consumer value co-creation behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *65*, 102869.

Davenport, T. H. (2018). From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics*, *1*(2), 73-80.

Gao, W., & Jiang, N. (2025). Enhancing Omnichannel Customer Experience: From a Customer Journey Design Perspective. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, *20*(4), 277.

Gerea, C., GonzalezLopez, F., & Herskovic, V. (2021). *Omnichannel customer experience and management: An integrative review and research agenda.* Sustainability, 13(5), 2824.

Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs forcing: Basics of grounded theory analysis*. Sociology Press.

Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of retailing*, *93*(1), 1-6.

Guasco, F. (2022). The customer-centric culture and the new roles and skills in the omnichannel era.

Hasfar, M., Militina, T., & Achmad, G. N. (2020). Effect of customer value and customer experience on customer satisfaction and loyalty PT meratus samarinda. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, *4*(01).

Hedayat Nazari, F. and Dehdashti Shahrokh, Z. (2018). Antecedents and Outcomes Of Customer Experience in Iran online Retailing. *Public Management Researches*, *11*(41), 313-336. doi: 10.22111/jmr.2018.4461[in Persian].

Hijjah, R., & Ardiansari, A. (2015). Pengaruh customer experience dan customer value terhadap customer loyalty melalui customer satisfaction. *Management Analysis Journal*, *4*(4).

Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, *15*(9), 1277-1288.

Hübner, A. H., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: a strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *44*(3).

Johnson, R. B., & Christensen, L. B. (2024). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Sage publications.

Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International journal of research in marketing*, *34*(1), 22-45.

Konecki, K. T. (2018). *Advances in contemplative social research*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing managemen.

Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Pozza, I. D. (2019). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *47*(1), 138-160.

Lee, J. Y., & Day, G. S. (2019). Designing customer-centric organization structures: toward the fluid marketing organization. In *Handbook on customer centricity* (pp. 108-132). Edward Elgar Publishing.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, *80*(6), 69-96.

Meng, A. T. G., & Sidin, S. M. (2020). The effect of expectations and service quality on customer experience in the marketing 3.0 Paradigm. *Journal of Marketing Advances and Practices*, *2*(2), 65-84.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook. *(No Title)*.

Moreira, A., Hak, F., & Santos, M. F. (2024). A maturity model for omnichannel adoption in health care institutions. *Heliyon*, *10*(19).

Mwagona, M. N., & Kinyua, G. M. (2023). Organizational performance from the perspective of customer experience management: A critical review of literature. *International Journal of Education and Research*, *11*(9), 101-124.

Oumaima, J., & Lamari, S. (2024). Customer Experience in the Digital Transformation Era: Insights on Personalization, Digital Marketing, and Customer Relation-

ship Management. *International Journal of Economics, Management and Finance (IJEMF)*, *3*(2), 52-69.

Panchal, S. K., Khan, B. M., & Ramesh, S. (2012). Importance of 'brand loyalty, brand awareness and perceived quality parameters' in building brand equity in the Indian pharmaceutical industry. *Journal of Medical Marketing*, *12*(2), 81-92.

Parsaei,Z , Eslami,G and Rahimnia,F . (2023). The Role of Omnichannel in Increasing Customer Satisfaction and Loyalty. *Commercial Surveys*, *21*(119), 75-98. doi: 10.22034/bs.2022.558088.2599 [in Persian].

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, *69*(4), 167-176.

Pei, X. L., Guo, J. N., Wu, T. J., Zhou, W. X., & Yeh, S. P. (2020). Does the effect of customer experience on customer satisfaction create a sustainable competitive advantage? A comparative study of different shopping situations. *Sustainability*, *12*(18), 7436.

Popescu, C. C. (2018). Improvements in business operations and customer experience through data science and Artificial Intelligence. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 12, No. 1, pp. 804-815). Sciendo.

Rane, N. (2023). Enhancing customer loyalty through Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), and Big Data technologies: improving customer satisfaction, engagement, relationship, and experience. *Internet of Things (IoT), and Big Data Technologies: Improving Customer Satisfaction, Engagement, Relationship, and Experience (October 13, 2023)*.

Rane, N., Choudhary, S., & Rane, J. (2023). Hyper-personalization for enhancing customer loyalty and satisfaction in Customer Relationship Management (CRM) systems. *Available at SSRN 4641044*.

Riaz, H., Baig, U., Meidute-Kavaliauskiene, I., & Ahmed, H. (2021). Factors effecting omnichannel customer experience: evidence from fashion retail. *Information*, *13*(1), 12.

Sharma, N., & Dutta, N. (2023). *Omnichannel retailing: Exploring future research avenues in retail marketing and distribution management.* International Journal of Retail & Distribution Management**,** 51(1).

Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview.

Titi, S., & Anang, S. (2018). The effect of new identity, new image, and repositioning as a process of rebranding toward brand loyalty, brand associations, perceived quality as part of brand equity. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, *76*(4), 253-263.

Tousi, M A, Sadat Rasoul,S M and Shafia,S. (2021). Identifying the Factors That Affect the Customer Experience and Customer Satisfaction Impact on Repurchasing Behaviors in Online Retailers in IRAN. *Journal of Industrial Management Perspective*, *11*(1), 271-293. doi: 10.52547/jimp.11.1.271[in Persian].

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Evolving to a new dominant logic for marketing. In *The service-dominant logic of marketing* (pp. 3-28). Routledge.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, *122*, 889-901.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, *91*(2), 174-181.