



طراحی و تبیین الگوی یکپارچه بانکداری همه کاناله (مطالعه موردی: بانک کشاورزی)

محمد رضائی*^۱

محمد ربیع زاده^۲

چکیده

با توسعه بانکداری الکترونیک و دیجیتال، بانکها در ارائه خدمات بانکی به مشتریان از کانالهای متعدد و مختلف استفاده می کنند. تعدد و چندگانگی کانالهای ارتباطی و توزیعی، با اینکه دسترسی مشتریان به خدمات بانکی را تسریع و تسهیل می کند اما منجر می شود که مشتریان در کانالهای مختلف، هویت های مختلف و چندگانه داشته و بانکها در تجمیع اطلاعات و تراکنش های مشتریان در کانالهای متعدد و شکل دهی هویتی واحد برای هر مشتری، با مشکل مواجه شوند. این مشکل امکان شخصی سازی و متناسب سازی خدمات بانکی برای هر کدام از مشتریان را از بانکها سلب می کند. در این بین بانکداری همه کاناله به عنوان یک راهکار مطرح شده است. با وجود انجام مطالعات متعدد در خصوص ماهیت بانکداری همه کاناله، تاکنون مدلی جامع در زمینه این استراتژی ارائه نشده و به ویژگی های مختلف آن به صورت پراکنده اشاره شده است. در این مطالعه، پژوهشگران با تحلیل مضمون مطالعات گذشته و همین طور متون حاصل از مصاحبه های نیمه ساختاریافته عمیق با خبرگان بانکی و دانشگاهی، مدلی جامع در خصوص بانکداری همه کاناله ارائه نموده اند.

واژه های کلیدی: بانکداری همه کاناله، چندکاناله، بانکداری، یکپارچگی، بانک کشاورزی.

طبقه بندی JEL: G20، G21 و G29.

۱. دکتری، مدیریت بازرگانی، مدیر کانون ارزیابی بانک کشاورزی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)؛ rezaei812@yahoo.com
۲. کارشناس ارشد بانکداری، مشاور بانک کشاورزی، تهران، ایران؛ m_rabi41@yahoo.com

مقدمه

در بازار رقابتی کنونی که چرخه عمر محصولات و مدت پایداری مزایای نسبی شرکت‌ها روزبه‌روز کوتاه‌تر می‌شود، بدون پایش مستمر نیازها و خواسته‌های پویا و متغیر مشتریان و تدوین و اجرای استراتژی‌های نوین بازاریابی برای تأمین آن‌ها، نمی‌توان انتظار موفقیت داشت. یکی از کارکردهای بازاریابی که به‌صورت قابل توجهی در حال تغییر است، توزیع کالا و خدمات است. با گسترش کانال‌های مختلف اینترنتی و موبایلی و نقاط تماس آفلاین و آنلاین مانند فروشگاه‌ها و نمایشگاه‌های فیزیکی، فروشگاه‌های مبتنی بر وب، برنامه‌های کاربردی موبایلی و رسانه‌های اجتماعی و پذیرش گسترده تکنولوژی‌های جدید توسط مشتریان، موانع ارتباط بین مشتریان و شرکت‌ها کاهش یافته است.

این تغییرات در حوزه بانکداری نیز مشهود است. در سال‌های اخیر پس از پیدایش سیستم‌های نوین در حوزه بانکداری از قبیل خودپرداز، تلفن‌بانک، اینترنت‌بانک، همراه‌بانک، کارتخوان و غیره، بانک‌ها به سمت بانکداری چندکاناله^۱ حرکت کردند. بهره‌مندی از ابزارها و درگاه‌های مختلف بانکی، با وجود تسهیل دریافت خدمات، مشتریان خدمات بانکی را با معضل چندهویت می‌نماید؛ چرا که در این رویکرد، هر درگاه ارتباطی، مستقل از درگاه‌های دیگر عمل می‌نماید به نحوی که مشتری از هویت واحد و مستقلی برخوردار نیست. به‌منظور تبعیت از تفکر سیستمی، خلق هویت واحد بانکی و اعطای هویت و شخصیتی واحد و یکپارچه به مشتری، ایجاد یکپارچگی و هم‌افزایی بین درگاه‌های مختلف ارتباطی ضروری است. این موضوع هدف غایی استراتژی بازاریابی بانکی همه‌کاناله^۲ است.

در بازاریابی همه‌کاناله نه تنها هر مشتری دارای هویتی واحد در کلیه کانال‌هاست، بلکه عملاً همه کانال‌ها به‌صورت سیستمی یکپارچه و واحد دیده می‌شوند به طوری که ارتباط با مشتری در هر زمان، هر مکان و با استفاده از همه ابزارها به شیوه‌ای یکنواخت انجام می‌پذیرد. همچنین در این استراتژی، شیوه ارائه خدمات به هر مشتری، براساس فعالیت‌هایی که در کلیه کانال‌ها انجام داده است، شخصی‌سازی^۳ می‌شود. در نتیجه، در این شیوه نه تنها به درخواست‌های صریح مشتری پاسخ داده می‌شود، بلکه علایق و نیازهای ضمنی وی نیز حدس زده می‌شود (آیلاوادی و فاریس^۴، ۲۰۱۷). سیستم همه‌کاناله دسترسی^۵، در معرض دید بودن و ثبات حداکثری اطلاعات را از طریق کانال‌های چندگانه فراهم می‌کند. این قابلیت

1. Multichannel Banking
2. Omnichannel Banking Marketing
3. Personalized
4. Ailawadi & Farris
5. Visibility

مزایای مختلفی دارد از جمله رشد فروش کل، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، اعتماد گسترده، هم‌افزایی و تمایز از طریق خدمات ارزش افزوده (صغیری و همکاران^۱، ۲۰۱۷).

با استقبال مجامع علمی و همین‌طور صنایع مختلف از استراتژی همه‌کاناله، مطالعات متعددی در این خصوص انجام شده است. در این مطالعات عمدتاً به توسعه مفهومی استراتژی همه‌کاناله پرداخته شده که در این فرایند از متغیرهایی مانند مراحل کانال، عامل کانال، ارزش خرید، کیفیت یکپارچگی، روایی درک شده و مواردی از این قبیل نیز استفاده شده است. از پژوهشگرانی که به این موضوع پرداخته‌اند می‌توان به واگنر و همکاران^۲ (۲۰۱۸)، شن و همکاران^۳ (۲۰۱۸)، جائه چول و سیهاک^۴ (۲۰۱۸)، صغیری، ویلدینگ، منا و بورلاکیس (۲۰۱۷)، آیلاوادی و فاریس (۲۰۱۷) و ورهاف و همکاران^۵ (۲۰۱۵) و بری و همکاران^۶ (۲۰۱۷) اشاره نمود.

اما بیشتر مطالعات فاقد نگاه سیستماتیک بوده و با نادیده‌گرفتن تصویر بزرگ و کلان مدیریت همه‌کاناله، جنبه‌های مختلف آن را به‌صورت مجزا مورد بررسی قرار داده‌اند (حسینی و همکاران، ۲۰۱۸). این مطالعات دیدگاه‌های پراکنده و محدودی در خصوص ویژگی‌ها و جوانب مختلف بازاریابی همه‌کاناله دارند و در یافته‌های خود چارچوب و مدل جامعی درباره استراتژی بازاریابی همه‌کاناله ارائه نمی‌کنند. استراتژی همه‌کاناله هنوز در مراحل اولیه پیشرفت خود است و ابعاد مختلف بازاریابی همه‌کاناله باید مورد شناسایی قرار گیرد و مدلی کل‌گرا برای بازاریابی همه‌کاناله ارائه گردد.

پژوهشگران در این مقاله، که به‌صورت موردی در بانک کشاورزی ایران انجام شده است، در تلاش هستند تا با استفاده از روش تحلیل مضمون، متون حاصل از پژوهش‌های پیشین و همین‌طور متون حاصل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق با خبرگان را تجزیه و تحلیل نموده و با در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص کانال‌های دیجیتال و فیزیکی بانکداری نوین و همین‌طور ویژگی‌های خاص مشتریان بانکداری الکترونیک، مدل جامع بازاریابی همه‌کاناله طراحی کنند. تحقق این امر مسیری جدید در انجام مطالعات آتی در خصوص بازاریابی همه‌کاناله ترسیم نموده و عملیاتی‌سازی این استراتژی را تسهیل خواهد کرد.

1. Saghiri et al
2. Wagner et al
3. Shen et al
4. Jae-Cheol & Se-Hak
5. Verhoef et al
6. Berry et al

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از استراتژی تک کاناله تا همه کاناله

به منظور درک بهتر مفهوم همه کاناله، استراتژی‌هایی که کسب و کارها در طول زمان از نظر تعدد و تنوع کانال‌های توزیع محصول و ارتباط با مشتریان داشته‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرند:

تک کاناله^۱: ابتدایی‌ترین روش ارتباط کسب و کارها با مشتریان که از قرن‌ها پیش وجود داشته، روش تک کاناله است. در این روش، مشتریان تنها از یک طریق با کسب و کار ارتباط دارند که عمدتاً این طریق، ارتباط فیزیکی (فروشگاه، شعبه بانک، دفتر نمایندگی بیمه و غیره) بوده است.

چندکاناله^۲: بازاریابی چندکاناله به استراتژی بازاریابی که در آن کسب و کارها از کانال‌های تعاملی مختلف از قبیل وبسایت‌ها، خرده‌فروشی، کاتالوگ‌های سفارش پستی، نامه مستقیم، ایمیل، موبایل و غیره استفاده می‌کنند، اشاره دارد (ساس^۳، ۲۰۱۶). در این شیوه، ارتباط کسب و کارها با مشتریان از طریق چند کانال امکان‌پذیر است، ولی هر کدام از این کانال‌ها کاملاً از کانال‌های دیگر مستقل هستند. پیدایش ابزارهای الکترونیک مانند تلفن، موبایل، رایانه به گسترش این شیوه ارتباطی کمک بسیار زیادی نموده است به طوری که امروزه اکثر کسب و کارها، از شیوه چندکاناله برای ارتباط با مشتریان خود استفاده می‌کنند. در مورد بانک‌ها و مؤسسات مالی نیز پیدایش سیستم‌هایی مانند خودپرداز، تلفن بانک، اینترنت بانک، همراه بانک و غیره، عملاً منجر به ارتباط مشتریان با بانک‌ها به شیوه چندکاناله شده است.

مصرف‌کنندگان چندکاناله معمولاً به سه طریق زیر خرید می‌کنند:

۱. خرید از طریق حداقل دو نوع کانال مانند کانال‌های فیزیکی (خشت و ملات^۴)، آنلاین یا

اپلیکیشن‌های موبایلی

۲. خرید از خرده‌فروشان یکسان ولی بوسیله کانال

۳. استفاده از کانال‌های مختلف برای انجام یک خرید واحد (پی دابلیو سی^۵، ۲۰۱۵).

کانال‌های منفرد سیستم چندکاناله به صورت مستقل عمل کنند تا از این طریق، خروجی‌های خود را بهینه کنند. همزمان مصرف‌کنندگان کانال‌های ترجیحی خود را براساس شاخص‌هایی مانند عوامل

-
1. Single Channel
 2. Multi Channel
 3. SAS
 4. Brick and Mortar
 5. PWC

تکنولوژیکی، اقتصادی و رفتاری انتخاب می‌کنند (بالاسابرامانیان و همکاران^۱، ۲۰۰۵)؛ در نتیجه سیستم‌های چندکاناله معمولاً برای ایجاد هم‌افزایی کانال‌های تأمین موازی ایجاد نشده‌اند (باتناگار و سیام^۲، ۲۰۱۴).

در چنین شرایطی و با استقلال و عدم وابستگی فعالیت‌های کانال‌های مختلف، عدم تناسب، عدم ثبات اطلاعات تولید و سفارش و همچنین کارایی ضعیف موجودی کالا بسیار محتمل است (صغیری و همکاران، ۲۰۱۷)

کانال متقاطع^۳: این استراتژی یک مرحله بالاتر از استراتژی چندکاناله است. در استراتژی چندکاناله هر کانال از کانال‌های دیگر کاملاً مستقل است و عملاً یک مشتری واحد، در هر یک از کانال‌ها به‌عنوان یک هویت مستقل و جداگانه دیده می‌شود. در مقابل در شیوه کانال متقاطع، هر مشتری یک هویت واحد دارد که در کلیه درگاه‌ها با همان هویت شناخته می‌شود. باید توجه نمود که در استراتژی کانال متقاطع، کانال‌ها همچنان از یکدیگر مستقلند. این استراتژی، بهبودهای بزرگی را باعث شد ولی این استراتژی همچنان به اقدام مصرف‌کننده برای ادغام اطلاعات متکی است. علاوه بر این در سیستم‌های با کانال‌های متقاطع، زنجیره تأمین از دانش متمرکز محصول که از هماهنگی و مطابقت همه کانال‌ها به‌دست می‌آید، سودی نمی‌برند (صغیری و همکاران، ۲۰۱۷). برای تحقق این سطح از بلوغ، ایده همه‌کاناله معرفی شد.

همه‌کاناله: این استراتژی با یکپارچگی کانال‌های موازی متفاوت، تجربه خرید یکپارچه و بین‌کانالی پایدار را در اختیار مشتریان قرار می‌دهد (شن و همکاران^۴، ۲۰۱۸).

در این حالت، نه‌تنها مشتری دارای یک هویت واحد در کلیه کانال‌هاست، بلکه عملاً همه درگاه‌ها را به‌صورت یک سیستم یکپارچه و واحد می‌بیند. در شیوه همه‌کاناله ارتباط با مشتری در هر زمان، هر مکان و در همه ابزارها به شیوه‌ای یکنواخت انجام می‌پذیرد. افزایش انواع کانال‌ها و حرکت از بازاریابی تک‌کاناله به چندکاناله و سپس به همه‌کاناله، خرید را برای خریداران راحت‌تر کرده است (آیلاوادی، ۲۰۱۷).

مفهوم همه‌کاناله در حقیقت یک استراتژی سازمانی است. این استراتژی به بازاریابان و خرده‌فروشان یک رویکرد کل‌گرا می‌دهد تا از طریق پیام‌های یکپارچه، بوسیله هر کانالی و در هر نقطه‌ای از مسیر خرید با مصرف‌کنندگان ارتباط داشته باشند (صغیری و همکاران، ۲۰۱۷).

1. Balasubramanian et al
2. Bhatnagar & Syam
3. Cross Channel
4. Shen et al

برخلاف مدیریت چندکاناله که بر گسترش و به کارگیری کانال‌های خرده‌فروشی چندگانه تمرکز دارد، همه‌کاناله بر مدیریت هم‌افزایی کانال‌های موازی گوناگون برای ارائه تجربه بین‌کانالی دریافت خدمات پیوسته، یکپارچه و پایدار تأکید دارد. کیفیت یکپارچه کانال‌های موازی و روان شدن ادراکی مشتریان نسبت به خدمات کانال‌های متقاطع باید به عنوان عنصر اساسی که خدمات همه‌کاناله را از خدمات چندکاناله متمایز می‌کند، مدنظر قرار گیرد (شن همکاران، ۲۰۱۸).

سیستم همه‌کاناله در تلاش است تا گردآوری اطلاعات و تصمیم‌گیری را برای مصرف‌کننده آسان‌تر کند تا از این طریق مصرف‌کننده، اطلاعات یکنواخت را از کانال‌های مختلف به دست آورد. در چنین سیستمی مصرف‌کنندگان در تجربه خرید خود، می‌توانند به راحتی از یک کانال به کانال دیگر منتقل شوند و از این طریق محصول مورد نظر خود را در یک کانال پیدا کنند (برای مثال در وب‌سایت تولیدکننده)، از طریق کانال دیگر سفارش خرید دهند (برای مثال از طریق خرده‌فروشان آنلاین) و محصول را از طریق کانال دیگر دریافت نمایند (برای مثال از طریق تحویل در منزل) (صغیریو همکاران، ۲۰۱۷). یکپارچگی کانال‌ها کیفیت ادراکی خدمات را ارتقا داده و ریسک ادراکی را کاهش می‌دهد. همچنین، منجر به افزایش نیت جستجو^۱، نیت خرید و تمایل به پرداخت می‌شود (هرهاسن و همکاران^۲، ۲۰۱۵).

بانکداری همه‌کاناله

بانکداری همه‌کاناله از طریق کانال‌ها، تجربه پایداری برای مشتریان ایجاد می‌کند تا به صورت مستمر به محصولات و خدمات مالی که نیاز دارند دسترسی داشته باشند (اوبراین، ۲۰۱۳). تجزیه و تحلیل تراکنش‌های مشتریان در کانال‌های مختلف رکن اساسی بانکداری همه‌کاناله را تشکیل می‌دهد، از این طریق، بانک‌ها نه تنها نیازهای آشکار مشتریان را تأمین می‌کنند بلکه خواسته‌ها و تمایلات آن را نیز پیش‌بینی می‌نمایند (تانگ و آفوری بواتنگ^۳، ۲۰۱۴). از نظر تانگ و آفوری بواتنگ (۲۰۱۴) همه‌کاناله جایگزین چندکاناله نیست بلکه توسعه آن است و چندکاناله بنیان اساسی تجربه همه‌کاناله جامع است. آن‌ها معتقدند تحول بانکداری چندکاناله به همه‌کاناله به شرح جدول ۱ اتفاق می‌افتد:

1. Search Intention
2. Herhausen et al
3. Tang & Ofori-Boateng

جدول ۱: تحول از بانکداری چندکاناله به همه‌کاناله (تانگ و آفوری بواتنگ، ۲۰۱۴)

بانکداری همه‌کاناله	بانکداری چندکاناله
نگاه مشتری‌محوری	نگاه بانک‌محوری
به مشتریان اجازه می‌دهد تا از طریق کانال‌های چندکاناله با بانک تعامل (برهم‌کنش) کنند.	به مشتریان اجازه می‌دهد تا از طریق کانال‌های چندکاناله با بانک تراکنش کنند.
از طریق تجزیه و تحلیل خواسته‌ها و تمایلات مشتریان درک می‌شود.	از طریق تجزیه و تحلیل نیازهای مشتریان درک می‌شود.
بر سیستم تعهدات ^۱ مشتریان مبتنی است.	بر سیستم ثبت اسناد مشتریان مبتنی است.
بر داده بزرگ ^۲ تکیه دارد: یکپارچگی از طریق زمینه مشتری ^۳	بر معماری خدمت‌گرا (SOA) ^۴ تکیه دارد: یکپارچگی درخواست‌ها از طریق تبادل پیام

درحالی‌که در بانکداری چندکاناله بانک‌ها مشتریان را تشویق می‌کنند تا از ارزان‌ترین کانال استفاده نمایند که در اثر آن حداقل ثبات بین‌کانالی^۵ و بی‌ثباتی تجربه مشتری حاصل می‌شود، بانکداری همه‌کاناله تعامل پیوسته^۶ و باثبات^۷ بین مشتریان و موسسات مالی از طریق کانال‌های چندکاناله است. درحالی‌که بانکداری چندکاناله بر تراکنش‌ها^۸ تأکید دارد، بانکداری همه‌کاناله بر تعامل و برهم‌کنش^۹ متمرکز است. به‌منظور حرکت از بانکداری چندکاناله به بانکداری همه‌کاناله، بانک‌ها باید نگاه بانک‌محوری را رها کرده و نگاه مشتری‌محوری را اتخاذ کنند و به‌جای اینکه صرفاً بر بهبود و تسهیل تراکنش‌های بانکی مشتریان از طریق کانال‌های متعدد تأکید کنند به ایجاد شرایط برهم‌کنش با مشتریان توجه نمایند. از طریق تجزیه و تحلیل کلان‌داده‌های مربوط به ویژگی‌ها و تراکنش‌های مشتریان، خواسته‌ها و تمایلات خاص مشتریان درک کنند و با ارائه خدمات شخصی‌سازی‌شده، متعهدانه آن‌ها را محقق سازند.

1. Engagement
2. Big Data
3. Customer Context
4. Service Oriented Architecture (SOA)
5. Cross-Channel Consistency
6. Seamless
7. Consistent
8. Transactions
9. Interactions

سیستم‌های بانکی در حال حرکت از کانال‌های خزانه‌ای^۱ به سمت یک کانال هماهنگ^۲، از نظر زمانی منطبق^۳ و وابسته به هم^۴ هستند و ارتباط بین بانکداری شعبه‌ای سنتی و مدیریت کانال‌ها در حال افزایش است (اوبراین، ۲۰۱۳). در دنیای بانکداری همه‌کاناله، مشتریان در کنترل کانال‌هایی هستند که می‌خواهند از آن‌ها استفاده نمایند؛ برای مثال آن‌ها می‌توانند با استفاده از یک کانال (مثل موبایل از خانه) دریافت خدمتی را شروع کرده و آن را از طریق کانال دیگر (مثال شعبه‌ای که بین راه خانه تا محل کار قرار دارد) به اتمام برسانند. بانکداری همه‌کاناله می‌تواند صنعت را به بانکداری زمینه‌ای^۵ صحیح که در آن خدمات مالی به صورت یکپارچه درون زندگی فردی و تجاری مشتریان تعبیه می‌شود، نزدیک‌تر کند (اریکسون و همکاران، ۲۰۱۲).

از نظر اوبراین (۲۰۱۳) برخی از مزایای بانکداری همه‌کاناله به شرح ذیل می‌باشد:

- ارائه غیرحضور در خواست‌های چک، پس انداز و وام

دیگر نیازی نیست مشتری بانک برای کسب اطلاعات در خصوص محصولات و خدمات یا ارائه درخواست برای حساب جدید به شعبه مراجعه نمایند. طیف وسیعی از درخواست‌ها می‌توانند به صورت آنلاین یا از طریق موبایل تکمیل و ارائه شوند. اطلاعاتی که از طریق کانالی در یک فرم وارد می‌شود از طریق سایر کانال‌ها نیز در دسترس قرار گرفته و دسترسی در لحظه به اطلاعات مشتریان و همین‌طور شناخت رفتار مشتریان را مقدور می‌سازد. ایجاد چنین ارتباطی بین کانال‌ها، دسترسی به سیستم‌های مختلف را ممکن می‌سازد؛ سیستم‌هایی که قبلاً مخازنی از اطلاعات بودند و برای تکمیل فرم‌ها نیازمند فرایندهای دسته‌ای زمان‌بر بودند. از طریق فرایندهای همه‌کاناله، دسترسی به اطلاعات و کسب موافقت‌ها بسیار سریع‌تر از قبل امکان‌پذیر می‌شود.

- امکانات پیشرفته در ATM و ماشین‌های تحویل‌داری از راه دور

قابلیت‌های کدهای شناسایی و امضاهای الکترونیک و سایر پیشرفت‌های اخیر در سیستم‌های کانال به موسسات مالی این اجازه را می‌دهد تا برخی تراکنش‌های سنتی تحویل‌داری را به کانال‌های سلف سرویس منتقل کنند. از طریق بانکداری متمرکز و دسترسی به سیستم‌های پشتیبان اداری و

1. Siloed
2. Coordinated
3. Synchronized
4. Interrelated
5. Contextual Banking
6. Ericsson et al

سیستم‌های کانال‌ها، موسسات مالی می‌توانند تراکنش‌ها و درخواست‌ها را بلافاصله به‌صورت صحیح شناسایی کرده و تأیید کنند و از این طریق تعاملات سریع و کارا با مشتریان را ممکن سازند.

- ایجاد تجربه دریافت خدمات سلف‌سرویس

ارتباطات همه‌کاناله مشتریان را قادر می‌سازد تا از کانال‌ها و وسایل چندگانه به‌منظور برنامه‌ریزی و اجرای تراکنش‌ها استفاده نمایند. از طریق تطابق و همزمان‌سازی داده‌ها بین کانال‌ها، مشتریان قبل از مراجعه به ATM، می‌توانند با استفاده از موبایل و از طریق اسکن کردن یک کد QR تراکنش مالی خود را به‌راحتی و به‌سرعت تکمیل کنند. موسسات مالی از این طریق انجام سریع و کارآمد فرایندها برای مشتریان را فراهم می‌کنند.

- ترکیب خدمات سلف‌سرویس با خدمات شخصی‌سازی شده

ارائه خدمات سلف‌سرویس و کانال‌های همه‌کاره به‌ویژه دستگاه‌های خودپرداز، شعب و کانال‌های مرکز ارتباط با مشتریان در حال افزایش است. برای نمونه می‌توان به ترکیب استفاده از ATM و سیستم‌های تحویل‌داری از راه دور اشاره کرد. مشتریان از طریق اتصال زنده به تحویل‌دار مستقر در مرکز با برقراری تعامل شخصی‌سازی شده، با کیفیت بالا و ارتباط تصویری و صوتی دوطرفه می‌توانند خدمات را کاملاً سلف‌سرویس یا از طریق کمک دریافت نمایند.

در مجموع، ماهیت بانکداری در حال تغییر است. مشتریان به‌طور فزاینده‌ای با تکنولوژی راحت هستند، آن‌ها به طرق مختلف با بانک‌ها در تعامل هستند. برخلاف مشتریان گذشته، مشتریان روشنفکر و قدرتمند امروزی محصولات عمومی آماده را نمی‌پذیرند؛ آن‌ها انتظار دارند به‌عنوان افرادی خاص و مطابق با ترجیحاتشان با آن‌ها رفتار شود. برخورداری از زیرساخت چندکاناله قابل اطمینان و ایجاد تجربه همه‌کاناله به مشتریان اجازه می‌دهد تا خدمات پیوسته و شخصی‌سازی‌شده در سرتاسر نقاط تماس دریافت نمایند. اکنون زمان آن است تا بانک‌ها از مزایای ثروت اطلاعات مشتریان بهره‌مند شوند. همچنان‌که جهان به‌مرور دیجیتالی‌تر می‌شود، سرمایه‌گذاری بر روی فرصت بانکداری همه‌کاناله می‌تواند بین بانک‌ها تمایز ایجاد کند و بانک‌هایی که در سال‌های پیش رو در این زمینه درخشان‌تر عمل کنند، در رقابت پیش‌تاز خواهند بود. بازاریابی همه‌کاناله در پژوهش‌های مختلف مورد بررسی پژوهشگران قرار گرفته و تمایل مراکز پژوهشی و دانشگاهی به انجام پژوهش در این خصوص در حال افزایش است. در جدول ۲ برخی از پژوهش‌های انجام‌شده و متغیرهای مورد بررسی ذکر شده است:

جدول ۲: نتایج جمع بندی مرور مطالعات پیشین

پژوهشگران	متغیرهای مورد بررسی	نتایج
شاو ^۱ (۲۰۲۱)	حرکات همه کاناله خرده فروشان و عملکرد زنجیره ارزش	- پذیرش استراتژی همه کاناله برای خرده فروشی های سنتی مناسب است. - این استراتژی ممکن است برای خرده فروشان آنلاین اثربخش نباشد. - خرده فروشی همه کاناله لزوماً منجر به قیمت پایین تر و راحتی مشتریان نمی شود. - استراتژی همه کاناله ممکن است برای تولیدکنندگان مؤثر نباشد.
سیا ^۲ و همکاران (۲۰۲۰)	زیرساخت ها، هم افزایی های زیرساختی، انگیزه های فردی، مشارکت موقعیتی مشتری و تجربه خرده فروشی همه کاناله	زیرساخت ها، هم افزایی های زیرساختی و انگیزه های فردی بر مشارکت موقعیتی مشتری در تجربه مثبت خرده فروشی همه کاناله مؤثر است و مشارکت موقعیتی در تأثیر این عوامل بر تجربه مشتریان به عنوان متغیر تعدیلگر اثرگذار است.
شی و همکاران (۲۰۲۰)	سازگاری درک شده، ریسک درک شده، تجربه همه کاناله و نیت خرید همه کاناله	سازهایی که مفهوم سازی تجربه همه کاناله را نشان می دهند، پیش بینی کننده خوبی برای سازگاری درک شده و خطر درک شده هستند که این عوامل بیشتر بر نیت خرید مشتریان تأثیر می گذارند.
واگن و همکاران (۲۰۱۸)	رفتار مصرف کننده در محیط تجارت الکترونیکی چندکاناله	خرده فروشان می توانند با فراهم کردن نقاط تماس کانال های الکترونیکی جایگزین، که به صورت متفاوتی در سفر خرید آنلاین مشتریان مشارکت دارند، تجارب خرید مصرف کنندگان را ارتقا دهند.
شن و همکاران (۲۰۱۸)	کیفیت ادغام کانال، روایی درک شده و استفاده از خدمت همه کاناله، استفاده داخلی و خارجی	- کیفیت یکپارچگی کانال به طور قابل توجهی بر روی روایی درک شده در کانال های مختلف تأثیر می گذارد. - تجربه استفاده داخلی باعث کاهش و تجارب استفاده خارجی باعث افزایش تأثیر روایی درک شده در استفاده از خدمات همه کاناله می شود.
جائه چول و سهاک (۲۰۱۸)	همه کاناله و میزان همگنی مشتریان	تولید کنندگان با مشتریان ناهمگون از نظر پذیرش خرید آنلاین، از استراتژی چندکاناله استفاده می کنند. - تولید کنندگان با مشتریان همگن باشد، از استراتژی همه کاناله می کنند. - تولید کنندگان با مشتریان نه مشابه و نه بسیار متفاوت هستند، از استراتژی آجر و ملات استفاده می کنند.
صغیری و همکاران (۲۰۱۷)	چارچوب مفهومی سیستم های همه کاناله	چارچوب مفهومی برای سیستم های همه کاناله که توسط سه بعد مرحله کانال، نوع کانال و عامل کانال مشخص شده است.
آیلاودی و فاریس (۲۰۱۷)	مدیریت توزیع چندکاناله و همه کاناله، اهداف توزیع و بازاریابی	چارچوبی متشکل از وسعت توزیع و عمق توزیع و رابطه بین آن ها، چگونگی تدارک خرده فروشان برای تأمین کنندگان و چگونگی تدارک تأمین کنندگان برای خرده فروشان و رابطه بین آن ها

1. Shao

2. Hsia

پژوهشگران	متغیرهای مورد بررسی	نتایج
هیور و همکاران ^۱ (۲۰۱۷)	ارزش خرید آنلاین، ارزش خرید آنلاین، ارزش خرید همه‌کاناله	- ارزش خرید آنلاین، ارزش خرید آنلاین با ارزش خرید همه‌کاناله رابطه معناداری دارد. - بین ارزش خرید موبایلی و همه‌کاناله رابطه معناداری یافت نشد.
حسین و همکاران ^۲ (۲۰۱۷)	کیفیت یکپارچگی، ارزش ویژه مشتری، بازاریابی همه‌کاناله خدمات مبتنی بر داده، ارزش ویژه مشتری، ارزش ویژه برند و ارتباطی و ارزش بها	کیفیت یکپارچگی همه‌کاناله مبتنی بر داده های ^۳ گردآوری شده از رسانه‌های اجتماعی، موبایل، اینترنت، نقاط فروش، فروشگاه‌های فیزیکی، بازاریابی مستقیم، بازاریابی مبتنی بر مکانیابی، مراکز تماس، کیوسک‌ها، تلویزیون و کنسول‌های بازی بر ارزش ویژه مشتری و ارزش ویژه مشتری بر ارزش ویژه برند و ارزش ویژه ارتباطی ^۴ و ارزش بها ^۵ اثر مستقیم دارد.
ورهاف و همکاران (۲۰۱۵)	مباحث خرده‌فروشی چندکاناله و جنبش جدید همه‌کاناله	- ظهور کانال‌های آنلاین و کانال‌های دیجیتال جدید و رسانه‌های اجتماعی مدل‌های کسب‌وکار تجاری، اجرای آمیخته خرده‌فروشی و رفتار خریداران را تغییر داده است. - درحالی‌که کانال‌های چندگانه در دهه گذشته در خرده‌فروشی در حال رواج بود، اکنون حرکت به سوی خرده‌فروشی همه‌کاناله در حال وقوع است. - خرده‌فروشی همه‌کاناله دیدگاه وسیع‌تری به کانال‌ها دارد و به این‌که خریداران چگونه تحت‌تأثیر قرار می‌گیرند و در فرایند جستجو و خرید چگونه در کانال‌های مختلف حرکت می‌کنند، به‌صورت گسترده‌تری می‌پردازد.
چو، شن، چو و چو ^۶ (۲۰۱۵)	ریسک درک‌شده، موانع تغییر رفتار در فروشگاه آنلاین و نیات تغییر رفتار آزادانه بین‌کانالی	ریسک درک‌شده و موانع تغییر رفتار در ارتباط با فروشگاه آنلاین، بر نیات تغییر رفتار آزادانه بین‌کانالی تأثیر مستقیم دارد.

مروری بر مطالعات پیشین و نتایج آن‌ها در جدول ۱ نشان می‌دهد که علی‌رغم انجام مطالعات متعدد درخصوص بازاریابی همه‌کاناله و بررسی ارتباط آن با متغیرهای مختلف، ابعاد مختلف بازاریابی همه‌کاناله در حوزه بانکداری مورد مطالعه جدی قرار نگرفته است. براین‌اساس پژوهشگران در تلاش هستند در پژوهش حاضر، به‌عنوان پژوهشی متمایز با پژوهش‌های پیشین، مدل جامع بازاریابی بانکی همه‌کاناله را با شناسایی ابعاد متمایز در بانک کشاورزی ایران طراحی نمایند.

1. Hure et al
2. Hossain et al
3. Data-Driven Omnichannel Integration Quality
4. Relationship Equity
5. Value equity
6. Chou et al

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدفی که دنبال می‌کند از نوع توسعه‌ای، از نظر شیوه گردآوری داده‌های پژوهش کیفی و از نظر زمانی تک‌مقطعی است و ماهیت پژوهش نیز اکتشافی می‌باشد، قلمرو مکانی آن بانک کشاورزی است و در سال ۱۴۰۲ انجام شده است. ابزار پژوهش و روش گردآوری داده‌ها شامل مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق^۱ است. از رویکرد تحلیل مضمون^۲ به منظور تحلیل و کددهی نظام‌مند داده‌های کیفی و توسعه مضامین فراگیر^۳، سازنده^۴ و پایه^۵ (آترید و استرلینگ، ۲۰۰۱) استفاده شده است. مضامین پایه، پایین‌ترین سطح مشتق شده از متن است. مجموعه مضمون‌های پایه مشابه، مضمون‌های سازنده را می‌سازند و مجموع مضمون‌های سازنده مشابه، مضمون فراگیر را می‌سازند.

بدین منظور، در مرحله انجام مطالعات کتابخانه‌ای مراحل ذیل طی شد:

۱. آشنایی با داده‌ها: مرور جامع ادبیات پژوهش، خواندن و بازخوانش داده‌های متنی مندرج در یادداشت‌های مربوط به مصاحبه‌های انجام شده؛
 ۲. ایجاد کدهای اولیه: شروع تحلیل نظام‌مند داده‌ها از طریق کددهی به‌عنوان عناصر سازنده تحلیل؛
 ۳. جستجو برای مضامین: حرکت از کدها به سمت مضامین به منظور شکل‌دهی به تحلیل؛
 ۴. بازبینی مضامین بالقوه: یک فرآیند بازگشتی است و به منظور توسعه مضامین در ارتباط با داده‌های کدگذاری شده و کل مجموعه داده‌ها، صورت پذیرفته است؛
 ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین: بررسی منحصر به فرد بودن تعریف، دارا بودن محدوده مشخص، عدم همپوشانی، تکراری نبودن و کنترل این موضوع که به‌طور مستقیم به پرسش‌های پژوهش مرتبط باشند؛
 ۶. تهیه گزارش و یافته‌ها تحلیل شوند.
- جهت توسعه مضامین فراگیر، سازنده و پایه بازاریابی بانکی همه‌کاناله، از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته، مراحل ذیل طی شد:

۱. سوالات اصلی پژوهش با در نظر گرفتن اهداف مدنظر طراحی شد؛
۲. از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با تعداد ۱۵ نفر از مدیران شاغل در ستاد مرکزی بانک کشاورزی (حداقل دارای ۱۰ سال سابقه) در سطح معاونین و رؤسای ادارات و مدیران امور و همین‌طور

1. In-Depth Semi Structured Interviews
 2. Thematic Analysis
 3. Global Themes
 4. Organizing Themes
 5. Basic Themes

اساتید دانشگاه، متخصصین و فعالین حوزه بازاریابی و بانکداری (حداقل دارای ۵ سال تجربه در حوزه‌های یادشده) به‌منظور گردآوری داده‌های مرتبط با سوالات استفاده شد؛

۳. با استفاده از داده‌های گردآوری شده در مراحل پیشین، کدگذاری باز و محوری مضامین انجام پذیرفت. در صورت نیاز نسبت به بازخوانی مجدد ادبیات موضوع و مصاحبه مجدد نیمه‌ساختاریافته اقدام شد؛

۴. مرحله چهارم تا رسیدن به مضامین اشباع نظری تکرار شد،

۵. روابط بین سازه‌های مدل با استفاده از نتایج حاصل از مرور ادبیات موضوع و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق تعیین گردید؛

۶. مرحله ششم تا رسیدن به اشباع نظری در خصوص روابط بین سازه‌ها تکرار شد؛

۷. در آخرین مرحله با استفاده از نتایج مراحل پیشین، نسبت به طراحی مدل بانکداری همه‌کاناله اقدام گردید.

روایی ابزارهای مرحله کیفی (مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) با استفاده از نظرات خبرگان و تأیید پایایی این ابزارها نیز با استفاده از روش هولستی^۱ تأیید شد؛ به این صورت که در مرحله اول خود پژوهشگر از متون کتابخانه‌ای منتخب و سه مورد مصاحبه، مضامین را شناسایی، استخراج و کدگذاری کرد و در مرحله دوم این متون و مصاحبه‌ها به منظور استخراج مضامین و کدگذاری در اختیار یکی از خبرگان آشنا به موضوع پژوهش (معاون اداره کل بازاریابی بانک کشاورزی و دارای مدرک دکتری بازاریابی) قرار گرفت.

در ادامه با مقایسه این دو مرحله و بر مبنای میزان توافق دو مرحله کدگذاری، ضریب پایایی با استفاده از روش هولستی و ضریب Pao^2 مطابق فرمول ذیل به دست آمد:

$$Pao = 2M / (n1 + n2) \quad \text{رابطه (۱)}$$

که در آن Pao به معنی درصد توافق مشاهده‌شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری و $n1$ و $n2$ تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول (خود پژوهشگر)، $n2$ تعداد واحدهای

1. Holsti

2. Percentage of Agreement Observed

کدگذاری شده در مرحله دوم (خبرگان) است. این رقم میان صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است (نوری و همکاران، ۱۳۹۸).

بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری متون منتخب کتابخانه‌ای درصد توافق مشاهده شده به صورت زیر به دست آمد:

$$Pao = 2(12) / (17 + 14) = 0.77$$

که در آن تعداد کدهای مشترک و مورد توافق برابر با ۱۲، تعداد واحدهای کدگذاری شده توسط خود پژوهشگر برابر با ۱۷ و تعداد واحدهای کدگذاری شده توسط کدگذار جایگزین برابر با ۱۴ است. براساس رابطه فوق، میزان پایایی مرحله مطالعات کتابخانه‌ای برابر با ۰/۷۷ به دست آمد.

در ضمن میزان توافق و ضریب پایایی حاصل از کدگذاری دوگانه سه مورد از مصاحبه‌ها به صورت جدول ذیل است:

جدول ۳: محاسبه پایایی بین دو کدگذار متون مصاحبه

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدهای شناسایی شده توسط پژوهشگر	تعداد کدهای شناسایی شده توسط پژوهشگر همکار	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار (Pao)
۱	P1	۳۱	۲۸	۲۳	٪۷۷
۲	P2	۲۷	۲۹	۲۴	٪۸۵
۳	P3	۳۹	۳۵	۲۹	٪۷۸
	کل	۹۷	۹۲	۷۶	٪۸۰

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود تعداد کل کدهای شناسایی شده که توسط محقق برابر با ۹۷ و تعداد کدهای شناسایی شده توسط پژوهشگر همکار برابر با ۹۲ و تعداد کدهای مورد توافق برابر با ۷۶ است که براساس فرمول مربوط به Pao ضریب پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها برابر با ۰/۸۰ به دست آمد. با توجه به اینکه ضریب پایایی به دست آمده برای مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه بیشتر از ۶۰ درصد است (کوال، ۱۹۹۶)، قابلیت کدگذاری‌ها مورد تایید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مضمون متون کتابخانه‌ای و مصاحبه مناسب است.

برای تعیین روایی محتوا، از دو ضریب نسبت روایی محتوا (CVR^1) و شاخص روایی محتوا (CVI^2) استفاده گردید. برای محاسبه نسبت روایی محتوایی هر کدام از مضامین حاصله، از نظرات تعداد ۳۰ نفر از خبرگان بانکی و دانشگاهی (شامل ۲۶ نفر از مدیران، کارشناسان و متخصصین بانکی و ۴ نفر از اساتید دانشگاهی) استفاده شد.

براساس نظرخواهی از این خبرگان که به‌صورت پرسش‌نامه انجام پذیرفت، CVR مربوط به هزینه کانال‌ها (زیرشاخص یکپارچگی کانال‌ها) و لجستیک یکپارچه با مشتریان (مضمون پایه یکپارچگی کانال‌های بانک و مشتری) به‌ترتیب برابر با $-۰/۵۳$ و $-۰/۰۷$ و کمتر از $۰/۳۳$ (براساس جدول لاوشه، ۱۹۷۵) به‌دست آمد لذا این مضامین، از مضامین احصایی مرحله کیفی حذف شدند. CVR سایر زیرشاخص‌ها بزرگتر از $۰/۳۳$ بوده و براساس جدول لاوشه (۱۹۷۵)، روایی محتوایی آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۴: نسبت روایی محتوایی شاخص‌های حذف شده

مضمون	زیرمضمون	ضروری	غیرضروری مفید	غیرضروری	CVR	میانگین عددی
یکپارچگی کانال‌ها	هزینه کانال‌ها	۷	۹	۱۴	-۰/۵۳	۰/۷۷
یکپارچگی کانال‌های بانک و مشتری	لجستیک یکپارچه با مشتریان	۱۴	۶	۱۰	-۰/۰۷	۱/۱۳

در ادامه به‌منظور محاسبه I-CVI مضامینی که روایی آن‌ها تأیید شده، پرسش‌نامه مربوطه طراحی شده و در اختیار ۳۰ نفر از خبرگان قرار گرفت که براساس نتایج حاصله I-CVI هر مضمون محاسبه شده و براساس نتایج حاصله S-CVI-UA و S-CVI-AVE پرسشنامه به‌ترتیب برابر با $۰/۸۰$ و $۰/۸۲$ به دست آمد که با توجه به پیشنهادهای مطرح‌شده در پژوهش‌های مرتبط با موضوع، روایی محتوایی قوی مضامین طراحی‌شده مورد تأیید قرار گرفت (دیویس، ۱۹۹۲؛ پولیت و بک، ۲۰۰۶؛ رویو و همکاران، ۲۰۰۳).

1. Content Validity Ratio
2. Content Validity Index

یافته‌های پژوهش

مشخصات جمعیت شناختی ۱۵ نفر از نمونه انتخابی از جامعه مورد اشاره که به منظور انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق با پژوهشگران همکاری نموده‌اند، به شرح ذیل است:

جدول ۵: مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

سابقه خدمتی		میزان تحصیلات		جایگاه سازمانی	
تعداد	سال	تعداد	مدرک تحصیلی	تعداد	سطح سازمانی
۵	بیش از ۲۵ سال	۳	دکتری	۴	مدیران عالی
۷	بین ۱۵ تا ۲۵ سال	۹	فوق لیسانس	۵	مدیران میانی و عملیاتی
۳	کمتر از ۱۵ سال	۳	لیسانس	۴	کارشناسان
۲				اساتید و متخصصین بانکداری	

همان‌طور که ذکر شد، برای توسعه مضامین با استفاده از روش تحلیل مضمون، از روش مرور ادبیات و همین‌طور مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد.

در این فرآیند نتایج تعداد ۷۸ مورد پژوهش انجام شده در خصوص ابعاد بازاریابی همه‌کاناله مورد بررسی و تلفیق قرار گرفت. سپس تعداد ۸۵ مورد متن اصلی از طریق مصاحبه گردآوری گردید. در ادامه با بهره‌گیری از روش کدگذاری باز و محوری و با استفاده از نتایج حاصل از مرور ادبیات پژوهش و مصاحبه، مضامین فراگیر، سازنده و پایه مورد شناسایی قرار گرفت.

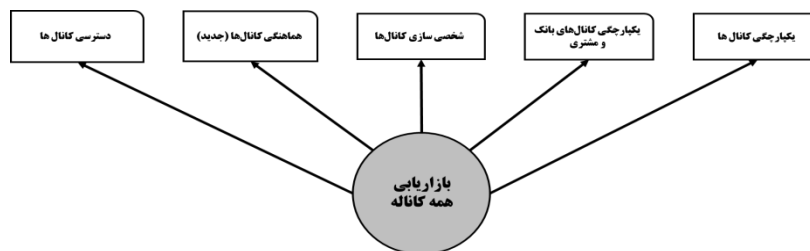
نتایج حاصل از مراحل مرور ادبیات موضوعی و مصاحبه‌ها تلفیق شده و مضامین حاصله نهایی به شرح جدول ۶ کدگذاری شده است.

جدول ۶: مضامین نهایی حاصل از مرحله کیفی

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	کد مضمون	ارجاع به ادبیات موضوعی	ارجاع به نتایج مصاحبه
یکپارچگی کانال‌ها	پیکربندی خدمت در کانال‌ها	پیکربندی خدمت در کانال‌ها	۱۰۰۰۰۰	سوسا و ووس، ۲۰۰۶؛ کلر، ۲۰۱۰؛ آنتیلین، ۲۰۱۳؛ شن، لی، سانگ و وانگ، ۲۰۱۸؛ گولارت، ۲۰۱۴؛ ورهاف، کانان و اینمان، ۲۰۱۵؛ کاو و لی، ۲۰۱۵؛ گانگ، اسمیت و تلانگ، ۲۰۱۱؛ بری، ۲۰۱۰؛ نسلین و شانکار، ۲۰۰۹؛ امریخ، پاول و رادلف، ۲۰۱۵؛ ورهاف و همکاران، ۲۰۱۵؛ هرهاسن و همکاران، ۲۰۱۵؛ صغیری، ۲۰۱۵؛ ودرز، سولین و ماکینکو، ۲۰۱۵؛ کارتون و همکاران، ۲۰۱۲؛ چن، وانگ و جیانگ، ۲۰۱۵؛ گولاتی و گارینو، ۲۰۰۰	P01-01, P01-02, P13-01, P10-01, P11-01, P12-01, P06-02, P07-04, P11-03, P12-03, P13-02, P14-02, P07-01, P12-02, P04-04, P07-02, P08-01, P01-03, P02-03, P03-03, P02-02, P14-01, P12-04
			۱۰۰۱۰۰		
			۱۰۰۱۰۱		
			۱۰۰۱۰۲		
			۱۰۰۲۰۰		
			۱۰۰۲۰۱		
			۱۰۰۲۰۲		
			۱۰۰۳۰۰		
			۱۰۰۴۰۰		
			۱۰۰۵۰۰		
			۱۰۰۶۰۰		
			۱۰۰۶۰۱		
یکپارچگی کانال‌های بانک و مشتری	تکنولوژی یکپارچه با مشتریان	تسهیم اطلاعات یکپارچه با مشتریان	۲۰۰۰۰۰	آدیوار، حسین اوغلو و کریستوفر، ۲۰۱۸	P08-04, P09-04, P10-04, P15-01, P05-02, P03-02, P04-01, P04-02
			۲۰۰۱۰۰		
			۲۰۰۲۰۰		
			۲۰۰۳۰۰		
دسترس‌ی کانال‌ها	تعدد کانال‌ها (جدید)	پراکندگی جغرافیایی کانال‌ها (جدید)	۳۰۰۰۰۰	پیوترویز و کاتبرتسون، ۲۰۱۴؛ موسی، گوناسکاران و یوسف، ۲۰۱۴؛ لاو، ۲۰۱۲؛ کارتون و همکاران، ۲۰۱۲؛ کاو و لی، ۲۰۱۵؛ گانگ، اسمیت و تلانگ، ۲۰۱۱؛ لهتونن و همکاران، ۲۰۰۵	P06-01, P08-02, P09-02, P10-02, P10-03, P06-03, P07-03, P08-03
			۳۰۰۱۰۰		
			۳۰۰۲۰۰		
			۳۰۰۳۰۰		
			۳۰۰۴۰۰		
			۳۰۰۵۰۰		

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	کد مضمون	ارجاع به ادبیات موضوعی	ارجاع به نتایج مصاحبه	
	دسترسى تقاضا		۳۰۰۶۰۰			
			۳۰۰۶۰۱			یکپارچگی در ترفیع
			۳۰۰۶۰۲			یکپارچگی معامله
			۳۰۰۶۰۳			یکپارچگی اطلاعات محصول
			۳۰۰۶۰۴			یکپارچگی اطلاعات تراکنشهای مشتریان (جدید)
هماهنگی کانالها (جدید)			۴۰۰۰۰۰		P01-04, P03-01, P15-03, P09-03, P09-01, P15-02, P04-03, P05-03, P05-04	
			۴۰۰۱۰۰			طراحی محتوایی هماهنگ (جدید)
			۴۰۰۲۰۰			طراحی ظاهری هماهنگ (جدید)
			۴۰۰۳۰۰			ترفیع هماهنگ کانالها (جدید)
			۴۰۰۴۰۰			فرایندهای هماهنگ کانالها (جدید)
			۴۰۰۵۰۰			کاربری هماهنگ کانالها (جدید)
			۴۰۰۶۰۰			ویژگی هولوگرافیک کانالها (جدید)
			۴۰۰۷۰۰			استراتژیهای هماهنگ کانالها (جدید)
			شخصی سازی کانالها			
۵۰۰۱۰۰						
۵۰۰۱۰۱	فراوانی استفاده مشتریان از کانالها (جدید)					
۵۰۰۱۰۲	توالی استفاده مشتریان از کانالها (جدید)					
۵۰۰۲۰۰						
	شخصی سازی خدمات کانالها		۵۰۰۲۰۱	پیش بینی نیازهای مشتریان	آیلاوادی، فاریس، ۲۰۱۷؛ شن، لی، سان و وانگ، ۲۰۱۸، بریل، ۲۰۱۸؛ تانگ و آفوری بوتانگ، ۲۰۱۴؛ بری، ۲۰۱۰	
			۵۰۰۲۰۲	طبقه بندی مشتریان		

نتایج حاصل از تحلیل مضمون متون حاصل از مرور ادبیات موضوعی و مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته بیانگر آن است که مضامین فراگیر بازاریابی بانکی همه‌کاناله شامل یکپارچگی کانال‌ها، یکپارچگی کانال‌های بانک و مشتری، شخصی‌سازی کانال‌ها، هماهنگی کانال‌ها و دسترسی کانال‌هاست. شبکه مضمون بازاریابی بانکی همه‌کاناله شامل شکل ۱ است:



شکل ۱: مضامین فراگیر بازاریابی بانکی همه‌کاناله

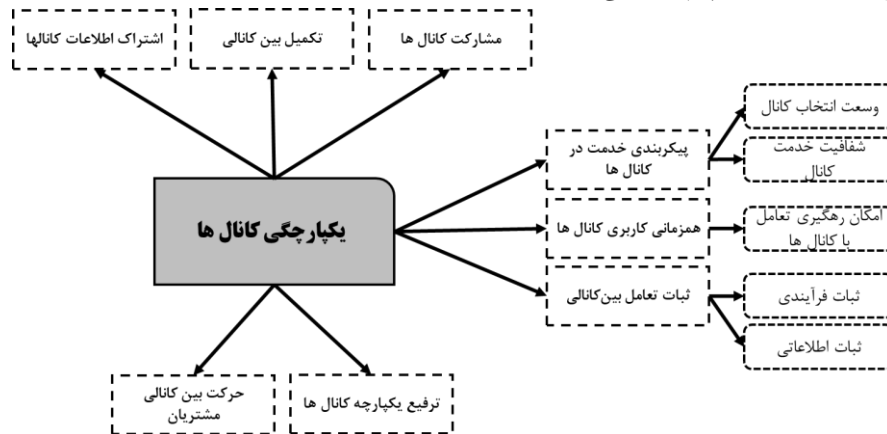
یکپارچگی کانال‌ها، شخصی‌سازی کانال‌ها و دسترسی کانال‌ها از مضامین فراگیر بازاریابی همه‌کاناله هستند که در پژوهش‌های مختلف انجام شده درخصوص بازاریابی همه‌کاناله، با فراوانی‌های مختلف، مورد توجه قرار گرفته و در مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش نیز مورد تأکید قرار گرفته است. در این بین یکپارچگی کانال‌ها در مطالعات انجام شده پیشین، بیشتر از سایر مضامین، مدنظر قرار گرفته است.

در پژوهش‌های متعددی که توسط پژوهشگران پژوهش حاضر مورد مطالعه قرار گرفته، یکپارچگی بین کانال‌های بانک و مشتریان صرفاً در پژوهش انجام شده توسط آدیوار، حسین اوغلو و کریستوفر (۲۰۱۸) مورد توجه واقع شده است. این موضوع در پژوهش حاضر، در مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان پژوهش تأکید شده است.

از بین ابعاد پنجگانه بازاریابی همه‌کاناله حاصل از مرحله کیفی پژوهش حاضر، هماهنگی کانال‌ها در پژوهش‌های پیشین مورد توجه قرار نگرفته بود که براساس مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش به ابعاد بازاریابی همه‌کاناله اضافه شده است. در ادامه هرکدام از مضامین فراگیر اشاره شده در شکل ۱، مفهوم‌سازی شده و تشریح می‌گردند:

۱. یکپارچگی کانال ها

محتوای ثبت شده در ادبیات پژوهشی و متون مصاحبه‌های انجام شده موید آن است که یکپارچگی کانال‌ها از ابعاد بسیار مهم بازاریابی همه کاناله است.



شکل ۲: شبکه مضمون یکپارچگی کانال‌ها

بر اساس نتایج تحلیل مضمون اشتراک اطلاعات کانال‌ها، تکمیل بین کانالی، مشارکت کانال‌ها، ترفیع یکپارچه کانال‌ها، حرکت بین کانالی مشتریان، پیکربندی خدمات در کانال‌ها، همزمانی کاربری کانال‌ها و ثبات تعامل بین کانالی از مضامین سازنده یکپارچگی کانال‌ها هستند. از سوی دیگر وسعت انتخاب کانال توسط مشتریان و شفافیت خدمات ارائه شده در کانال‌ها از مضامین پایه پیکربندی خدمات در کانال‌ها هستند. همین‌طور امکان رهگیری تعامل مشتریان با کانال‌ها مضمون سازنده همزمانی کاربری کانال‌ها هستند. ثبات فرآیندی و ثبات اطلاعاتی (فرآیندی) نیز مضامین پایه ثبات تعامل بین کانالی هستند.

در بین مطالعاتی که در این خصوص انجام شده، مضمون اشتراک اطلاعات کانال‌ها توسط نویسندگانی مانند شن و همکاران (۲۰۱۸)، ورهاف و همکاران (۲۰۱۵)، گوه و همکاران (۲۰۰۹) و آدیوار و همکاران (۲۰۱۸) مورد توجه قرار گرفته است.

از گویه‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته که مرتبط با اشتراک اطلاعات کانال‌های می‌باشند می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- وجود امکان اشتراک داده‌های دریافت خدمت مشتریان بین کانال‌ها از الزامات اجرای استراتژی همه کاناله است؛

- استفاده از کانال‌های مختلف غیرمرتبط باعث می‌شود مشتریان سردرگم شوند.
- در نوشته‌های کلر (۲۰۱۰) و کالو و لی (۲۰۱۵) و اوبراین (۲۰۱۳) به مضمون تکمیل بین‌کانالی اشاره شده است.
- در مصاحبه‌های انجام شده نیز به تکمیل بین‌کانالی اشاره شد که برخی از گویه‌های مربوطه به شرح ذیل می‌باشد:
- عملکرد مرتبط کانال‌ها می‌تواند نقاط ضعف کانال‌ها را پوشش دهد؛
- مشتریان در صورت استفاده از کانال‌های منسجم، می‌توانند خرید خود را با استفاده از چندین کانال تکمیل کنند؛
- در صورتی که کانال‌ها با همدیگر در تعامل باشند امکان متناسب‌سازی ارائه خدمات با تمایل مشتری به نحوه دریافت خدمت افزایش می‌یابد؛
- در صورتی که کانال‌های بانکی با همدیگر در تعامل باشند این امکان برای مشتری فراهم می‌شود که فرایند دریافت خدمات بانکی را از طریق کانال‌های مختلف تکمیل کند و وابسته به کانال مشخصی نباشد.
- مشارکت کانال‌ها در مقالات کلر (۲۰۱۰) مورد توجه قرار گرفته است. در مصاحبه‌های انجام شده نیز به این مضمون اشاره شده است که برخی از گویه‌های حاصله به شرح ذیل است:
- عملکرد جزیره‌ای کانال‌ها، یکی از موانع اصلی شکل‌گیری بازاریابی همه‌کاناله است؛
- اقدامات منفرد کانال‌ها می‌تواند باعث شود کانال‌ها عملکرد همدیگر را خنثی کنند؛
- توان کانال‌های منسجم در مقایسه با کانال‌های منفرد چندبرابر خواهد شد؛
- در بازاریابی همه‌کاناله باید مرز بین کانال‌های مختلف محو شود و کانال‌ها به صورت یکپارچه و در تعامل با هم عمل کنند تا هم‌افزایی داشته باشند.
- به مضمون پیکربندی خدمت در کانال‌ها و مضامین فرعی وسعت انتخاب کانال شفافیت خدمت کانال در نوشته‌های سوسا و ووس (۲۰۰۶) پرداخته شده است. از گویه‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مربوط به این مضمون می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:
- مشتری بانک لزوماً نباید برای انجام هر کدام از عملیات بانکی از کانال خاص آن خدمت استفاده کند؛
- تعامل بین کانال‌ها، حوزه ارائه خدمات بانکی را گسترده می‌کند. دست مشتری باید در انتخاب کانال‌های مدنظرش باز باشد.

به مضمون همزمانی کاربری کانالها و مضمون پایه مربوط به آن (امکان رهگیری تعامل با کانالها) در مطالعات شن و همکاران (۲۰۱۸) و ورهاف و همکاران (۲۰۱۵) اشاره شده است. علاوه بر این برخی از گویه‌های مطروحه در مصاحبه‌ها نیز به این مضمون اشاره شد:

- وجود ارتباط و تعامل بین کانالهای ارائه خدمات بانکی این امکان را ایجاد می‌کند تا رفتار خرید مشتریان در کانالهای مختلف به صورت یکپارچه مورد مطالعه قرار گیرد.

- اگر بانک به دنبال ارائه خدمتی است که کیفیت یکسان، پایدار و قابل اتکایی داشته باشد، باید کانالهای خود را یکپارچه نماید و رفتار مشتریان را در کانالهای مختلف پیگیری کرده و به صورت تلفیقی مورد مطالعه قرار دهد.

ثبات تعاملی بین کانالها و مضامین پایه مربوطه (ثبات فرایندی و ثبات اطلاعاتی) در مطالعات سوسا و ووس (۲۰۰۶)، اوبراین (۲۰۱۳) و صغیری و همکاران (۲۰۱۷) و پیوترویز و کاترتسون (۲۰۱۴) مورد توجه قرار گرفته و در گویه‌های زیر که حاصل مصاحبه‌ها هستند به این مضمون اشاره شده است:

- انسجام عملکردی کانالها هزینه‌های ارتباطات و توزیع را کاهش می‌دهد؛

- برای اینکه بانک بتواند شناخت خوبی از مشتریان به دست آورد باید اطلاعات تراکنش‌های بانکی که مشتریان با استفاده از کانالهای مختلف انجام می‌دهند را با هم ادغام نماید؛

- اگر مشتری مجبور باشد برای هر کدام از مراحل خرید از کانال مشخصی استفاده کند این موضوع تراکنش‌های بانکی مشتری را غیریکپارچه خواهد کرد.

ترفیع یکپارچه کانالها به عنوان یکی از ابعاد بازاریابی همه کاناله در مطالعات لهتونن و همکاران (۲۰۰۵) و ودرز و همکاران (۲۰۱۵) مدنظر قرار گرفته است. ترفیع یکپارچه کانالها در گویه‌های زیر نیز بیان شده است:

- وجود کانالهای متعدد و مجزا منجر می‌شود تا پیام‌های متعدد و مختلفی به مشتریان مخابره گردد که این موضوع می‌تواند به شکل‌گیری تصویر واحد از برند ضربه بزند.

- یکپارچگی کانالهای ارائه خدمات بانکی، می‌تواند به یکپارچگی فعالیتها و پیامهای ترویجی کمک کند.

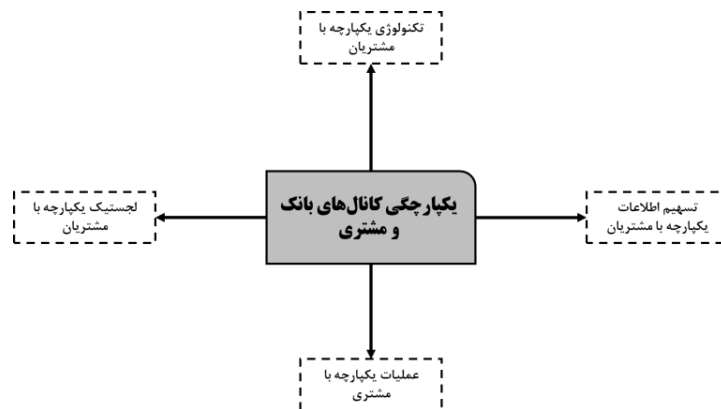
- ارتباط و تعامل همزمان و در لحظه کانالها منجر به هوشمندی کانالهای همه کاناله شده و این هوشمندی به ارائه پیامهای ترویجی مختص مشتریان در حین دریافت خدمت کمک می‌کند.

در مطالعات ورهاف و همکاران (۲۰۱۵)، صغیری و همکاران (۲۰۱۷) و شن و همکاران (۲۰۱۸) به حرکت بین کانالی پرداخته شده است. حرکت بین کانالی در گویه‌های زیر مورد اشاره قرار گرفته است:

- برای شکل‌گیری بازاریابی همه‌کاناله باید این امکان برای مشتریان فراهم باشد تا براساس نیاز خود در فرایند خرید بین کانال‌های مختلف به آسانی حرکت کنند؛
- این امکان باید برای مشتری فراهم باشد که فرایند خرید خود را از طریق یک کانال شروع کرده و از طریق همان کانال به یک یا چند کانال دیگر منتقل شده و فرایند خرید را به اتمام رسانند.

۲. یکپارچگی کانال‌های بانک و مشتری

یکپارچگی بین کانال‌های بانک و مشتریان از مضامینی است که عمدتاً در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان قرار گرفته است و این موضوع در پژوهش‌های پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است. شبکه مضمون یکپارچگی کانال‌های بانک و مشتری به صورت شکل ۳ می‌باشد. نتایج حاصل از تحلیل مضمون انجام شده مؤید آن است پیشایندهای مورد نیاز برای یکپارچگی کانال‌های بانک و مشتریان شامل تکنولوژی یکپارچه با مشتریان، تسهیم اطلاعات یکپارچه با مشتریان، عملیات یکپارچه با مشتریان و لجستیک یکپارچه با مشتریان می‌باشد.



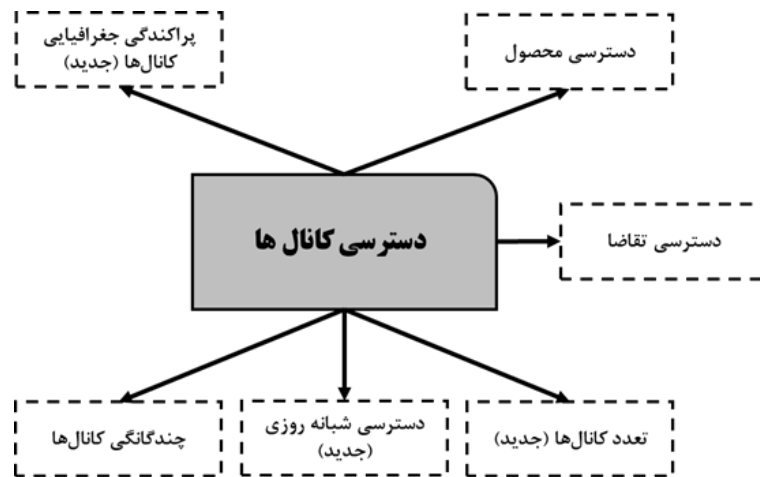
شکل ۳: شبکه مضمونی یکپارچگی کانال‌های بانک و مشتری

در ادبیات موضوعی موجود به مضمون یکپارچگی کانال‌های بانک و مشتری و مضامین فرعی مربوطه در مطالعات آدیوار و همکاران (۲۰۱۸) اشاره شده است. با توجه به گسترش سامانه‌های بانکی و توسعه سامانه‌های مختص مشتریان کلان در بانکداری شرکتی توسط بانک‌ها، این مضمون در مصاحبه‌های انجام شده مورد توجه قرار گرفته که برخی از گویه‌های مربوطه به شرح ذیل است:

- در بانکداری نوین باید بین کانال‌های بانکی و کانال‌های کسب‌وکار مشتریان به صورت پیوسته و همزمان ارتباط وجود داشته باشد؛
- نیازهای بانکی مشتریان مدام در حال تغییر است، متناسب‌سازی خدمات بانکی با نیازهای مشتریان نیازمند ارتباط و تبادل اطلاعات بین کانال‌های بانکی و کانال‌های مشتریان است؛
- با پیشرفت فناوری اطلاعات، به منظور دریافت اطلاعات مشتریان و ارائه خدمت به آن‌ها نباید لزوماً مشتری در شعبه حاضر شود یا به سایر کانال‌های بانکی مراجعه کند بلکه کانال‌های بانک باید از نظر فنی با کانال‌های مشتریان به صورت مستمر ارتباط داشته باشد؛
- برای تحقق کامل بازاریابی همه‌کاناله در بانک‌ها، یکپارچگی کانال‌های بانکی کفایت نمی‌کند بلکه این کانال‌های یکپارچه باید با کانال‌های مشتریان نیز در تعامل باشند و در تعامل با هم عملیات بانکی انجام دهند؛
- در بانکداری نوین به‌ویژه بانکداری شرکتی، بانک به‌عنوان مشاور به بهبود کسب‌وکار مشتریان کمک می‌کند. ارائه مشاوره اثربخش نیازمند اطلاعات مشتریان است که یکپارچگی کانال‌های بانکی و کانال‌های مشتریان و پشتیبانی این کانال‌ها توسط بانک می‌تواند کمک کننده باشد. این موضوع به تحقق بازاریابی همه‌کاناله نیز کمک می‌کند؛
- زمانی بانک‌ها می‌توانند در پیش‌بینی نیازها و خواسته‌های مشتریان شرکتی موفق باشند که به صورت مستمر به کانال‌های کسب‌وکار آن‌ها دسترسی داشته باشند و از طریق تبادل اطلاعات با کانال‌های آن‌ها خواسته‌های بانکی آن‌ها را رفع کنند؛
- تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ارتباط فنی کانال‌های بانکی و کانال‌های مشتریان می‌تواند در هدایت رفتار مشتریان مؤثر باشد؛
- در بانکداری همه‌کاناله می‌توان با استفاده از درگاه‌های پرداخت اینترنتی بین کانال‌های بانک و مشتری ارتباط برقرار کرد.

۳. دسترسی کانال‌ها

نتایج تحلیل مضمون موید آن است که دسترسی کانال‌ها (ظرفیت اعضای زنجیره تأمین برای ایجاد، اشتراک و بازیابی به موقع اطلاعات) از ابعاد اصلی بازاریابی بانکی همه‌کاناله است که شبکه مضمون مربوطه به آن به شرح شکل ۴ می‌باشد:



شکل ۴: شبکه مضمونی دسترسی کانال‌ها

دسترسی محصول (نگهداری و به اشتراک‌گذاری داده‌های محصول شامل اجزای تکنیکی و فیزیکی و عناصر محصول بین اعضای سیستم همه‌کاناله و مصرف‌کنندگان)، دسترسی تقاضا (دسترسی به داده‌های روندهای بازار، اندازه تقاضا، ذائقه مصرف‌کننده و رفتار مصرف‌کننده) و چندگانگی کانال‌ها از مضامین سازنده مضمون فراگیر دسترسی کانال‌ها هستند که در پژوهش‌های پیشین و متون حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مدنظر قرار گرفته‌اند؛ لیکن پراکندگی جغرافیایی، تعدد و دسترسی شبانه‌روزی کانال‌های بانک از مضامین سازنده دسترسی هستند که در ادبیات پژوهشی پیشین بدان توجه نشده و حاصل تحلیل مضمون متون مصاحبه‌های انجام‌شده در پژوهش حاضر هستند.

مضمون فراگیر دسترسی کانال و مضمون سازنده دسترسی تقاضا در مطالعات لاو (۲۰۱۲)، چن و همکاران (۲۰۱۵)، گولاتی و گارینو (۲۰۰۰) و لهتونن و همکاران (۲۰۰۵) مورد بررسی قرار گرفته‌اند و در مصاحبه‌های انجام‌شده نیز به آن‌ها اشاره شده است:

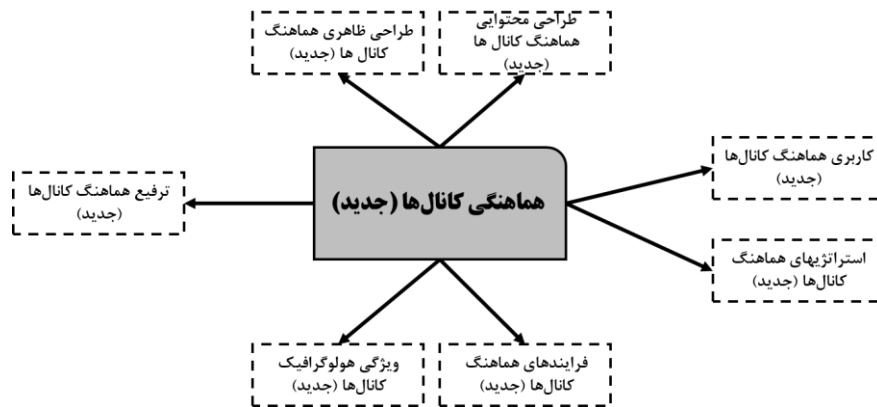
- این امکان باید برای بانک فراهم گردد تا به داده‌های فعالیت‌ها و تراکنش‌های بانکی مشتریان در کانال‌های مختلف دسترسی داشته باشند تا از این طریق بتواند خدمات بانکی مورد تقاضای آنها را طراحی و ارائه نماید؛

- تاریخچه فعالیت‌های بانکی مشتریان در کانال‌های مختلف باید در همه‌کانال‌ها برای هر مشتری در همه‌کانال‌ها در دسترس باشد تا با تلفیق این اطلاعات تقاضای مشتریان پیش‌بینی شده و تأمین شود.

- به مضمون دسترسی محصول در مطالعات موسی و همکاران (۲۰۱۴) اشاره شده است. برخی از گویه‌های حاصل از مصاحبه‌ها که به این مضمون مرتبط است به شرح ذیل است:
- کانال‌های بانکی باید براساس خدمت مورد درخواست مشتریان طراحی شده و در دسترس آن‌ها قرار گیرند؛
 - کانال‌های بانک باید طوری طراحی شوند که برای هر کدام از نیازهای مشتریان، کانال بانکی در دسترس باشد.
- مضمون چندگانگی کانال‌ها در پژوهش‌های انجام شده توسط پیوتروویز و کاتبرتسون (۲۰۱۴) مطرح شده و در مصاحبه‌ها نیز به آن اشاره شده است از جمله در گویه زیر:
- باید این امکان برای مشتری فراهم شود که در هر لحظه از زمان و در هر مکانی بتواند به کانال‌های مختلف و متعدد بانکی برای دریافت خدمت بانکی خاص دسترسی داشته باشد.
- مضامین سازنده دسترسی شبانه‌روزی کانال‌ها، پراکندگی جغرافیایی کانال‌ها و تعدد کانال‌ها در ادبیات موضوعی مورد مطالعه مغفول واقع شده ولی در مصاحبه‌های انجام شده به آن‌ها اشاره شده و از این نظر نوآوری پژوهش حاضر محسوب می‌شود. برخی از گویه‌های مربوطه که در مصاحبه‌ها مطرح شده عبارتند از:
- در توسعه کانال‌های بانکی باید پراکندگی جغرافیایی مشتریان مدنظر قرار گیرد و براساس توزیع جغرافیایی مشتریان، کانال‌ها در دسترس قرار گیرند؛
 - کانال‌های مختلف بانک باید با استفاده از فناوری اطلاعات طوری طراحی شوند که در طول شبانه روز دسترسی به خدمات بانکی برای مشتریان فراهم باشد؛
 - تعداد کانال‌های بانک باید به نحوی باشد که در زمان‌ها و مکان‌های مختلف، دسترسی به کانال‌ها برای مشتریان فراهم باشد.

۴. هماهنگی کانال‌ها

هماهنگی و همگونی کانال‌ها از مضامین و ابعاد بازاریابی بانکی همه‌کاناله است که براساس تحلیل مضمون متون مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته حاصل شده و در ادبیات پژوهشی بررسی شده مورد توجه قرار نگرفته است. شبکه مضمون هماهنگی کانال‌ها به صورت شکل ۵ است:



شکل ۵: شبکه مضمونی هماهنگی کانال‌ها

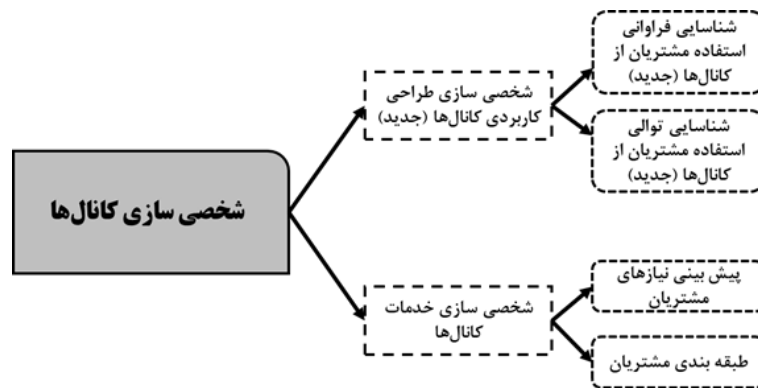
بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مضمون، طراحی ظاهری هماهنگ کانال‌ها، طراحی محتوایی هماهنگ کانال‌ها، کاربری هماهنگ کانال‌ها، استراتژی‌های هماهنگ کانال‌ها، فرایندهای هماهنگ کانال‌ها، ترفیع هماهنگ کانال‌ها و ویژگی هولوگرافیک کانال‌ها از مضامین سازنده مضمون هماهنگی کانال‌ها هستند. این مضمون و مضامین سازنده آن از نوآوری‌های پژوهش حاضر می‌باشند. برخی از گویه‌های مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته که به مضمون هماهنگی کانال‌ها و مضامین سازنده آن اشاره دارند عبارتند از:

- کانال‌های مختلف بانکی باید از نظر طراحی محتوایی با همدیگر تطابق داشته باشند؛
- کانال‌های بانکی باید از نظر ظاهری از جمله رنگ، طرح، چیدمان و غیره باید طوری طراحی شوند که با همدیگر هماهنگی داشته باشند به طوری که مشتری با رجوع به کانال‌ها متوجه شود این کانال‌ها به یک بانک تعلق دارد؛
- طرح‌های تبلیغاتی کانال‌ها باید طوری هماهنگ باشند که با همدیگر هم‌افزایی داشته باشند و به صورت هماهنگ بر ادراک مشتریان اثر داشته باشند؛
- فرایند ارائه خدمت به مشتریان در کانال‌های مختلف یک بانک باید با همدیگر سازگاری داشته باشند به طوری که کاربری کانال‌های مختلف بانک مشابه هم باشند؛
- نام کاربری و رمز عبور کانال‌های مختلف بانک باید یکسان باشد تا مشتری به هنگام ورود به کانال‌های مختلف مستأصل نشود. استفاده از تکنولوژی اکتیو دایرکتوری می‌تواند کارساز باشد؛

- کانال‌های مختلف بانک از نظر ارائه خدمات باید طوری طراحی شوند که مشتری بتواند هر خدمتی را از هر کانال در دسترس خود دریافت کند و مجبور نباشد برای هر خدمت خاصی به کانال خاصی مراجعه نماید؛
- کانال‌های بانک باید از نظر فرایندی طوری طراحی شوند که امکان ارائه ادامه یک خدمت بانکی در کانال دیگر بانکی ممکن باشد؛
- پیام‌های ترویجی که در کانال‌های مختلف بانکی ارائه می‌شود باید طوری هماهنگ باشند که اثر یکسان و تکمیلی روی مشتریان بگذارند؛
- کانال‌های مختلف بانکی باید با استراتژی‌های کلان بانکی هماهنگی داشته باشند تا در یک مسیر و با هم‌افزایی هم به تحقق اهداف استراتژیک بانک کمک کنند.

۵. شخصی سازی کانال‌ها

براساس نتایج تحلیل مضمون، لزوم شخصی سازی کانال‌ها و متناسب سازی آن‌ها براساس ویژگی‌ها و خواسته‌های مشتریان از مضامین فراگیر بازاریابی بانکی همه‌کاناله است که شبکه مضمون مربوطه به شرح شکل ۶ است:



شکل ۶: شبکه مضمونی شخصی سازی کانال‌ها

شخصی سازی کانال‌ها و شخصی سازی خدمات کانال‌ها (مضمون سازنده) از مضامینی هستند که حاصل تحلیل مضمون ادبیات پژوهشی و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته است. براساس این نتایج

پیش‌بینی نیازهای مشتریان و طبقه‌بندی مشتریان از مضامین پایه مضمون شخصی‌سازی خدمات کانال‌ها هستند.

شخصی‌سازی طراحی کاربردی کانال‌ها برای مشتریان از مضامین سازنده شخصی‌سازی کانال‌هاست که در ادبیات پژوهش‌های پیشین به آن توجه نشده و حاصل تحلیل مضمون متون حاصل از مصاحبه می‌باشد. براساس این نتایج شناسایی فراوانی استفاده مشتریان از کانال‌ها و شناسایی توالی استفاده مشتریان از کانال‌ها از مضامین پایه شخصی‌سازی طراحی کاربردی کانال‌ها محسوب می‌شوند. این مضمون و مضامین پایه مربوطه از نوآوری‌های پژوهش حاضر محسوب می‌شوند.

شخصی‌سازی کانال‌ها و مضمون سازنده شخصی‌سازی خدمات کانال‌ها و مضامین پایه پیش‌بینی نیازهای مشتریان و طبقه‌بندی مشتریان در مطالعات آیلوادی، فاریس (۲۰۱۷)، شن و همکاران (۲۰۱۸)، بریل (۲۰۱۸)، تانگ و همکاران (۲۰۱۴) و بری (۲۰۱۰) مورد اشاره قرار گرفته است. علاوه بر این در مصاحبه‌های انجام شده نیز به این مضامین اشاره شده که برخی از گویه‌های مربوطه عبارتند از:

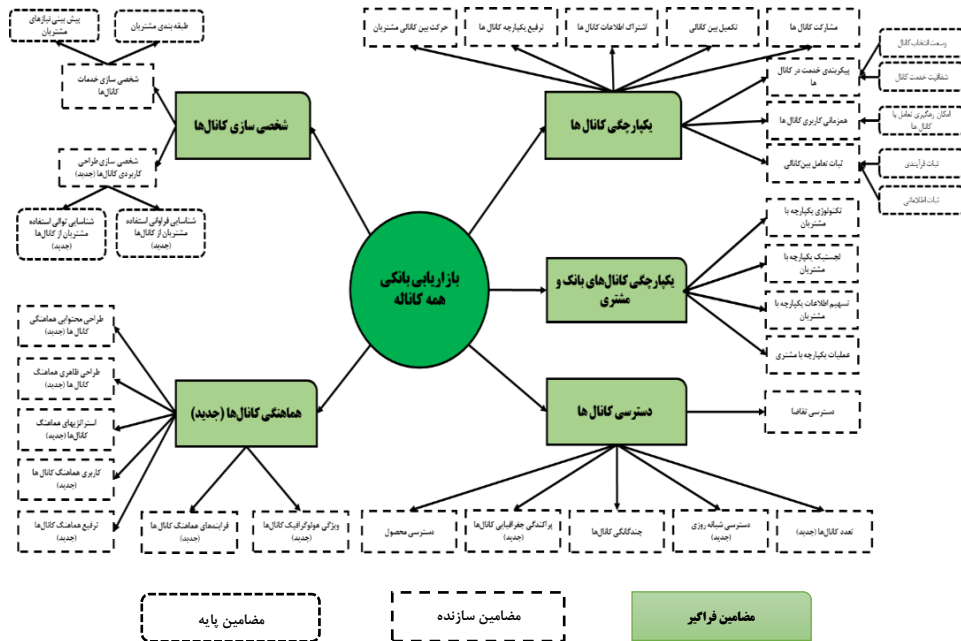
- کانال‌های بانک باید براساس نیازهای مشتری خود را مطابقت دهند؛
- کانال‌های بانک باید با استفاده از روش‌هایی مثل داده‌کاوی، نیازها و خواسته‌های هر کدام از مشتریان را حدس زده و خود را براساس آن تطبیق دهند؛
- سیستم‌های بانک باید این توانایی را داشته باشند که براساس تجزیه و تحلیل‌های آماری مشتریان را طبقه‌بندی کرده و کانال‌ها را با نیازها و خواسته‌های بانکی طبقات مختلف متناسب کنند؛
- یکی از راه‌های مشتری‌مداری در بازار رقابتی ارائه خدمات بانکی، فروش شخصی‌سازی شده است. در بانکداری همه‌کاناله می‌توان با یکپارچه‌سازی داده‌ها و اطلاعات تراکنش‌های مشتریان و تجزیه و تحلیل آن‌ها، خدمات شخصی‌سازی شده به مشتریان بانکی ارائه کرد.
- برخی از گویه‌های مربوط به شخصی‌سازی طراحی کاربردی کانال‌ها که نوآوری این پژوهش بوده و حاصل مصاحبه‌های انجام شده است عبارتند از:

- کانال‌های بانکی باید هوشمند باشند و تجارب قبلی مشتریان را تجزیه و تحلیل کنند و براساس آن کانال‌های متناسب با تجاربشان در اختیار هر کدام از مشتریان قرار گیرد. اهمیت این موضوع برای مشتریان شرکتی بیشتر است؛
- با استفاده از روش آماری داده‌کاوی قواعد انجمنی این امکان وجود دارد که وقتی مشتری از کانال بانکی خاصی استفاده می‌کند کانال بعدی را حدس زد. براین اساس می‌توان کانال‌های بانکی را برای مشتریان خاص شخصی‌سازی کرد؛

- یکی از اهداف بانکداری شرکتی ارائه خدمات بانکداری اختصاصی به مشتریان خاص است. یکی از راه‌های ارائه این خدمات، شخصی‌سازی کانال‌ها از طریق بانکداری همه‌کاناله است؛
- یکی از روش‌های جذب و راضی‌سازی مشتریان خاص بانکی، ایجاد کانال‌های شخصی برای آن‌ها است از جمله ایجاد بوجه ارائه خدماتی بانکی در محل مشتری، ایجاد پورتال ویژه ارائه خدمت در سامانه یکپارچه بانکی، پول‌رسان‌های ویژه مشتری و درگاه اینترنتی پرداخت ویژه مشتری که با ارائه خدمات از طریق این کانال‌های شخصی می‌توان به بانکداری همه‌کاناله نزدیک‌تر شد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توسعه ابزارها و کانال‌های مختلف و متعدد در بانکداری الکترونیک و دیجیتال و نهادینه شدن استفاده از این کانال‌ها توسط مشتریان، بانک‌ها در ارائه خدمات بانکی با کانال‌های چندگانه مواجه هستند. تعدد و چندگانگی کانال‌های ارتباطی و توزیعی، با وجود اینکه که دسترسی مشتریان به کانال‌های مختلف را توسعه می‌دهد، اما منجر به این می‌شود که مشتریان در کانال‌های مختلف با هویت‌های مختلف و چندگانه مواجه شوند و بانک‌ها در تجمیع اطلاعات و تراکنش‌های مشتریان در کانال‌های متعدد و شکل‌دهی هویتی واحد برای هر مشتری با مشکل مواجه شوند. این مشکل امکان شخصی‌سازی و متناسب‌سازی خدمات بانکی برای هر کدام از مشتریان را از بانک‌ها سلب می‌کند. در این بین بانکداری همه‌کاناله به‌عنوان راهکار مطرح شده است. مرور مطالعات پیشین بیانگر آن است که تاکنون مطالعه‌ای فراگیر در خصوص بانکداری همه‌کاناله انجام نشده است. براین‌اساس در این مطالعه که به‌صورت موردی در بانک کشاورزی انجام شده، پژوهشگران با بهره‌گیری از روش‌های مطالعاتی مرور کتابخانه‌ای مطالعات پیشین و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق و با بهره‌گیری از رویکرد پژوهشی تحلیل مضمون، مضامین مختلف بازاریابی بانکی همه‌کاناله را شناسایی نموده و مدل جامع بازاریابی بانکی همه‌کاناله را به‌شرح شکل ۷ طراحی نمودند:



شکل ۷: مدل جامع بازاریابی بانکی همه‌کاناله

بر اساس مدل شکل ۷، مضامین فراگیر بازاریابی بانکی همه‌کاناله در بانک کشاورزی عبارتند از یکپارچگی کانالهای بانک و یکپارچگی کانالهای بانک و مشتری، شخصی‌سازی کانالهای بانک، هماهنگی بین کانالهای بانک و همین‌طور گسترش دسترسی کانالهای بانک. در هیچ‌کدام از مطالعات پیشین، ابعاد بازاریابی همه‌کاناله به این جامعیت بیان نشده و این اجماع از نوآوری‌های پژوهش حاضر می‌باشد.

یکپارچگی بین کانالهای بانک نیازمند مشارکت کانالها در ارائه خدمت به مشتری، هم‌افزایی کانالهای بانک در تکمیل فرآیند خرید و سفر خرید مشتریان، به اشتراک گذاشتن اطلاعات مشتریان توسط کانالهای مختلف بانک است؛ از سوی دیگر بدون ایجاد امکان حرکت مشتری بین کانالهای مختلف به‌منظور تکمیل فرآیند خرید خود همین‌طور هم‌افزایی کانالها از طریق یکپارچگی در فعالیت‌های ترفیعی و ترویجی یکپارچگی بین کانالها محقق نخواهد شد. بیکربندی مناسب خدمت در کانالهای بانکی از طریق ایجاد وسعت در انتخاب کانالها توسط مشتریان و ایجاد شفافیت لازم در خدمات عرضه شده در کانالهای مختلف بانک از طریق توسعه عرضه اطلاعات مورد نیاز به توسعه یکپارچگی کانالها کمک

می‌کند. تسهیل کاربری همزمان کانال‌ها برای مشتریان به‌منظور ایجاد و توسعه یکپارچگی کانال‌ها ضروری است. رهگیری تعامل‌های صورت گرفته توسط مشتریان با کانال‌های مختلف در تحقق این امر مؤثر خواهد بود. درنهایت ثبات فرآیندی و اطلاعاتی تعامل بین کانال‌های مختلف بانکی از ابعاد و ملزومات ایجاد یکپارچگی در کانال‌ها هستند که در نهایت به تحقق بازاریابی بانکی همه‌کاناله کمک خواهد کرد. ازسوی دیگر با گسترش و توسعه تکنولوژی‌های نوین در ارائه خدمات بانکی به‌ویژه مشتریان شرکتی و حقوقی، ایجاد ارتباط و یکپارچگی بین کانال‌های ارائه خدمت بانک‌ها و کانال‌های مالی و دریافت خدمات بانکی مشتریان به تحقق استراتژی بازاریابی بانکی همه‌کاناله کمک خواهد کرد. ایجاد این ارتباط و یکپارچگی، مراجعات حضوری به‌منظور دریافت خدمت توسط مشتریان را حذف کرده و ازسوی دیگر این امکان را برای بانک فراهم می‌کند که از طریق تحلیل داده مبادله شده بین کانال‌های بانک و مشتریان به‌عنوان تحلیلگر مالی عمل کرده و به عنوان مشاور کسب‌وکار در کنار مشتری قرار گیرد. این امر از الزامات توسعه بانکداری نوین در فضای رقابتی کنونی، به‌ویژه در حوزه بانکداری شرکتی است. ایجاد این یکپارچگی بدون یکپارچگی تکنولوژیکی بین کانال‌های بانک و مشتریان، لجستیک یکپارچه کانال‌های مشتریان و بانک، عملیات یکپارچه کانال‌های یکپارچه و تسهیم اطلاعات بین این کانال‌ها ممکن نیست.

شخصی‌سازی و متناسب‌سازی کانال‌های بانک برای ارائه خدمات خاص به مشتریان از طریق شخصی‌سازی خدمات بانکی کانال‌ها و شخصی‌سازی طراحی کاربردی کانال‌های بانک از دیگر مضامین استقرار بازاریابی بانکی همه‌کاناله هستند. شناسایی فراوانی و توالی استفاده مشتریان از کانال‌های بانکی از ضروریات شخصی‌سازی طراحی کاربردی کانال‌ها و طبقه‌بندی مشتریان و پیش‌بینی نیازهای مشتریان از مضامین پایه تحقق شخصی‌سازی خدمات بانکی هستند.

همانگی و همگونی بین کانال‌های مختلف ارائه خدمات بانکی از ابعاد استقرار و اجرای بازاریابی بانکی همه‌کاناله است. در این راستا بهره‌مندی شبکه کانال‌های مختلف ارائه خدمات بانکی از ویژگی هولوگرافیک بسیار کارساز خواهد بود. براساس این ویژگی یک جزءسیستم (یک کانال) به‌تنهایی از ویژگی‌های کل سیستم (شبکه کانال‌ها) برخوردار است. در این حالت هر کدام از کانال‌های بانکی به‌تنهایی می‌تواند به‌عنوان یک بانک عمل کرده و همه خدمات بانکی را ارائه دهد و هر کدام از مشتریان که به لحاظ ویژگی‌ها، تعلقات و محدودیت‌ها که به کانال خاصی دسترسی دارند، با همان دسترسی محدود می‌توانند به همه خدمات بانکی مورد نیاز خود دسترسی داشته باشند. از دیگر الزامات ایجاد هماهنگی (همگونی) بین کانال‌های بانکی می‌توان به فرایندهای هماهنگ ارائه خدمات بانکی، فعالیت ترفیعی و

ترویجی هماهنگ، نحوه استفاده و کاربری هماهنگ کانال‌ها و طراحی ظاهری و محتوایی هماهنگ کانال‌ها اشاره نمود. علاوه بر این به منظور ایجاد هماهنگی بین کانال‌های بانکی، ایجاد همگونی و هماهنگی بین کانال‌ها و اهداف و استراتژی‌های کلان و برنامه‌های عملیاتی بانک ضروری است. توسعه دسترسی کانال‌های ارائه‌کننده خدمات بانکی برای مشتریان از دیگر ابعاد استقرار استراتژی بازاریابی بانکی همه‌کاناله است. تعدد کانال‌های بانکی و دسترسی شبانه‌روزی آن‌ها، چندگانگی کانال‌ها، گسترش جغرافیایی کانال‌ها برای ارائه خدمات به مشتریان در مناطق مختلف جغرافیایی و همین‌طور توسعه دسترسی محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان و دسترسی تقاضای مشتریان از الزامات توسعه دسترسی کانال‌های بانکی هستند.

هماهنگی کانال‌ها و مضامین سازنده آن (طراحی ظاهری هماهنگ کانال‌ها، طراحی محتوایی هماهنگ کانال‌ها، کاربری هماهنگ کانال‌ها، استراتژی‌های هماهنگ کانال‌ها، فرآیندهای هماهنگ کانال‌ها، ترفیع هماهنگ کانال‌ها و ویژگی هولوگرافیک کانال‌ها)، شخصی‌سازی طراحی کاربردی کانال‌ها (مضمون سازنده شخصی‌سازی کانال‌ها)، شناسایی فراوانی و توالی استفاده مشتریان از کانال‌ها (از مضامین پایه شخصی‌سازی کانال‌ها)، یکپارچگی اطلاعات تراکنش‌های مشتریان، تعدد کانال‌ها، دسترسی شبانه‌روزی کانال‌ها، پراکندگی جغرافیایی کانال‌ها (از مضامین سازنده دسترسی کانال‌ها) در پژوهش‌های گذشته مورد اشاره قرار نگرفته و از جنبه‌های نوآورانه پژوهش حاضر هستند.

پیشنهادات کاربردی

- با توجه به مباحث فوق و براساس یافته‌های پژوهش پیشنهادات کاربردی به شرح ذیل ارائه می‌شود:
- بانک کشاورزی با ایجاد وسعت در انتخاب کانال‌ها توسط مشتریان و ایجاد شفافیت لازم در خدمات عرضه شده در کانال‌های مختلف از طریق توسعه عرضه اطلاعات مورد نیاز، یکپارچگی کانال‌های خود را توسعه دهد؛ برای مثال این امکان برای مشتریان فراهم گردد تا در هر زمان و مکانی به کانال‌های مختلف بانکی از جمله خودپرداز، موبایل بانک، کارتخوان و دیگر کانال‌ها دسترسی داشته و خدمات قابل ارائه توسط هر کانال برای آن‌ها شفاف باشد. تسهیل کاربری همزمان کانال‌ها برای مشتریان به‌منظور ایجاد و توسعه یکپارچگی کانال‌ها ضروری است. ایجاد امکان رهگیری تعامل‌های صورت گرفته توسط مشتریان با کانال‌های مختلف در تحقق این امر مؤثر خواهد بود.
 - بانک کشاورزی با ایجاد ثبات در فرآیندهای تعامل و تبادل اطلاعات در بین کانال‌ها و همین‌طور اطلاعاتی که در این فرآیندها جابجا می‌شوند یکپارچگی در کانال‌ها و در نهایت بازاریابی

همه کاناله را محقق سازد؛ برای مثال با ایجاد تدابیر لازم ارتباط بین دستگاه‌های کارتخوان و سرورهای بانک قطع نشود یا نحوه کاربری دستگاه خودپرداز، موبایل بانک یا اینترنت بانک پیوسته تغییر نکند.

- فرآیندهای ارائه خدمات بانکی و همین‌طور کانال‌های دخیل در این فرآیندها طوری طراحی گردند که زمینه اشتراک اطلاعات کانال‌های مختلف بین سایر کانال‌ها و مشارکت بین کانال‌ها به منظور تکمیل خدمت درخواستی مشتریان را فراهم نمایند؛ برای مثال در خصوص تکمیل ارائه خدمت توسط کانال‌های مختلف، این امکان برای مشتریان فراهم باشد تا فرم درخواست کارت بانکی را از طریق موبایل بانک یا سایر کانال‌ها پر کنند و این اطلاعات در لحظه از این کانال‌ها به سامانه شعبه منتقل گردد تا مشتریان با مراجعه به شعبه، کارت بانکی را دریافت کنند. یا اینکه از طریق تبادل در لحظه اطلاعات بین کانال‌ها، مشاهده تراکنش‌های انجام شده از طریق موبایل بانک، در سایر کانال‌ها از جمله اینترنت بانک قابل مشاهده باشد.

- کانال‌های مختلف بانک کشاورزی طوری طراحی گردند که امکان ارائه اکثر خدمات بانکی در اکثر کانال‌های آن فراهم باشد؛ برای مثال هر خدمتی که در شعبه به مشتریان ارائه می‌شود از طریق سامانه‌های دیگر از جمله موبایل بانک، اینترنت بانک، خودپرداز و یا ترکیب آن‌ها نیز قابل ارائه باشد. در این حالت هر کدام از مشتریان که به لحاظ ویژگی‌ها، تعلقات و محدودیت‌ها، به کانال خاصی دسترسی دارند، با همان دسترسی محدود می‌توانند به همه خدمات بانکی مورد نیاز خود دسترسی داشته باشند.

- بین برنامه‌های تبلیغاتی کانال‌های مختلف بانک کشاورزی، هماهنگی و همسویی حاکم باشد؛ برای مثال طرح، رنگ، فونت، ترکیب، چیدمان، چارچوب، شعار، زمینه، محتوا و طراحی بنرها و کلیپ‌های تبلیغاتی کانال‌های مختلف بانکی به صورت هماهنگ و همگون طراحی شوند. بی‌تردید این هماهنگی منجر به هم‌افزایی شده و اثربخشی برنامه‌های تبلیغاتی را افزون می‌سازد.

- بانک کشاورزی با گسترش و توسعه تکنولوژی‌های نوین در ارائه خدمات بانکی به ویژه مشتریان شرکتی و حقوقی، ایجاد ارتباط و یکپارچگی بین کانال‌های ارائه خدمت بانک‌ها و کانال‌های مالی و دریافت خدمات بانکی مشتریان به تحقق استراتژی بازاریابی بانکی همه کاناله کمک کند.

- بانک کشاورزی با بهره‌گیری از سیستم‌های انبارداده، اطلاعات و تراکنش‌های بانکی مشتریان را تلفیق و تحلیل کرده و نیازها، سلیق و خواسته‌های مشتریان خود را شناسایی و طبقه‌بندی نماید و براساس نتایج حاصله و از طریق شخصی‌سازی خدمات و طراحی کاربردی کانال‌های بانکی به سوی استقرار بازاریابی بانکی همه کاناله حرکت کند.

- بانک کشاورزی با طراحی کانال‌های شخصی‌سازی شده برای مشتریان عمده و ایجاد یکپارچگی بین این کانال‌ها و کانال‌های بانک و از این طریق ارائه خدمات منحصر به فرد و شخصی، برای این مشتریان چسبندگی و وابستگی ایجاد نماید. این وابستگی منجر به کاهش حساسیت قیمتی این مشتریان نسبت به کارمزد دریافتی بانک و یا نرخ تسهیلات بانک خواهد شد.
- بانک کشاورزی با طراحی کانال‌های هماهنگ (از نظر طراحی ظاهری و محتوایی) و ترفیع هماهنگ این کانال‌ها و توسعه دسترسی به آن‌ها، ارزش ویژه برند خود نزد مشتریان را ارتقا دهد تا از این طریق مشتریان نسبت به ترویج و تبلیغ این کانال‌ها نزد سایر مشتریان اقدام نماید.

پیشنهاد‌های نظری

این پژوهش به صورت موردی در بانک کشاورزی انجام شده است. با توجه به مشابهت کنونی خدمات و سامانه‌های مورد استفاده در نظام بانکی دولتی و تبعیت این بانک‌ها از دستورالعمل‌ها و ضوابط و بخشنامه‌های واحد ابلاغی از نهادهای مرتبط از جمله بانک مرکزی، وزارت امور اقتصادی و دارایی و شورای پول و اعتبار احتمال امکان تعمیم نتایج حاصل از پژوهش به سایر بانک‌های دولتی بالاست. لیکن این مورد نیازمند تحقیق و مطالعه است لذا پیشنهاد می‌گردد این پژوهش در قلمرو وسیع‌تر و در سطح نظام بانکی دولتی و خصوصی انجام پذیرد.

بازاریابی و بانکداری همه‌کاناله از دو بعد بازاریابی و فنی قابل تحلیل و انجام است. با توجه به اینکه در این پژوهش این موضوع صرفاً از بعد بازاریابی مورد بررسی قرار گرفته و کمتر به مسائل فنی پرداخته شده است، پیشنهاد می‌شود با تشکیل تیم پژوهشی متشکل از متخصصی بازاریابی و فنی، این پژوهش به صورت گسترده‌تر و از بعد فنی نیز انجام پذیرد. در پژوهش پیشنهادی می‌توان به الزامات تکنولوژیکی و فناوری اطلاعات به منظور اجرای استراتژی بازاریابی بانکی همه‌کاناله نیز پرداخت.

برخی از ابعاد بازاریابی بانکی همه‌کاناله از جمله شخصی‌سازی کانال‌ها در حوزه بانکداری شرکتی و برای مشتریان عمده کاربرد بیشتری دارد. با عنایت به توسعه توجه به بانکداری شرکتی در بانک‌ها و همین‌طور تفاوت رفتار مشتریان شرکتی و خرد، پیشنهاد می‌گردد بازاریابی همه‌کاناله به تمرکز با بانکداری شرکتی مورد مطالعه قرار گیرد.

ایجاد یکپارچگی بین کانال‌های مختلف نیازمند شناسایی رفتار کنونی این مشتریان در استفاده از کانال‌های مختلف است. این موضوع از طریق داده‌کاوی قواعد انجمنی تراکنش‌ها و عملیات بانکی مشتریان امکان‌پذیر است. از این طریق می‌توان فهمید مشتریانی که از یک کانال خاص بانک از قبیل

خودپرداز استفاده می‌کنند، تمایل دارند پس از آن از چه کانال دیگری استفاده نمایند و از این طریق توالی استفاده از کانال‌ها شناسایی می‌شود. پس از شناسایی این توالی برای مشتریان مختلف، اولویت کانال‌ها به‌منظور یکپارچگی مشخص می‌گردد. پیشنهاد می‌گردد این پژوهش انجام پذیرد.

در نهایت، با توسعه خرید و فروش الکترونیک و ارتقای دانش مشتریان نسبت به استفاده از کانال‌های مختلف آنلاین و آفلاین، پیشنهاد می‌گردد این پژوهش در صنایع و خرده‌فروشی‌های دیگر نیز انجام پذیرد.

محدودیت‌های پژوهش

با توجه به اینکه این پژوهش در صنعت بانکداری و به صورت مطالعه موردی در بانک کشاورزی انجام پذیرفته، قابلیت تعمیم نتایج آن به سایر صنایع کم است. البته از نتایج حاصله می‌توان برای انجام پژوهش در سایر صنایع بهره برد.

استفاده از داده‌های ثانویه از قبیل میزان سپرده‌گذاری و تسهیلات دریافتی انواع مشتریان در شناسایی رابطه بین ابعاد بازاریابی همه‌کاناله در نیات رفتاری مشتریان می‌تواند کارساز باشد؛ لیکن با توجه به ماهیت محرمانگی آمار تراکنش‌های مشتریان، دسترسی به این اطلاعات ممکن نبود.

منابع و مأخذ

الف. انگلیسی

- Ailawadi, K., & Farris, P. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions, *Journal of Retailing*, 93(1), 50-75.
- Bhatnagar, A., & Syam, Siddhartha S. (2014). Allocating a Hybrid Retailer's Assortment across Retail Stores: Bricks-and-Mortar Vs Online. *Journal of Business Research*, 67 (June), 1293-1302.
- Boyd, J.H., De Nicolo, G., Jalal, A.M. (2006). Bank Risk-Taking and Competition Revisited: New Theory and New Evidence. *IMF Working Paper*. No. 06/297.
- Boyd, J.H., & Runkle, D.E. (1993). Size and performance of banking firms – testing the predictions of theory. *Journal of Monetary Economics*. 31 (1), 47-67.
- Brown, C.O., & Dinc, S.I. (2011). Too many to fail? Evidence of regulatory forbearance when the banking sector is weak. *Review of Financial Studies*. 24 (4), 1378-1405.

- Carletti, E. (2008). *Competition and Regulation in Banking*. In: *Boot, A.W.A., Thakor, A.V. (Eds.)*, San Diego: Handbook of Financial Intermediation and Banking. Elsevier, 449–482.
- Carletti, E., & Vives, X. (2009). *Regulation and Competition Policy in the Banking Sector in Competition Policy in the EU*, Elsevier, 260–284.
- Chou, S.Y., Shen, G.C., Chiu, H.C., & Chou, Y.T. (2015). Multichannel Service Providers' Strategy: Understanding Customers Switching and Free-Riding Behavior. *Journal of Business Research*, 34(9), 150-156.
- Donadelli, M., Fasan, M., & Magnanelli, B.S. (2014). The Agency Problem, Financial Performance and Corruption: Country, Industry and Firm Level Perspectives. *European Management Review*. 11, 259–272.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309–325.
- Hossain, T.M.T.; Akter, S.; Kattiyapornpong, U. & Wamba, S.F (2017). The Impact of Integration Quality on Customer Equity in Data Driven Omnichannel Services Marketing. *Procedia Computer Science*, 121(1), 784–790.
- Hsia, T., Wu, J., Xu, X., Li, Q., Peng, L., & Robinson, S. (2020). Involvement in Facilitating Consumer Experiences. *Information & Management*, 57(8), 50-64.
- Jaе-Cheol, K., & Se-Hak, C. (2018). Cannibalization and Competition Effects on a Manufacturer's Retail Channel Strategies: Implications on an Omni-Channel Business Model. *Decision Support Systems*, 109 (May), 5-14.
- Kim T., Papanastassiou M., & Nguyen Q. (2016). Linking Governance Quality and Derivatives Use: Insights from Firms' Hedging Behavior. *Journal of Economics and Developmen*, 20(1), 5-31.
- Krapl, A.A. (2015). Corporate International Diversification and Risk. *International Review of Financial Analysis*. 37, 1–13.
- Lievenbruck, M., & Schmid, T. (2014). Why do Firms (not) Hedge? Novel Evidence on Cultural Influence. *Journal of Corporate Finance*, 25, 92–106.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017), Toward a Three-Dimensional Framework for Omni-Channel, *Journal of Business Research*, 77(August) 53–67
- Shao, X. (2021). Omnichannel Retail Move in a Dual-Channel Supply Chain. *European Journal of Operational Research*, 249(3), 936-950.

Shen, X.L., Li, Y.J., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel Integration Quality, Perceived Fluency and Omnichannel Service Usage: The Moderating Roles of Internal and External Usage Experience. *Decision Support Systems*, 109(May), 61-73.

Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2019), Conceptualization of Omnichannel Customer Experience and its Impact on Shopping Intention: a Mixed-Method Approach. *International Journal of Information Management*, 50 (February), 325-336.

Verhoef, P.C., Kannan, P.K., & Jeffrey Inman, 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.

Wagner, G., Schramm-Klein, H., & Steinmann, S. (2018). Online Retailing Across E-Channels and E-Channel Touchpoints: Empirical Studies of Consumer Behavior in The Multichannel E-Commerce Environment. *Journal of Business Research*, 35(4), 30-45.