



## Designing a Paradigmatic Model for the Development of Omnichannel Distribution in the Iran's Insurance Industry

Zeinab Bozorgpour<sup>1</sup>, Mohammad Bashokouh Ajirlou<sup>2\*</sup>, Hossein Rahimi Klour<sup>3</sup>,  
Ghasem Zarei<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. student Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. Email Address: z.bozorgpour@uma.ac.ir

<sup>2</sup>Correspondence: Professor, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. Email Address: Bashokouh@uma.ac.ir

<sup>3</sup>Associate prof, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. Email Address: h\_clever@uma.ac.ir

<sup>4</sup>Professor Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. Email Address: zarei@uma.ac.ir

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Article Type: Research paper

Received: 5 May 2025

Received in revised form: 7 June 2025

Accepted: 6 September 2025

Available online: 21 November 2025

#### Keywords:

Insurance Industry

Omnichannel Distribution

Integration

Digital Technologies

### ABSTRACT

In the present era, with the expansion of digital technologies in the insurance industry, customer expectations have also changed and they now demand access to insurance services through all available traditional and digital channels. This omnichannel distribution not only increases customer satisfaction and loyalty, but by improving operational efficiency and reducing distribution costs, it helps insurance companies attain a better position in today's competitive market. Accordingly, the present study was conducted with the aim of designing a paradigmatic model for developing omnichannel distribution in Iran's insurance industry through a qualitative grounded theory strategy. The statistical population of the study included all experts and specialist professionals in the insurance industry and university faculty members of marketing distribution who were interested in the field of omnichannel distribution in the insurance industry. Using purposive expert sampling, the first sample was selected for interview and, to select additional members, the snowball sampling method was used until the stage of theoretical saturation of categories was reached (the 13th interview). After analyzing the data in MAXQDA software, the study's categories were identified and classified through open and axial coding processes, and the paradigmatic model of the research was presented through selective coding. Findings showed that causal conditions include stimulating customer behavior, leveraging digital marketing capabilities, employing internal marketing capabilities, training and developing human resources, customer demands, and customer drivers; structural requirements, human requirements, technological requirements, and environmental requirements play the role of contextual conditions for developing omnichannel distribution in the insurance industry. In order to establish the axial category of omnichannel distribution, managerial actions in information dissemination, laws and regulations, and supervision and control are needed, which—given campaign strategies for omnichannel distribution with engaging content and policies for integrating distribution channels—can be achieved through flexibility and adaptability.

**Cite this article:** Z. Bozorgpour, M. Bashokouh Ajirlou, H. Rahimi Klour, and Gh. Zarei, "Designing a Paradigmatic Model for the Development of Omnichannel Distribution in the Iran's Insurance Industry," Journal of Supply Chain Management, vol. 27, no. 3, pp. 101-125, 2025. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20089198.1404.27.88.5.1>



## **Introduction**

The contemporary global business environment increasingly depends on technological capabilities, with digital transformation reshaping consumer purchasing from face-to-face transactions to electronic payments. The insurance industry—a core element of global financial systems—has been substantially affected by technological innovation, evolving customer expectations, and the emergence of omnichannel distribution. Omnichannel integrates online and offline sales and communication channels (websites, mobile apps, call centers, and physical branches) to provide a consistent, seamless customer experience, allowing consumers to move between channels without restarting transactions. Advanced technologies such as chatbots and virtual environments enable insurers to engage clients in new ways, potentially transforming decision processes and brand loyalty. Historically reliant on in-person interactions and paper-based workflows, insurers must adopt omnichannel approaches to meet demand for integrated, personalized, and efficient services; empirical evidence shows most customers expect uniform interactions across channels, pressuring insurers toward omnichannel adoption for competitiveness and satisfaction. However, insurance poses distinctive challenges compared with retail: its service-intensive nature, need for trust, complex products, regulatory constraints, and long-term advisory relationships complicate full omnichannel implementation and often necessitate human intervention. Additionally, slower uptake of AI, big data, and machine learning widens the gap between customer expectations and industry capabilities. While retail literature on omnichannel strategies is extensive, theoretical and empirical studies specific to insurance—particularly concerning effects on purchase decisions, loyalty, and satisfaction—remain limited. Preliminary findings suggest that integrating digital and physical channels can improve flexibility, trust, and retention, but consistent personalization is essential. Accordingly, the present study was conducted with the aim of designing a paradigmatic model for developing omnichannel distribution in Iran's insurance industry through a qualitative grounded theory strategy.

## **Result and Discussion**

The statistical population of the study included all experts and specialist professionals in the insurance industry and university faculty members of marketing distribution who were interested in the field of omnichannel distribution in the insurance industry. Using purposive expert sampling, the first sample was selected for interview and, to select additional members,

the snowball sampling method was used until the stage of theoretical saturation of categories was reached (the 13th interview). After analyzing the data in MAXQDA software, the study's categories were identified and classified through open and axial coding processes, and the paradigmatic model of the research was presented through selective coding.

## **Conclusion**

"The research findings indicated that the identified categories were categorized into causal, contextual, interventional, phenomenon-centric variables, implementation strategies, and outcomes, and the relationship between them was presented in a paradigmatic framework. According to in-depth interviews conducted with research participants, the causal conditions include customer behavior motivation, use of digital marketing capabilities, use of internal marketing capabilities, training and development of human resources, customer demands, and customer drivers. Today's insurance industry customers are looking for transparency of information received, mutual trust, best value, and facilitation of their experience from insurance companies, which they can provide to customers by relying on internal marketing and digital marketing capabilities such as integrating insurance and non-insurance services, improving omnichannel distribution knowledge among personnel, and tracking clicks. Structural requirements, human requirements, technological requirements, and environmental requirements play the role of contextual conditions for developing omnichannel distribution in the insurance industry. In order to establish the axial category of omnichannel distribution, managerial actions in information dissemination, laws and regulations, and supervision and control are needed. The more customers receive personalized services of higher quality from insurance companies and the company's processes and operations are prepared accordingly, the easier it will be to achieve omnichannel distribution in the insurance industry. Implementation strategies for developing omnichannel distribution in the insurance industry; an omnichannel distribution advertising campaign with engaging content and policies for channel integration, flexibility and adaptability, and clear targeting.

## طراحی مدل پارادایمی توسعه توزیع همه کاناله در صنعت بیمه ایران

زینب بزرگ پور<sup>۱</sup>، محمد باشکوه اجیرلو<sup>۲\*</sup>، حسین رحیمی کلور<sup>۳</sup>، قاسم زارعی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: z.bozorgpour@uma.ac.ir

<sup>۲</sup> آستاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول). رایانامه:

mohammadbashokouh@gmail.com

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: h\_clever@uma.ac.ir

<sup>۴</sup> آستاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: zarei@uma.ac.ir

### چکیده

### مشخصات مقاله

#### تاریخچه مقاله:

نوع مقاله: علمی پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۵

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۱۷

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۵

ارائه آنلاین: ۱۴۰۴/۰۸/۳۰

#### کلیدواژه‌ها:

صنعت بیمه

توزیع همه کاناله

یکپارچگی

فناوری‌های دیجیتال

در عصر حاضر با گسترش فناوری‌های دیجیتال در صنعت بیمه، انتظارات مشتریان نیز تغییر کرده و آن‌ها خواستار دسترسی به خدمات بیمه‌ای از طریق همه کانال‌های در دسترس سنتی و دیجیتال هستند. این توزیع همه کاناله نه تنها رضایت و وفاداری مشتریان را افزایش می‌دهد، بلکه با بهبود کارایی عملیاتی و کاهش هزینه‌های توزیع، به شرکت‌های بیمه کمک می‌کند تا در بازار رقابتی امروز جایگاه بهتری داشته باشند. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل پارادایمی توسعه توزیع همه کاناله در صنعت بیمه ایران از طریق استراتژی کیفی داده‌بنیاد انجام شد. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل تمامی خبرگان و کارشناسان متخصص صنعت بیمه و اساتید توزیع بازاریابی دانشگاه‌ها بودند که به حوزه توزیع همه کاناله در صنعت بیمه علاقه‌مند بودند. با روش نمونه‌گیری قضاوتی خبره اول نمونه جهت مصاحبه انتخاب و برای انتخاب سایر اعضا از روش نمونه‌گیری گلوله برفی تا رسیدن به مرحله‌ی اشباع نظری مقوله‌ها (مصاحبه‌ی ۱۱۳م) استفاده شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار MAXQDA، طی فرآیندهای کدگذاری باز و محوری، مقوله‌های پژوهش شناسایی و دسته‌بندی شدند و طی فرآیند کدگذاری انتخابی مدل پارادایمی پژوهش ارائه گردید. یافته‌ها نشان داد که شرایط علی شامل تحریک رفتار مشتریان، استفاده از قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال، استفاده از قابلیت بازاریابی داخلی، آموزش و توسعه منابع انسانی، خواسته‌های مشتری و محرک‌های مشتری هستند و الزامات ساختاری، الزامات انسانی، الزامات فناوری و الزامات محیطی نقش شرایط زمینه‌ای توسعه توزیع همه کاناله در صنعت بیمه را دارند. به منظور شکل‌گیری مقوله محوری توزیع همه کاناله، به اقدامات مدیریتی اطلاع‌رسانی، قوانین و مقررات و نظارت و کنترل نیاز است که با توجه به راهبردهای کمپین تبلیغاتی توزیع همه کاناله با محتوای جذاب و سیاست‌های یکپارچگی کانال‌های توزیع، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری قابل دست‌یابی است.

**استناد:** بزرگ پور، زینب، باشکوه اجیرلو، محمد، رحیمی کلور، حسین، زارعی، قاسم، "طراحی مدل پارادایمی توسعه توزیع همه کاناله در صنعت بیمه ایران

"، نشریه مدیریت زنجیره تامین، دوره ۱۶، شماره ۸۸، صفحات ۱۲۵-۱۰۱، ۱۴۰۴.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20089198.1404.27.88.5.1>

## ۱- مقدمه

توانایی را دارند که با تکیه بر پلتفرم‌های فناورانه مانند چت‌بات‌ها<sup>۴</sup> و متاورس<sup>۵</sup> به روش‌های جدید و تخیلی با مشتریان خود درگیر شوند [۷]. در صنعت بیمه، اتخاذ استراتژی‌های همه‌کاناله این پتانسیل را دارد که انقلابی در نحوه تعامل مشتریان با بیمه‌گذاران، تصمیم‌گیری در مورد خرید و وفادار ماندن به برندها ایجاد کند [۸].

صنعت بیمه که به‌طور سنتی با تکیه بر تعاملات چهره‌به‌چهره و فرآیندهای مبتنی بر کاغذ شناخته می‌شود، در سال‌های اخیر دستخوش تحول عمیقی شده است. این تحول عمدتاً ناشی از پذیرش سریع فناوری‌های دیجیتال و تغییر انتظارات مشتریانی است که خدمات یکپارچه، شخصی و کارآمد را طلب می‌کنند [۲]. در این زمینه، استراتژی‌های توزیع همه‌کاناله به‌عنوان یک توانمندساز حیاتی برای بیمه‌گرانی که هدفشان برآورده کردن این خواسته‌های در حال تحول است، پدیدار شده‌اند. استراتژی توزیع همه‌کاناله به شرکت‌های بیمه کمک می‌کند تا رقابتی باقی بمانند، به‌ویژه در بازاری که به‌طور فزاینده دیجیتالی شده است، جایی که انتظارات مشتریان یکپارچه‌سازی کانال‌ها را می‌طلبد [۹]. مشتریان اکنون انتظار راحتی و سرعت در فرآیند خرید خود را دارند و از پلتفرم‌های دیجیتال مختلف برای رسیدن به نیازهای فوری خود استفاده می‌کنند [۱۰]. این رفتار مشتری شرکت‌های بیمه را تشویق می‌کند مدل‌های کسب‌وکار خود را جهت بقا در فضای رقابتی بازار ارزیابی کنند. در یک محیط کسب‌وکاری با رقابتی فزاینده، شرکت‌های بیمه با چالش نه‌تنها بقای رقابت محلی؛ بلکه جهانی مواجه هستند که آن‌ها را تشویق می‌کند تا مدل‌های تجاری انعطاف‌پذیرتر و پاسخگوتر مانند توزیع همه‌جانبه را اتخاذ کنند [۳]. طبق مطالعه‌ای که توسط پژوهشگران انجام شده است، ۷۵ درصد از مصرف‌کنندگان در هنگام تعامل با ارائه‌دهندگان بیمه انتظار دارند که در تمام کانال‌ها تعامل داشته باشند. این انتظار فشار زیادی را بر بیمه‌گران وارد کرده است تا مدل‌های توزیع همه‌کاناله را اتخاذ کنند که نه‌تنها انتظارات مشتری را برآورده می‌کند، بلکه تجربه خوشایند و پایداری برای آن‌ها فراهم کنند [۱۱].

برخلاف خرده‌فروشی که در آن تمرکز اغلب بر کارایی معاملات است، بیمه یک صنعت خدمات محور است که به‌درجه بالایی از اعتماد، مشاوره شخصی و روابط بلندمدت با مشتری نیاز دارد [۱۱]. این ویژگی‌های منحصربه‌فرد چالش‌های عمده‌ای را برای بیمه‌گرانی که تلاش می‌کنند مدل‌های همه‌کاناله را پیاده‌سازی کنند، ایجاد

ساختار تجاری نوین جهانی یک سیستم درهم‌تنیده و در ارتباط با یکدیگر است که پیشروی در آن منوط به داشتن امکانات در شرایط روز است. در همین زمینه عصر اخیر در هر زمینه‌ای عصر الگوی فناوری و دیجیتال است [۱]. یکی از مهم‌ترین تغییرات در ارتباط با این سیاست جهانی دیجیتالی، تبدیل الگوی خرید از ساختار قدیمی و حضوری به سیستم پرداخت‌های الکترونیک است. صنعت بیمه به‌عنوان یک رکن مهم و حیاتی از سیستم‌های مالی جهانی، در سال‌های اخیر تحت تأثیر پیشرفت‌های فناورانه، انتظارات جدید مصرف‌کنندگان و ظهور استراتژی‌های توزیع همه‌کاناله، دستخوش تحولات چشمگیری شده است. توزیع همه‌کاناله که کانال‌های متعدد آنلاین و آفلاین را با هم ادغام می‌کند، برای ارائه یک تجربه مشتری یکپارچه، به یک عامل مهم در شکل‌دهی رفتار و رضایت مشتری در صنایع مختلف تبدیل شده است [۲]. در توزیع همه‌کاناله چندین کانال ارتباطی و فروش مانند پلتفرم‌های آنلاین<sup>۱</sup>، برنامه‌های تلفن همراه<sup>۲</sup>، مراکز تماس<sup>۳</sup> و شعب فیزیکی با هم ادغام شده که هدف آن ارائه یک تجربه منسجم و سازگار به مشتریان است [۳]. مطابق تعریف سورکان و همکاران [۴] توزیع همه‌کاناله یک استراتژی فروش چندکانالی است که تجربه خرید را برای مصرف‌کنندگان در فروشگاه‌های فیزیکی سنتی، برنامه‌های گوشی‌های هوشمند و پلتفرم‌های اجتماعی یکسان می‌کند. به‌عبارت‌دیگر توزیع همه‌کاناله بدون توجه به نوع کالا/خدمت خریداری شده، تجربه‌ای یکپارچه و منسجم را برای مشتریان فراهم می‌کند [۵]. خالد [۶] اظهار می‌دارد که توزیع همه‌کاناله روشی پیشرفته از تجارت الکترونیک است که هدف آن ارائه تجربه یکپارچه و یکنواخت به مشتریان از طریق چندین کانال در حین بررسی گزینه‌های خریدشان است. خاص بودن، ویرین‌های فیزیکی و پلتفرم‌های آنلاین همگی از اجزای توزیع همه‌کاناله هستند. برنامه‌های موبایل و وب، وب‌سایت‌ها و پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی، همگی بخشی از کانال‌های آنلاین در دسترس شرکت‌ها هستند که با تکیه بر آن، می‌توانند یک پلتفرم قابل‌اعتماد و به‌هم‌پیوسته برای ارتقای برند و تجربه خرید برای مشتریانشان فراهم آورند. یک تجربه واقعی همه‌کاناله به این معنی است که مشتریان بدون اینکه فرآیند خرید را از ابتدا شروع کنند، بدون زحمت از یک کانال به کانال بعدی منتقل می‌شوند. شرکت‌های بیمه اکنون این

<sup>۱</sup>Online Platforms<sup>۲</sup>Mobile Apps<sup>۳</sup>Call Centers<sup>۴</sup>Chatbots<sup>۵</sup>Metaverse

ارجاع‌های شفاهی در صنعت بیمه تأثیر می‌گذارد، وجود ندارد. این شکاف در ادبیات نیاز به مدلی را برجسته می‌کند که نه تنها محرک‌های کلیدی توزیع همه‌کاناله را شناسایی می‌کند، بلکه تأثیر آن را بر طیفی از رفتارهای مشتری نیز بررسی کند. در این راستا پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل پارادایمی توسعه توزیع همه-کاناله در صنعت بیمه ایران جهت کاهش شکاف‌های نظری و عملی این حوزه انجام گرفت و به دنبال پاسخگویی به این سوال اصلی است که مدل مناسب توزیع همه‌کاناله در صنعت بیمه ایران چیست؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- تغییر پارادایم توزیع بازاریابی (تغییر از توزیع

#### چندکاناله و توزیع بین‌کانالی به توزیع همه‌کاناله)<sup>۱</sup>

توزیع بازاریابی تغییرات مستمری را تجربه کرده است و به دلیل رشد خرده‌فروشی آنلاین دیگر به شکل سنتی فیزیکی قابل بهره‌برداری نبود و با ظهور کانال‌های آنلاین و دیجیتالی‌سازی مداوم کسب‌وکارها تغییرات چشمگیری داشته است. با این وجود خرده‌فروشان متمایل به ارائه خدمات هم به شکل فیزیکی و هم به شکل آنلاین هستند و ترکیب این دو حوزه دغدغه متخصصان بازاریابی بوده است [۱۷]. به‌منظور فائق آمدن بر این چالش، بسیاری از خرده‌فروشان استراتژی‌های چندکاناله را آغاز کردند. این استراتژی‌ها در وهله‌ی اول به تصمیم‌گیری در مورد اضافه شدن کانال‌های جدید به ترکیب کانال‌های موجود اشاره داشت [۱۸]. با این حال، دامنه خرده‌فروشی چندکانالی با در نظر گرفتن مسائلی مانند مدیریت مشتریان در سراسر کانال‌ها و ادغام ترکیب خرده‌فروشی در کانال‌ها، مرحله جدید توزیع بین‌کانالی پدیدار شد [۲]. به بیان ژانگ و همکاران [۱۹] توزیع چندکانالی مجموعه‌ای از فعالیت‌های مربوط به فروش کالاها یا خدمات به مصرف‌کنندگان از طریق بیش از یک کانال توسعه یافته جداگانه است. درحالی‌که توزیع بین‌کانالی شامل سطح مشخصی از یکپارچگی کانال در مقایسه با توزیع چندکاناله است و به‌عنوان کانال‌های یکپارچه چندگانه، با امکان جابجایی محصولات، پول و اطلاعات در کانال‌های متعدد تعریف می‌شود [۲۰]. در این پارادایم توزیع مشتریان می‌توانند کانال‌های توزیع را در هر مرحله از فرآیند خرید، از جمله بازاریابی اطلاعات، در دسترس بودن محصول، خرید، ترخیص کالا از گمرک، و بازگرداندن کالا تغییر دهند [۲۰]. به این ترتیب که مشتری می‌تواند از یک برنامه موبایل برای جستجوی

می‌کند. یکی از چالش‌های پیاده‌سازی آن، پیچیدگی محصولات بیمه است که همراه با محدودیت‌های نظارتی، اغلب به مداخله انسانی نیاز دارد و می‌تواند تجربه یکپارچه‌ای را که استراتژی‌های همه‌کاناله ارائه می‌کنند، مختل کند [۱۲]. علاوه بر این، صنعت بیمه در پذیرش فناوری‌های پیشرفته‌ای مانند هوش مصنوعی، تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ و یادگیری ماشین که برای فعال کردن تجربیات همه‌کاناله شخصی و کارآمد حیاتی هستند، کندتر بوده است [۱۳]. این تغییر فناوریانه شکاف بین انتظارات مشتری و توانایی صنعت برای برآورده کردن آن‌ها را بیشتر می‌کند. از طرف دیگر درحالی‌که مفهوم توزیع همه‌کاناله به‌طور گسترده در خرده‌فروشی و تجارت الکترونیک مورد مطالعه قرار گرفته است، کاربرد آن در صنعت بیمه، هم از نظر تئوری و هم از لحاظ تجربی مورد بررسی قرار نگرفته است [۱۴]. این شکاف به ویژه در درک اینکه چگونه توزیع همه‌کاناله بر رفتار مشتری، مانند تصمیم‌های خرید، وفاداری و رضایت، در چارچوب بیمه تأثیر می‌گذارد، مشخص است.

ویژگی‌های منحصربه‌فرد صنعت بیمه مانند ماهیت نامشهود محصولات آن، پیچیدگی فرآیندهای تصمیم‌گیری، و روابط بلندمدت بین بیمه‌گران و بیمه‌گذاران، نیازمند یک رویکرد مناسب برای درک تأثیر استراتژی‌های همه‌کاناله است. مطالعات اخیر اهمیت یکپارچه‌سازی کانال‌های دیجیتال و فیزیکی را برای افزایش تعامل و رضایت مشتری در خدمات مالی برجسته کرده‌اند [۹]. به عنوان مثال، استفاده از برنامه‌های تلفن همراه، پورتال‌های آنلاین و مشاوره‌های حضوری به شیوه‌ای هماهنگ می‌تواند انعطاف‌پذیری و راحتی مورد نیاز مشتریان را فراهم کند و در عین حال اعتماد و شفافیت را تقویت کند [۱۶].

مطالعات معدودی برای کشف پتانسیل توزیع همه‌کاناله در بخش بیمه آغاز شده است، اما این تلاش‌ها هنوز در مراحل ابتدایی خود هستند. به‌عنوان مثال، مطالعه دلا پوزا [۸] نشان داد بیمه‌گرانی که استراتژی‌های همه‌کاناله را اتخاذ کرده‌اند، در مقایسه با کسانی که به رویکردهای چندکاناله سنتی متکی بودند، رضایت و نرخ حفظ مشتری بالاتری را تجربه کردند. با این حال، این مطالعه همچنین خاطر نشان کرد که موفقیت توزیع همه‌کاناله به توانایی بیمه‌گران برای ارائه یک تجربه ثابت و شخصی در همه کانال‌ها بستگی دارد. این یافته با تحقیقات قبلی در بخش خرده‌فروشی مطابقت دارد، که به‌طور مداوم نشان داده است که ادغام کانال‌ها یک محرک کلیدی برای رضایت و وفاداری مشتری است [۲]. علی‌رغم این بینش‌ها، هنوز فقدان شواهد تجربی در مورد اینکه چگونه توزیع همه‌کانالی بر رفتارهای خاص مشتری، مانند قصد خرید، خرید متقابل، و

<sup>1</sup>From multi-channel through cross-channel to omni-channel

راه اندازی کند، از طریق یک ربات چت توضیح دهد و خرید را در یک شعبه محلی نهایی کند. این هماهنگی یکپارچه اصطکاک را از بین می‌برد، زحمت مشتری را کاهش می‌دهد و وفاداری را تقویت می‌کند [۲]. در صنعتی که اعتماد و شفافیت از اهمیت بالایی برخوردار است، ارائه یک تجربه یکپارچه برای حفظ مشتریان بسیار مهم است. استراتژی‌های همه‌کاناله حجم زیادی از داده‌ها را از تعاملات مختلف مشتری تولید می‌کنند. با استفاده از تجزیه و تحلیل پیشرفته و هوش مصنوعی، بیمه‌گران می‌توانند بینش عمیق‌تری در مورد رفتار مشتری، ترجیحات و نقاط تماس به دست آورند. این رویکرد مبتنی بر داده، ایجاد محصولات و خدمات مناسب و همچنین ارزیابی دقیق تر ریسک را امکان‌پذیر می‌سازد. به‌عنوان مثال، تجزیه و تحلیل الگوهای مرور آنلاین و تعاملات مرکز تماس می‌تواند به شناسایی مشتریانی که احتمالاً سیاست‌هایشان را لغو می‌کنند، کمک کند و به بیمه‌گران این امکان را می‌دهد تا به‌طور فعال به نگرانی‌هایشان رسیدگی کنند [۹].

ادغام چندین کانال در یک سیستم یکپارچه فرآیندهای داخلی را ساده می‌کند و افزودنی‌ها را کاهش می‌دهد. به‌این ترتیب که اطلاعات مشتری وارد شده به‌صورت آنلاین، می‌تواند به‌طور خودکار با پایگاه داده بیمه‌گر همگام شود و نیاز به ورود دستی داده‌ها را از بین می‌برد. این نه تنها باعث صرفه‌جویی در زمان می‌شود، بلکه خطاها را نیز به حداقل می‌رساند. علاوه بر این، پلتفرم‌های همه‌کاناله کارمندان را قادر می‌سازد تا به داده‌های مشتری در زمان واقعی دسترسی داشته باشند و به آن‌ها امکان می‌دهد تا پاسخ‌های سریع‌تر و آگاهانه‌تری ارائه دهند. چنین کارایی به صرفه‌جویی در هزینه و بهبود ارائه خدمات ترجمه می‌شود. در یک بازار به‌شدت رقابتی، بیمه‌گرانی که استراتژی‌های همه‌کاناله را اتخاذ می‌کنند، می‌توانند با ارائه تجربیات برتر به مشتری، خود را متمایز کنند [۲۴]. مطالعه بارویترز و مس [۲۵] نشان داد که مشتریان بیمه شرکت‌هایی را ترجیح می‌دهند که تعاملات شخصی و چندکانالی را ارائه می‌دهند. با برآورده کردن این انتظارات، بیمه‌گران می‌توانند مشتریان بیشتری را جذب و حفظ کنند و در نهایت باعث رشد درآمد شوند. علاوه بر این، قابلیت‌های چندکاناله، بیمه‌گران را قادر می‌سازد تا به سرعت به تغییرات بازار و روندهای نوظهور، مانند تقاضای فزاینده برای راه‌حل‌های دیجیتال، پاسخ دهند.

درحالی‌که مزایای خرده‌فروشی همه‌کاناله واضح است، اجرای آن مستلزم سرمایه‌گذاری قابل توجهی در فناوری، زیرساخت و آموزش کارکنان است. بیمه‌گران همچنین باید به نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی و امنیت داده‌ها رسیدگی کنند، زیرا ادغام چندین کانال

اطلاعات استفاده کند و سپس محصولات را به‌صورت آنلاین سفارش دهد و آن‌ها را در فروشگاه تحویل بگیرد. به‌طور کلی دو پیکربندی توزیع بین‌کانالی وجود دارد. در یکی، مشتری ممکن است یک تعامل جزئی را آغاز کند و برخی یا همه کانال‌ها تا حدی یکپارچه شده باشند و در دیگری مشتری ممکن است یک تعامل کامل با حداقل دو کانال را آغاز کند، اما همه آن‌ها به‌طور کامل یکپارچه نباشند [۲۱].

پارادایم توزیع همه‌کاناله؛ یک تکامل طبیعی و منطقی با پیکربندی مجدد توزیع چندکاناله و بین‌کانالی است [۱۰]. نسلین و همکاران [۱۵] اصطلاح توزیع همه‌کاناله را به‌عنوان «طراحی، پیاده‌سازی، هماهنگی و ارزیابی کانال‌ها برای افزایش ارزش مشتری از طریق جذب مشتری، حفظ و توسعه موثر» تعریف کرده و بر اهمیت کانال‌ها به‌عنوان نقاط تعامل با مشتری تأکید می‌کنند. مطابق با این تعریف توزیع همه‌کاناله به‌عنوان یک تعامل و تجربه یکپارچه مشتری در همه کانال‌ها توصیف می‌شود. توزیع همه‌کاناله بالاترین سطح یکپارچگی را تسهیل می‌کند و در بین همه کانال‌ها جای می‌گیرد. در این پارادایم توزیع، مشتریان از کانال‌ها به‌طور همزمان، موازی، به‌صورت پیوسته استفاده می‌کنند و می‌توانند در هر لحظه از فرآیند خرید، بسته به ترجیحات شخصی خود، بین آن‌ها مهاجرت کنند [۲۲]. توزیع همه‌کاناله در پاسخ به تغییر انتظارات مصرف‌کننده توسعه یافته است. با دسترسی به اینترنت در هر زمان از طریق چندین دستگاه دیجیتال، مشتریان انتظار دارند که بتوانند هنگام خرید از کانال‌ها و نقاط تماس آفلاین، آنلاین و تلفن همراه به‌صورت متقابل و همزمان استفاده کنند [۲۳].

## ۲-۲- مزایای توزیع همه‌کاناله در صنعت بیمه

صنعت بیمه که به‌طور سنتی با تعاملات چهره‌به‌چهره و فرآیندهای مبتنی بر کاغذ شناخته می‌شود، در سال‌های اخیر به دلیل دیجیتالی شدن دستخوش تحولات قابل توجهی شده است. یکی از تاثیرگذارترین پیشرفت‌ها، پذیرش توزیع همه‌کانالی است که کانال‌های ارتباطی و توزیع متعدد را برای ارائه یک تجربه مشتری منحصربه‌فرد ادغام می‌کند. این رویکرد نه تنها رضایت مشتری را افزایش می‌دهد، بلکه کارایی عملیاتی را نیز بهبود می‌بخشد و باعث رشد کسب‌وکار می‌شود [۸]. توزیع همه‌کاناله به مشتریان اجازه می‌دهد تا با ارائه‌دهندگان بیمه از طریق کانال‌های ترجیحی خود، پلتفرم‌های آنلاین، برنامه‌های تلفن همراه، مراکز تماس یا شعب فیزیکی، تعامل داشته باشند. این انعطاف‌پذیری یک تجربه ثابت و شخصی را در تمام نقاط تماس تضمین می‌کند. به‌این ترتیب که یک مشتری می‌تواند یک برنامه خط‌مشی را در یک برنامه تلفن همراه

انتظارات مشتریان از هر سه بعد خدمات اساسی، عملکردی و انگیزشی فروشگاه اینترنتی مدیسه با ادراک آنان از هر سه بعد اختلاف معنی داری وجود دارد.

یک بررسی سیستماتیک از ۴۸ مقاله مرتبط با توزیع همه‌کاناله توسط آسما و زویدی [۲۰] نشان داد که این حوزه مهم پژوهشی هنوز به تحقیقات مبتنی بر نظریه، مطالعات تطبیقی در فرهنگ‌های مختلف و رویکرد کیفی برای جمع‌آوری داده‌های غنی دست اول از دیدگاه خرده‌فروشان و مشتریان نیاز دارد.

مطالعه‌ای توسط دالا پوترا [۸] انجام شد و سوال اصلی این بود که چگونه شرکت‌های خدماتی می‌توانند از طریق ارائه خدمات همه‌کاناله، ارزش مشتری ایجاد کنند. این مطالعه که در صنعت بیمه فرانسه انجام شد نشان داد که ابتدا، بلوک‌های سازنده ارزش درک شده مشتری در ارائه خدمات همه‌کاناله شامل تلاش مشتری، کیفیت خدمات، کیفیت ادغام و اعتماد است. دوم، مشخص شد که ارتباط بلوک‌های سازنده بر اساس سطوح پیچیدگی محصول و فعالیت متفاوت است. سوم، مدیریت اطلاعات مشتری و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به عنوان توانمندسازهای کلیدی ارائه خدمات همه‌کاناله شناسایی شدند.

فبرینی<sup>۱</sup> و همکاران [۲۴] بیان می‌کنند که توزیع همه‌کاناله یکی از جدیدترین روندها در خرید آنلاین، خرده‌فروشی و مراکز تماس است. این کانال، تجربه‌ای یکپارچه و بی‌نقص را در تمام کانال‌های ارتباطی موجود برای مشتری فراهم می‌کند. شرکت‌های کوچک و متوسط نقش مهمی در اقتصادهای در حال توسعه ایفا می‌کنند، اما سفر آنها به سمت ادغام کانال همه‌کاره به دلیل منابع محدود، تعهد مدیریتی و سازگاری فناوری با چالش‌های قابل توجهی روبرو است. این مطالعه مراحل تحول به سمت پذیرش کانال همه‌کاره را در بین شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط در مد و مبلمان، به عنوان زیرمجموعه‌های نماینده اقتصاد خلاق اندونزی، با تمرکز بر قابلیت‌های پویا بررسی می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط مد از مدیریت موجودی در زمان واقعی و تعامل شخصی‌سازی شده با مشتری برای ادغام سریع استفاده می‌کنند، در حالی که شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط مبلمان رویکردهای افزایشی را اتخاذ می‌کنند که بر کارایی لجستیکی و همکاری با شرکای خارجی متمرکز است. این مطالعه با تأکید بر

خطر تهدیدات سایبری را افزایش می‌دهد. با این حال، با برنامه‌ریزی و اجرای صحیح، می‌توان این چالش‌ها را کاهش داد و راه را برای موفقیت درازمدت هموار کرد. توزیع همه‌کاناله نشان‌دهنده یک تغییر پارادایم در صنعت بیمه است که مزایای متعددی مانند افزایش تجربه مشتری، بهبود تجزیه و تحلیل داده‌ها، افزایش کارایی عملیاتی و مزیت رقابتی را ارائه می‌دهد. همان‌طور که انتظارات مشتری همچنان در حال تکامل است، بیمه‌گرانی که از این رویکرد استقبال می‌کنند، موقعیت بهتری برای پیشرفت در دنیای دیجیتال و به هم پیوسته فزاینده‌ای خواهند داشت.

### ۳- پیشینه تجربی پژوهش

مرور ادبیات پیرامون حوزه پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون مطالعات متنوعی پیرامون حوزه توزیع همه‌کاناله در صنایع مختلف به خصوص صنایع خرده‌فروشی انجام شده است. با این وجود، حجم این مطالعات در صنایع خدمات مالی مانند بانکداری کمتر بوده و در صنعت بیمه هنوز در مراحل ابتدایی کار است. در ادامه برخی از مهم‌ترین مطالعات مرتبط با حوزه پژوهش ارائه شده و مورد تحلیل قرار می‌گیرد:

بزرگ پور و همکاران [۲۶] در مطالعه‌ای تحت عنوان خوشه‌بندی محرک‌های مؤثر بر رفتار انتخاب کانال مشتریان در بستر خرده‌فروشی همه‌کاناله با روش مرور سیستماتیک کتاب‌شناسی انجام دادند. پژوهشگران در این مطالعه پس از بررسی ۷۳۸ مطالعه علمی معتبر دریافتند که مطالعات در سه خوشه اصلی شامل تجربه مشتری در خرده‌فروشی همه‌کاناله، مهاجرت کانال مشتری در خرده‌فروشی همه‌کاناله و پیکربندی سیستم توزیع همه‌کاناله برای هدایت مشتریان قابل دسته‌بندی هستند. نتایج این مطالعه نشان داد که خرده‌فروشان برای جذب و ماندگاری مشتریان لازم است تجربه‌های آنها را در استفاده از خرده‌فروشی همه‌کاناله بهینه کنند تا تجربه‌ی خریدی یکپارچه را در چندین نقطه تماس ایجاد کنند و سطح رضایت مصرف‌کننده را از این طریق افزایش دهند.

پارسایی و همکاران [۲۷] به بررسی رضایتمندی مشتریان از بازاریابی کانال همه‌کاره (همه‌کاناله) در فروشگاه‌های اینترنتی پرداختند. این مطالعه فروشگاه اینترنتی مدیسه؛ یکی از شرکت‌های فعال در حوزه کسب و کار اینترنتی را به عنوان مورد مطالعه انتخاب کرده است. هدف این تحقیق تبیین و بررسی شکاف بین انتظار و ادراک مشتریان از خدمات بازاریابی کانال همه‌کاره فروشگاه اینترنتی مدیسه است. تحلیل تعداد ۴۰۰ داده به دست آمده نشان داد که بین

<sup>1</sup>Febriani

همه‌کاناله و تحول دیجیتال در صنعت بیمه را برجسته می‌کند. مطالعات نشان می‌دهد که اجرای رویکردهای همه‌کاناله نیازمند تعیین متغیرهای لجستیک کلیدی در سراسر تحویل، توزیع، اجرا و مدیریت بازگشت کالا است [۲۸]. پذیرش فناوری‌های بیمه<sup>۱</sup> تحت تأثیر عواملی مانند مدیریت دانش، جنبه‌های رفتاری و زیرساخت‌ها قرار دارد [۲۹]. کانال‌های دیجیتال به طور فزاینده‌ای برای جستجو استفاده می‌شوند، اما کانال‌های شخصی همچنان برای تکمیل خرید بسیار مهم هستند [۳۰]. نوآوری‌های فناوری در حوزه بیمه، با برخورداری از قابلیت‌های تحول‌آفرین متنوع، در ایجاد ارزش در سطح شرکت و صنعت مؤثرند. [۳۱]. توجه به حضور فناوری‌های دیجیتال در استراتژی‌های خرده‌فروشی به خصوص از زمان همه‌گیری کووید-۱۹ نیاز به تطبیق توزیع بیمه با چالش‌های جدید را تشدید کرده و بر نوآوری و ایجاد اکوسیستم‌های بیمه تأکید دارد [۳۲]. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های همه‌کاناله می‌تواند منجر به بهبود تجربه مشتری، افزایش کارایی و مدل‌های کسب‌وکار جدید شود [۳۳ و ۳۴]. در جدول (۱) بخشی از پیشینه پژوهشی مرتبط با حوزه پژوهش با هم مقایسه شده است.

کاربردهای خاص هر بخش از قابلیت‌های پویا - حس کردن، به‌کارگیری و تبدیل - بر اهمیت اتحادهای مشارکتی و رهبری در پرداختن به چالش‌های عملیاتی تأکید می‌کند.

رحمان و همکاران [۷] تأثیر تجربه مشتری همه‌کاناله بر نیت تعامل مستقیم و غیرمستقیم مشتری را بررسی کردند. با استفاده از داده‌های دو نظرسنجی از مشتریان خرده‌فروشی همه‌کاناله ایالات متحده، یافته‌های تجربی نشان می‌دهد که رابطه مثبت بین تجربه مشتری همه‌کاناله و معیاری از تعامل مستقیم مشتری (یعنی نیت خرید مجدد) به مرحله رابطه مشتری - خرده‌فروش بستگی دارد. ویژگی‌های جستجوی نوآوری و آگاهی از زمان مشتریان، رابطه مثبت تجربه مشتری همه‌کاناله را با معیارهای غیرمستقیم تعامل مشتری (یعنی تأثیر، بازخورد و نیت ارجاع) تقویت می‌کند. برای تقویت نیت خرید مجدد مشتریان، خرده‌فروشان همه‌کاناله باید از استراتژی‌های تجربه مشتری همه‌کاناله گوناگون در مراحل مختلف رابطه استفاده کنند. علاوه بر این، آن‌ها می‌توانند از هدف قرار دادن مشتریانی که جستجوی نوآوری ذاتی و آگاهی از زمان بالایی را نشان می‌دهند، بهره‌مند شوند. تحقیقات اخیر اهمیت روزافزون استراتژی‌های

جدول (۱): مقایسه مطالعات مرتبط با حوزه اصلی پژوهش

نام نویسندگان و سال	کشور /محدوده	هدف مطالعه	روش‌شناسی	یافته‌های کلیدی	شکاف یا محدودیت‌ها
[۳۲]	بین‌المللی	تبیین تمایز میان چندکاناله و همه‌کاناله و تأثیر آن بر تجربه مشتری	نظری + تحلیلی	یکپارچگی تجربه مشتری در اومنی‌کانال موجب وفاداری بیشتر می‌شود	تمرکز بر خرده‌فروشی؛ فاقد مدل عملیاتی برای صنعت بیمه
[۹]	بین‌المللی	تحلیل تجربه مشتری در مسیر خرید چندمرحله‌ای	کیفی + مرور ادبیات	تعامل کانال‌ها تأثیر مستقیم بر ادراک برند دارد	بدون تمرکز بر صنایع خدماتی با حساسیت بالا مثل بیمه
[۲۸]	ایتالیا	مدل‌های لجستیک تجاری در کانال همه‌کاره: یک چارچوب طبقه‌بندی و تحلیل تجربی	کیفی + مرور ادبیات	- اجرای یک استراتژی مدیریت لجستیک سازمانی نیازمند تنظیم ۱۱ متغیر لجستیکی در چهار حوزه استراتژیک است: خدمات تحویل، تنظیمات توزیع، استراتژی تحقق سفارش و مدیریت بازگشت کالا. - ادغام کانال‌ها و همزیستی پیکربندی‌های متعدد، عوامل کلیدی توانمندساز یک پیشنهاد لجستیک سازمانی هستند که به شرکت‌ها اجازه می‌دهند با نیازهای متنوع مشتریان سازگار شوند.	- فقدان مطالعات تجربی در مورد تنظیم متغیرهای لجستیک در استراتژی‌های مدیریت مشارکتی، به ویژه در بخش‌های غیرخرده‌فروشی - فقدان مرور جامع بر مسائل لجستیک در محیط‌های مشارکتی

جدول (۱): مقایسه مطالعات مرتبط با حوزه اصلی پژوهش

نام نویسندگان و سال	کشور /محدوده	هدف مطالعه	روش‌شناسی	یافته‌های کلیدی	شکاف یا محدودیت‌ها
[۳۵]	انگلستان	کیفیت خدمات چندکاناله در خرده فروشی	کمی	اهمیت ثبات در کانال‌های مجازی و فیزیکی	مبتنی بر خرده‌فروشی؛ مختص بیمه نیست
[۳۶]	اسپانیا	این مقاله یک شکاف تحقیقاتی در مدیریت توزیع همه‌کاناله در زمینه B2B را شناسایی کرده و یک دستور کار تحقیقاتی برای پرداختن به این شکاف ارائه می‌دهد.	کمی	- مطالعات کمی در مورد Omnichannel در حوزه B2B انجام شده است که نشان دهنده یک شکاف تحقیقاتی قابل توجه است.	این مطالعه شامل بررسی ادبیات و طبقه‌بندی حوزه‌های تحقیقاتی موجود، با تمرکز بیشتر بر ترسیم دستور کار تحقیقاتی برای مطالعات آینده است.
[۳۷]	هلند	استراتژی کانال در خدمات مالی	فرا تحلیل	آمیخته کانال بر رضایت و حفظ مشتری تأثیر می‌گذارد	نمای ایستا و عدم تمرکز بر حوزه فناوری‌های دیجیتال
[۳۸]	ایران	تأثیر یکپارچگی همه‌کاناله و انطباق ارزش با پشتیبانی مشتری با کاربست تئوری جریان (مورد مطالعه: مشتریان شرکت‌های پارک علم و فناوری خراسان)	کمی	یکپارچه سازی روابط با مشتری در سراسر کانال‌ها می‌تواند به طور موثر مشتریان را تشویق کند تا عمیقاً در فرآیند خرید درگیر شوند. همچنین، یکپارچه سازی اطلاعاتی می‌تواند اطلاعات مناسبی را که با ترجیحات مشتری همسو باشد، ارائه کند و باعث ایجاد علاقه مشتری شود.	عدم تمرکز بر یک صنعت خاص به خصوص صنایع خدمات مالی
[۳۹]	ایران	تأثیر یکپارچگی کانال‌های چندگانه در استراتژی کانال همه‌کاره بر تجربه و بازگردانی مشتریان در صنعت خرده‌فروشی	کمی	مشخص شد مشتریانی با تجربه مناسب و مشتریان راضی، احتمالاً بیشتر به وبسایت مورد مطالعاتی پژوهش (اکالا) برای سفارش اقلام دیگر مراجعه خواهند کرد و این دو برای افزایش خرید مجدد بر یکدیگر اثرگذار هستند.	عدم تمرکز بر صنعت خاص و تمرکز بر وجه آنلاین توزیع همه‌کاناله

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل پارادایمی توسعه توزیع همه‌کاناله در صنعت بیمه ایران است. جهت دستیابی به این هدف از استراتژی کیفی نظریه داده‌بنیاد در چارچوب پارادایم تفسیری بهره گرفته شد تا از دریچه ذهنی مشارکت‌کنندگان به ساخت مفاهیم و مقوله‌ها پرداخته شود. جامعه‌ی هدف پژوهش شامل: ۱. خبرگان و متخصصان صنعت بیمه بود که در زمینه‌ی توزیع همه‌کاناله و پلتفرم‌های دیجیتال تجربه‌های علمی و عملی داشتند و ۲. اساتید مدیریت بازاریابی خبره در این زمینه بود که مصاحبه‌های عمیقی با آنان برای کشف جزئیات تجاربشان صورت گرفت.

پژوهشگران پروتکل مصاحبه نیمه ساختاریافته را جهت دریافت پاسخ‌های مدنظر و عمیق مصاحبه‌شوندگان تنظیم کردند. به این ترتیب که ابتدا دعوت‌نامه‌ای مبنی بر درخواست انجام مصاحبه، هدف از مصاحبه و توضیحات اهمیت موضوع، برای مصاحبه‌شوندگان ارسال می‌شد و در صورت دریافت تأییدیه ایشان، زمان و مکان مصاحبه تعیین می‌شد. در هنگام شروع جلسه مجدداً توضیحاتی در خصوص موضوع و اهداف پژوهش و اینکه چقدر نظرات مصاحبه‌شوندگان برای غنای پژوهش لازم است، ارائه می‌شد. سوالاتی که از مصاحبه‌شوندگان پرسیده می‌شد شامل «محرک‌های خاص تصمیم‌گیری مشتریان در شکل توزیع همه‌کاناله در صنعت بیمه کدامند؟»، «ابعاد و شاخصه‌های شکل‌گیری توزیع همه‌کاناله در صنعت بیمه کدامند؟»، «الزامات ساختاری، فناوری و انسانی مورد

مصاحبه‌های قبلی را پوشش می‌دهد. این عمل تا زمانی ادامه یافت که مطابق تعریف اشباع نظری در مصاحبه‌ی ۱۱ام دیگر هیچ مقوله جدیدی به دست نیامد و جهت رعایت بسندگی و کفایت در نمونه‌گیری، این فرآیند تا مصاحبه‌ی ۱۳ام ادامه یافت. ماتریس شانون مشخص شده در شکل ۱، دست‌یابی به اشباع نظری در میان مصاحبه‌های ۱۳ گانه پژوهش را نشان می‌دهد و کدهای با مساحت بیشتر، دارای بالاترین تکرار در پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان است. فرآیند تشکیل مقوله‌ها و تولید نظریه مبتنی بر سه مرحله‌ی اصلی کدگذاری باز، محوری و انتخابی مطابق با روش نظام‌مند اشتراوس و کوربین بود که در آن کدگذاری محوری و انتخابی به ترتیب به تعیین مقوله‌های اصلی و تولید نظریه اصلی پژوهش (مدل پژوهش) منجر شد.

نیاز برای شکل‌گیری کانال‌های توزیع یکپارچه در صنعت بیمه چیست؟» و «پیامدهای به‌کارگیری توزیع همه‌کاناله در صنعت بیمه چیست؟» بود که هر کدام با توجه به سمت و اطلاعاتی که داشتند به‌طور میانگین ۷۰ تا ۱۰۰ دقیقه پاسخگوی سوالات پژوهش بودند (جدول ۱). مصاحبه‌شوندگان بر اساس روش نمونه‌گیری قضاوتی (هدفمند) انتخاب شدند و تکمیل فهرست آن‌ها به روش گلوله برفی و با پیشنهاد مصاحبه‌شوندگان قبلی صورت گرفت (جدول ۱). دستور توقف مصاحبه‌های بیشتر در پژوهش حاضر مبتنی بر نمونه‌گیری نظری بود؛ به این صورت که پژوهشگران با دید دستیابی به اشباع نظری، بلافاصله پس از پایان هر مصاحبه شروع به کدگذاری آن مصاحبه در محیط نرم‌افزار MaxQDA2020 می‌کردند و کدگذاری مصاحبه‌های بعدی هر کدام بخش قابل توجهی از کدهای

جدول (۱): ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
		جنسیت	سن
۸	۱	زن	کمتر از ۴۰ سال
۹۲	۱۲	مرد	
۱۶	۲	۴۰-۴۵ سال	بالای ۴۵ سال
۶۱	۸	۴۵-۴۰ سال	
۲۳	۳	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۸	۱	کارشناسی	
۶۹	۹	دکتری	
۲۳	۳	مدیریت کسب‌وکار گرایش تحول دیجیتال	تخصص
۸	۱	مدیریت مالی گرایش بیمه	
۴۶	۶	مدیریت فناوری اطلاعات	
۲۳	۳	مدیریت اجرایی	

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	SUM
نقش شرکت بیمه														0
تحریک رفتار مشتریان														10
بررسی نظرات قبل از خرید														2
ایجاد اعتبار و شهرت برند شرکت														3
فروش محصولات بیمه‌ای پنهان														1
فروش بیشتر محصولات (باندلینگ)														5
ارائه اطلاعات شفاف														12
اعتمادسازی به خدمات قابل ارائه برای مشتریان														9
استفاده از قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال														20
استفاده از قابلیت بازاریابی داخلی														18
آموزش و توسعه منابع انسانی														5
نقش مشتری														0
محرك‌های مشتریان														35
خواسته‌های مشتریان														8
تحول دیجیتال در صنعت بیمه														11
تعامل آمدی چنل در صنعت بیمه														7
کانال‌های توزیع همه جانبه														24
دستاوردهای و پیامدهای پیاده سازی														5
پیامدهای مثبت														1
محصولات و خدمات ویژه هر کانال														4
انتخاب محصولات بیمه ای مناسب														3
تضمین رضایت بیشتر مشتری														10
پردازش خودکار														1
شفافیت قیمت و کاهش هزینه ها														7
افزایش درآمد														1
دستیابی به پیشنهادات شخصی شده														16
پیامدهای منفی														1
سواری مجانی کانال‌ها														3
عدم یکنواختی پیام‌های داده شده در رسانه های مختلف														3
لمراحی/استقرار نادرست ربات‌های گفتگو ، وبسایت برنامه‌های تلفن ه														1
امکان ارزیابی ناقص														1
راهبردهای شکل گیری و توسعه کانال‌های توزیع														28
الزامات شکل گیری کانال‌های توزیع یکپارچه														6
الزامات ساختاری														2
یکپارچه‌سازی داده‌ها														8
فرآیندهای یکپارچه														9
ساختار سازمانی چاپک														2
سوابق موجود در سامانه های دولتی														1
الزامات انسانی														3
آزادانه دنبال کردن ترجیحات و نیازها														6
نیازها و ترجیحات فردی														6
ایجاد مابینست در مدیران														3
ایجاد تیم‌های چندوظیفه‌ای														1
آموزش و ارتقای دانش منابع انسان														9
الزامات فناوری														3
احراز هویت دیجیتال														1
امضای دیجیتال														1
دسترسی به داده ها														9
محافظة از داده ها و تراکنش ها														1
الزامات محیطی														1
عوامل رقابتی														2
چگونگی رفتار رقبا														5
قیمت‌گذاری رقابتی														2
ایجاد مزیت رقابتی														2
رقابت در بازار														3
عوامل قانون و مقرراتی														4
حفظ حریم خصوصی کاربران														3
سازگاری با قوانین و مقررات														5
عوامل اجتماعی و فرهنگ														1
آگاهی از مسائل زیست محیطی														2
فرهنگ مشتری مداری														8
اعتماد به سیستم‌های آنلاین														3
فرهنگ استفاده از تکنولوژی														3
گفتمان سازی														3
شکل گیری کانال‌های توزیع یکپارچه														3
اطلاع‌رسانی														12
قوانین و مقررات														14
نظارت و کنترل														4
تجربه مشتری														54
فرآیندها و عملیات														9
فناوری و زیرساخت														87
استراتژی و سیاست‌ها														67
SUM	58	22	58	69	13	1	59	55	18	68	68	96	38	623

شکل (۱): ماتریس شانون کدگذاری انجام شده در پژوهش حاضر

شد. مطابق با این رویکرد در دو مرحله کدگذاری باز و محوری مفاهیم و مقوله‌های پژوهش تعیین می‌شوند و در مرحله کدگذاری انتخابی؛ به طراحی مدل در چارچوب الگوی پارادایمی منتج می‌شود. در چارچوب پارادایمی مقوله‌های پژوهش در طبقه‌های پدیده محوری و شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها دسته‌بندی می‌شوند و روابط بین آن‌ها مدل پژوهش را نمایان خواهد کرد.

#### ۴-۱- کدگذاری باز

کدگذاری باز به معنای شکستن داده‌ها به بخش‌های کوچک‌تر و اختصاص کدهایی به این بخش‌ها بر اساس محتوای آن‌هاست. این کدها می‌توانند کلمات، عبارات یا مفاهیمی باشند که از دل داده‌ها استخراج می‌شوند. هدف از این فرآیند، ایجاد یک درک عمیق‌تر از داده‌ها و شناسایی الگوها یا تم‌های اولیه است که در مراحل بعدی تحلیل، به توسعه نظریه منجر می‌شوند. کدگذاری باز به محقق اجازه می‌دهد بدون پیش‌فرض‌های از پیش تعیین‌شده، با داده‌ها تعامل کند و مفاهیم جدیدی را کشف نماید. در این مرحله تعداد ۱۶۴ کد اولیه از درون متن مصاحبه‌های انجام شده استخراج گردید. جدول (۲) نمونه‌ای از کدگذاری اولیه در پاسخ به سوال «محرک‌های خاص تصمیم‌گیری مشتریان در استفاده از کانال‌های توزیع همه‌جانبه در صنعت بیمه چیست»، «ویژگی‌های کانال‌های توزیع برای تحریک مشتریان به استفاده از خدمات توزیع همه‌جانبه چیست» و «دستاوردهای پیاده‌سازی توزیع همه‌کاناله در صنعت بیمه چیست» را نشان می‌دهد.

روایی و پایایی مصاحبه عمیق با توجه به معیارهای ارزیابی لینکلن و گوبا [۴۰] دنبال شد. به‌منظور رسیدن به کیفیت مناسب از تاکتیک‌های (۱) درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر با فضای پژوهشی و مشاهدات مداوم او در محیط پژوهش، (۲) کنترل بیرونی پژوهش از طریق داوری یا گزارش شخص ثالث، (۳) روشن‌نگری پژوهشگر و (۴) توضیح مفصل و غنی استفاده گردید. در تاکتیک اول، مصاحبه‌شوندگان و پژوهشگران علاوه بر داشتن تخصص و سابقه‌ی کار مرتبط با توزیع همه‌کاناله در صنعت بیمه، دارای تجربه زیسته در این زمینه هستند و سال‌ها با مشکلات و موانع آن درگیر بودند و از پیامدهای این حوزه تأثیر گرفته‌اند. مطابق با تاکتیک‌های دوم و سوم، پژوهشگران کدهای استخراجی خود را برای مصاحبه‌شوندگان می‌فرستادند و در صورت لزوم نظرات اصلاحی ایشان را در کدها ایجاد می‌کردند. همچنین در راستای پیاده‌سازی این تاکتیک، از نظرات مستقیم اساتید راهنما و مشاور در فرآیند کدگذاری و مدل‌سازی بهره گرفته شد. مطابق با تاکتیک چهارم، همان‌گونه که در پروتکل مصاحبه نشان داده شده است، در ابتدای هر مصاحبه توضیحات مفصلی در خصوص هدف پژوهش و نقش مصاحبه‌های انجام شده در این فرآیند ارائه می‌شد و از این منظر از توصیه‌های کلی تاکتیک توضیح مفصل و غنی بهره گرفته شد.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر به‌منظور تعیین مقوله‌ها و مفاهیم و تولید نظریه اصلی پژوهش، از استراتژی کیفی داده‌بنیاد رویکرد اشتراوس و کوربین شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بهره گرفته

جدول (۲): نمونه کدگذاری باز

کد باز	نمونه متن مصاحبه	خبره
(۱) تمرکز بر دسترسی راحت‌تر، سریع‌تر و ارزان‌تر به مشتریان، (۲) آزادانه دنبال کردن ترجیحات و نیازها، (۳) الزامات شکل‌گیری کانال‌های توزیع یکپارچه، (۴) تسهیل تجربه مشتری، (۵) نیازها و ترجیحات فردی	خود نسل زد که واقعاً به محرک فوق‌العاده بالایی هستند. برای هم‌چنین حوزه‌ای حوصله ندارند، دوست دارن که سریع خدمتتون دریافت بکنن به بهترین شکل و سریع‌ترین زمان و مناسب‌ترین شرایط و این‌ها همه محرک‌های هستش که نهایتاً صنعت بیمه مجبور خواهد بود که به این سمت پیش بره؛ کما اینکه شرکت‌های بیمه حداقل توی چهار پنج سال گذشته خوب در واقع فعالیت هاشون به نسبت قبل از اون برای دیجیتالی شدن خب خیلی بیشتر شده. حداقلش اینه که میتونم با قاطعیت بگم که درصد خیلی زیادی از بازیگران اصلی در صنعت بیمه به ضرورتش پی بردن	خبره اول
(۱) استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، (۲) دستیابی به پیشنهادات شخصی شده، (۳) تجزیه و تحلیل داده‌ها برای شخصی‌سازی	یکی از چیزهایی که خیلی میتونه کمک بکنه ارائه مشاوره است که اصلاً نیازمندی اون فرد توی حوزه بیمه راجع به اون لیستی که متوجهش میشه و بعد بر اساس اون در واقع محصولی رو بهش پیشنهاد بدیم که این مناسب تو هست با این ویژگی‌ها خب توی این قضیه در واقع اپلیکیشن‌های که مبتنی بر هوش مصنوعی باشند و بتونن این کار را انجام بدن...	

جدول (۲): نمونه کدگذاری باز

کد باز	نمونه متن مصاحبه	خبره
(۱) محصولات و خدمات ویژه هر کانال، تضمین رضایت بیشتر مشتری، (۲) دستیابی به پیشنهادات شخصی شده، (۳) انتخاب محصولات بیمه‌ای مناسب، (۴) پردازش خودکار	... حالا اینقدر که ذهنم باری میکنه به اولویت بندی بکنم شاید یکپارچه سازی یکی از مهمترین دستاوردهاش باشه. ایجاد به تجربه خوشایند میتونه دومین دستاوردش باشه. اون شخصی سازی میتونه خیلی کمک بکنه و اینکه اصلا شاید اگر امنی نباشه یعنی شما یه کار را اگر به صورت عمومی نبینید اصلا شاید نتونید انجام بدید مثلا شما توی یه سری از بیمه نامه ها اگه شما نتونید کل این فرایند رو توی محدوده زمانی مشخصی اگر انجام ندین شاید اصلا دوباره به فردا موکول بشه قیمت عوض میشه شرایط عوض بشه ریسک تغییر پیدا بکنه باید شما بتونید توی محدوده زمانی مشخصی این کار را انجام بدی این اگر به صورت غیر حضوری قراره که ما انجام بدیم و امنی نباشه اینقدر سختی داره که مشتری عطای این موضوع غیر حضوری رو به لقاش میبخشه و میگه آقا ولش کن یعنی اصلا واقع قضیه اش یک سری میتونه محصولات و تعاملات خاصی را که اگر امنی نباشه اصلا شاید نشه رفت سراغش نه اینکه نشه رفت ولی خوب دیگه اون مسئولیت نداره به این دلیل میگم نمیشه نه اینکه اصلا کلا نشه و در مجموع به لحاظ بیزینسی دیگه میگم نشه این خوب امنی اینو انجام میده یعنی در واقع یه سری کارارو بدون امنی نمیشه انجام داد.	خبره دوم

## ۴-۲- کدگذاری محوری

می‌شوند. این مرحله به درک عمیق تر و نظام مندتر از داده‌ها و پدیده مورد مطالعه کمک می‌کند.

## ۴-۲-۱- شرایط علی

در نظریه داده‌بنیاد شرایط علی به عواملی اشاره دارد که به‌عنوان دلایل یا محرک‌های اصلی بروز یک پدیده عمل می‌کنند. این شرایط در مرحله کدگذاری محوری شناسایی می‌شوند و به درک چرایی و چگونگی شکل‌گیری یک مقوله یا پدیده کمک می‌کنند. شرایط علی می‌توانند شامل رویدادهای محرک یا کنش‌های انسانی و سازمانی باشند که منجر به شکل‌گیری یا تغییر یک وضعیت می‌شوند.

مرحله‌ای است که پس از کدگذاری باز انجام می‌شود و هدف آن سازمان‌دهی و ارتباط‌دهی بین کدهای اولیه است. در این مرحله، محقق به دنبال شناسایی ارتباطات بین مفاهیم استخراج شده در مرحله کدگذاری باز است. کدگذاری محوری شامل گروه‌بندی کدها در دسته‌های مفهومی بزرگ‌تر، شناسایی مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌ها، و تعیین روابط بین آن‌هاست. این فرآیند به محقق کمک می‌کند تا ساختاری منسجم‌تر از داده‌ها ایجاد کند و به تدریج به سمت توسعه یک نظریه پیش برود. در کدگذاری محوری، تمرکز بر روی شناسایی مقوله محوری است که نقش اصلی را در توضیح پدیده مورد مطالعه ایفا می‌کند و سایر مفاهیم حول آن سازمان‌دهی

جدول (۳): شرایط علی

مقوله کلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی ۱	مقوله فرعی ۲ (کدهای باز)	
شرایط علی	نقش شرکت بیمه	استفاده از قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال	ایجاد اعتبار و شهرت برند شرکت	
			فروش محصولات بیمه‌ای پنهان	
			فروش بیشتر محصولات (باندلینگ)	
			ارائه اطلاعات شفاف	
			اعتمادسازی به خدمات قابل ارائه برای مشتریان	
			مهم بودن ردیابی کلیک‌ها	
	استفاده از قابلیت بازاریابی داخلی	نقش شرکت بیمه	استفاده از قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال	ایجاد درگیری ذهنی مشتریان
				استفاده از کانال‌های اینترنتی برای محصولات ساده
				داشتن استراتژی درست
				تمرکز بر رفتار مشتری
				هزینه بالای جذب مشتری
				دستیابی به نرخ بالای تبدیل مشتری
	آموزش و توسعه منابع انسانی	نقش شرکت بیمه	استفاده از قابلیت بازاریابی داخلی	رضایت مشتریان از کانال‌های خرید بیمه
				وفادارسازی مشتری
				ردیابی و پیگیری خواسته‌های مشتریان
				تلفیق خدمات بیمه‌ای و غیر بیمه‌ای
آموزش مستمر به‌منظور بهبود مهارت	نقش شرکت بیمه	آموزش و توسعه منابع انسانی	داشتن دانش توزیع همه کاناله در میان پرسنل	
			تشویق و انگیزه	

جدول (۳): شرایط علی

مقوله کلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی ۱	مقوله فرعی ۲ (کدهای باز)
	نقش مشتری	خواسته‌های مشتری	انتظار دریافت بهترین ارزش از شرکت تحت فشار قرار نگرفتن توسط فروشندگان مصرف‌کنندگان آگاه و مطلع جستجوی فعالانه
		محرك‌های مشتری	تسهیل تجربه مشتری بررسی نظرات قبل از خرید درک محرک‌های تصمیم‌گیری مشتریان تجربه مشتری از تعاملات قبلی

## ۴-۲-۲- شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای به مجموعه عواملی اشاره دارد که بستر و محیط شکل‌گیری یک پدیده را فراهم می‌کنند و بر چگونگی ظهور و تحول آن تأثیر می‌گذارند. این شرایط شامل ویژگی‌های محیطی، فرهنگی، اجتماعی، تاریخی یا ساختاری هستند که درک عمیق‌تری از چرایی

و چگونگی وقوع یک مقوله اصلی ارائه می‌دهند. برخلاف شرایط علی که مستقیم‌تر بر پدیده اثر می‌گذارند، شرایط زمینه‌ای به‌صورت غیرمستقیم و با ایجاد یک چارچوب خاص، رفتارها، تعاملات و استراتژی‌های کنشگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند. شناسایی این شرایط به محقق کمک می‌کند تا تحلیل خود را غنی‌تر کرده و نظریه‌ای جامع‌تر و واقع‌گرایانه‌تر توسعه دهد.

جدول (۴): شرایط زمینه‌ای (الزامات شکل‌گیری کانال‌های توزیع همه‌جانبه)

مقوله کلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی ۱	مقوله فرعی ۲ (کدهای باز)
شرایط زمینه‌ای - الزامات شکل‌گیری کانال‌های توزیع همه‌جانبه	الزامات ساختاری	-	یکپارچه‌سازی داده‌ها فرآیندهای یکپارچه ساختار سازمانی چابک سوابق موجود در سامانه‌های دولتی
	الزامات انسانی	-	آزادانه دنبال کردن ترجیحات و نیازها نیازها و ترجیحات فردی ایجاد ذهنیت در مدیران ایجاد تیم‌های چندوظیفه‌ای آموزش و ارتقای دانش منابع انسانی
	الزامات فناوری	-	احراز هویت دیجیتال امضای دیجیتال دسترسی به داده‌ها محافظت از داده‌ها و تراکنش‌ها
	الزامات محیطی	عوامل رقابتی	چگونگی رفتار رقبا قیمت‌گذاری رقابتی ایجاد مزیت رقابتی رقابت در بازار
		عوامل قانون و مقرراتی	حفظ حریم خصوصی کاربران سازگاری با قوانین و مقررات آگاهی از مسائل زیست‌محیطی
		عوامل اجتماعی و فرهنگ	فرهنگ مشتری‌مداری اعتماد به سیستم‌های آنلاین فرهنگ استفاده از تکنولوژی گفتمان سازی

## ۴-۲-۳- شرایط مداخله‌ای

که نحوه تأثیرگذاری علت‌ها بر نتایج را تغییر می‌دهند. شناسایی این شرایط به درک پیچیدگی‌های پدیده‌ها کمک کرده و به محقق اجازه می‌دهد تا روابط پویا و چندلایه بین مفاهیم را در فرآیند نظریه‌پردازی آشکار سازد.

شرایط مداخله‌ای به عواملی اشاره دارد که به صورت واسطه‌ای بر رابطه بین شرایط علی و پیامدها تأثیر می‌گذارند و می‌توانند فرآیندهای میانجی را تسهیل، تعدیل یا محدود کنند. این شرایط شامل متغیرهای ساختاری، سازمانی، بین‌فردی یا موقعیتی هستند

جدول (۵): شرایط مداخله‌گر

مقوله کلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی ۱	مقوله فرعی ۲ (کدهای باز)
شرایط مداخله‌ای	تحول دیجیتال در صنعت بیمه	-	همکاری بین بخشی
			رگلاتور و نهاد ناظر
			تحریک مدیران به اقدامات نوآورانه در صنعت بیمه
			توسعه کسب‌وکار دیجیتال توسط سندیکای بیمه‌گران
شرایط مداخله‌ای	تعامل در توزیع همه‌کاناله صنعت بیمه	-	درخواست اطلاعات از شرکت توسط مشتری
			پرداخت خسارت
			صدور بیمه‌نامه
شرایط مداخله‌ای	کانال‌های توزیع همه‌جانبه	-	کانال‌های سنتی مانند نمایندگان و شعبات فیزیکی
			کانال‌های دیجیتال مانند وب‌سایت‌ها، برنامه‌های تلفن همراه، رسان
			چت‌بات‌ها
			شبکه‌های اجتماعی

## ۴-۲-۴- مقوله محوری

بتواند روابط بین سایر مقوله‌ها را نیز به صورت منسجم توضیح دهد. انتخاب دقیق این مقوله به محقق کمک می‌کند تا با تمرکز بر روی آن، نظریه‌ای منسجم، عمیق و مبتنی بر داده‌های واقعی توسعه دهد.

مقوله محوری به عنوان مفهوم کلیدی و یکپارچه‌کننده ظهور می‌کند که سایر مفاهیم و مقوله‌ها حول آن سازمان می‌یابند و نقش اساسی در شکل‌دهی به نظریه نهایی ایفا می‌کند. این مقوله نه تنها باید توانایی تبیین حجم عمده‌ای از داده‌ها را داشته باشد، بلکه باید

جدول (۶): مقوله محوری

مقوله کلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی ۱	مقوله فرعی ۲ (کدهای باز)
مقوله محوری - شکل‌گیری توزیع همه‌جانبه	اقدامات مدیریتی	اطلاع‌رسانی	ارتباطات چندکاناله
			طراحی کمپین‌های بازاریابی متناسب با هر کانال
			بهره‌گیری از رسانه‌های اجتماعی
		قوانین و مقررات	حفظ حریم خصوصی و امنیت داده‌ها
			شفافیت و صداقت
			تطابق با قوانین و مقررات
		نظارت و کنترل	بازخورد و بهبود مستمر
			نظارت مستمر
			کنترل کیفیت
	تجربه مشتری	بهبود کیفیت ارائه خدمات مشتری	نظرسنجی از مشتریان در استفاده از کانال‌های مختلف
			خدمات پس از فروش
			پاسخگویی سریع، مؤدبانه و کارآمد
		تجربیات شخصی شده	سهولت استفاده
			تجزیه و تحلیل داده‌ها برای شخصی‌سازی
			ارائه چت‌بات‌ها
	فرآیندها و عملیات	-	استفاده از رسانه‌های اجتماعی
			ارائه گزینه‌های خودکارسازی
			اتوماسیون بازاریابی
			پاسخگویی سریع
	فناوری و زیرساخت	نقش فناوری	بهبودسازی زنجیره تأمین
			استانداردسازی فرآیندها
			امکان شناسایی مشتری از درگاه‌های مختلف
			در دسترس بودن اطلاعات
			استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال
			استفاده از بلاکچین
		سیستم مدیریت ارتباط با مشتری	اینترنت اشیا
			استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین
تحلیل احساسات مشتریان			
تحلیل رفتارهای مشتری در فضای دیجیتال			
تحلیل پروفایل مشتریان			
تحلیل داده‌ها			
دریافت داده‌های استاندارد			
ارتباط مستمر با مشتری			
داشتن پایگاه داده مناسب			

## ۴-۲-۵- راهبردها

راهبردها به مجموعه اقدامات آگاهانه یا ناخودآگاهی اشاره دارند که کنشگران در پاسخ به شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌ای برای مدیریت، تعدیل یا غلبه بر یک پدیده به کار می‌گیرند. این راهبردها در فرآیند کدگذاری محوری شناسایی می‌شوند و نقش حیاتی در

پیوند دادن شرایط به پیامدها ایفا می‌کنند. راهبردها می‌توانند فردی، جمعی، سازمانی یا فرهنگی باشند و اغلب در قالب الگوهای تکرار شونده در داده‌ها ظهور می‌یابند. این مقوله در کنار سایر عناصر نظریه داده‌بنیاد، به توسعه یک نظریه غنی و مبتنی بر واقعیت منجر می‌شود.

جدول (۷): راهبردها

مقوله کلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی ۱	مقوله فرعی ۲ (کدهای باز)	
راهبردها	کمپین توزیع همه‌کاناله	-	تبلیغات هدفمند	
			محتوای جذاب رسانه‌های مجازی	
			تمرکز بر تولید	
			تمرکز بر دسترسی راحت‌تر، سریع‌تر و ارزان‌تر به مشتریان	
			محتوای یکپارچه ارتباطی و نرم‌افزاری	
	سیاست‌ها	یکپارچگی کانال‌های توزیع	-	خرید در تمام کانال‌های توزیع
				مدیریت کانال‌های مختلف و تعیین نقش‌ها و اختیارات سازمانی
				هماهنگی بین کانال‌ها
				ایجاد ارزش افزوده برای مشتری از طریق سفر در کانال‌ها
				پیوند تمام کانال‌های فروش و نقاط تماس
				تعدد کانال‌های توزیع
				راحتی دسترسی در فضاهای مختلفی
	هدف‌گذاری مشخص	انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری	-	ارائه محصولات نوآورانه با ویژگی‌های جدید
				استفاده از طرف‌های شخص سوم (3PLs)
				تمرکز بر پیشگیری از ایجاد خسارت
				پیچیدگی محصول
				ضرورت به کارگیری کانال‌های توزیع همه‌جانبه
	هدف‌گذاری مشخص	-	-	کسب سهم بیشتر از سهم سید مشتریان
				روش‌های ساده‌تر خرید
				امکان مقایسه سریع قیمت‌ها و شرایط

## ۴-۲-۶- پیامدها

می‌شوند. تحلیل نظام‌مند پیامدها به محقق کمک می‌کند تا نه‌تنها نتایج نهایی یک پدیده را درک کند، بلکه روابط علی پیچیده بین اجزای مختلف نظریه را نیز آشکار سازد. این مؤلفه نقش کلیدی در تکمیل چارچوب نظری و ارائه تبیینی جامع از پدیده مورد مطالعه دارد.

پیامدها به نتایج، اثرات یا تغییراتی اشاره دارند که در نتیجه تعامل بین شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای و راهبردهای اتخاذ شده توسط کنشگران پدید می‌آیند. این پیامدها می‌توانند کوتاه مدت یا بلندمدت، مستقیم یا غیرمستقیم، و مثبت یا منفی باشند و اغلب در قالب الگوهای تکرار شونده در داده‌ها شناسایی

جدول (۸): پیامدها

مقوله کلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی ۱	مقوله فرعی ۲ (کدهای باز)
پیامدها	پیامدهای مثبت	-	محصولات و خدمات ویژه هر کانال
			انتخاب محصولات بیمه‌ای مناسب
			تضمین رضایت بیشتر مشتری
			پردازش خودکار درخواست‌ها
			شفافیت قیمت و کاهش هزینه‌ها
			افزایش درآمد
			دستیابی به پیشنهادات شخصی شده
پیامدهای منفی	-	-	سواری مجانی کانال‌ها
			عدم یکنواختی پیام‌های داده شده در رسانه‌های مختلف
			طراحی/استقرار نادرست ربات‌های گفتگو، وب‌سایت و برنامه‌های تلفن همراه
			امکان ارزیابی ناقص

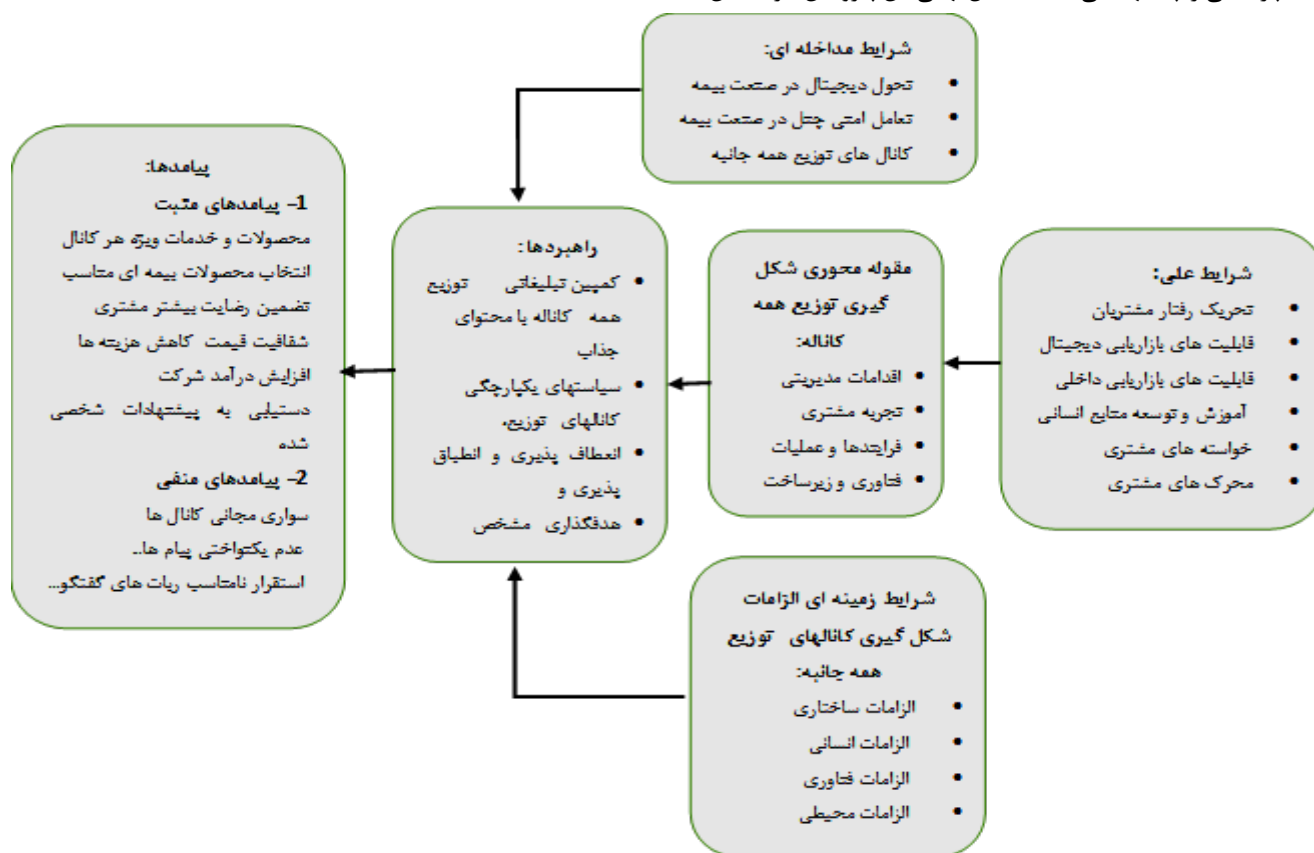
## ۴-۲-۷- کدگذاری انتخابی

به‌خوبی پدیده مورد مطالعه را توضیح دهد، بنابراین در این مرحله کدهای نامرتب حذف شده و ارتباطات بین مقوله‌ها اصلاح و تقویت می‌شوند. این مرحله نهایی، نظریه را از حالت پراکنده به چارچوبی منسجم تبدیل می‌کند که هم از غنای توصیفی برخوردار است و هم از قدرت تبیین‌کنندگی بالایی برخوردار است. اشتراوس و کوربین

کدگذاری انتخابی آخرین مرحله از فرآیند کدگذاری است که در آن محقق با تمرکز بر مقوله محوری، به یکپارچه‌سازی و اصلاح نهایی نظریه می‌پردازد. در این مرحله، تمامی مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده در مراحل کدگذاری باز و محوری، حول مقوله اصلی سازماندهی شده و روابط بین آن‌ها به‌صورت نظام‌مند تبیین می‌شود. کدگذاری انتخابی به دنبال پرورش نظریه‌ای منسجم است که بتواند

اساس تبیین می‌شود (شکل ۲)

(۲۰۱۵) برای اجرای این مرحله و تولید نظریه پژوهش، چارچوب پارادایمی را پیشنهاد می‌کنند که مدل نهایی این پژوهش بر همین



شکل (۲): مدل پارادایمی توسعه توزیع همه کاناله در صنعت بیمه ایران

## ۵- بحث و نتیجه گیری

راہبردهای اجرایی و پیامدها بود که ارتباط بین آن‌ها در چارچوب پارادایمی ارائه گردید. با توجه به مصاحبه‌های عمیق انجام شده مشارکت‌کنندگان پژوهش، شرایط علی شامل تحریک رفتار مشتریان، استفاده از قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال، استفاده از قابلیت بازاریابی داخلی، آموزش و توسعه منابع انسانی، خواسته‌های مشتری و محرک‌های مشتری هستند. مشتریان امروز صنعت بیمه به دنبال دریافت شفافیت اطلاعات دریافتی، اعتماد دوجانبه، بهترین ارزش و تسهیل تجربه خود از شرکت‌های بیمه هستند که می‌توانند با تکیه بر قابلیت‌های بازاریابی داخلی و بازاریابی دیجیتال مانند تلفیق خدمات بیمه‌ای و غیر بیمه‌ای، ارتقای دانش توزیع همه کاناله در میان پرسنل و ردیابی کلیک‌ها به مشتریان اعطا کنند.

نتایج این بخش با مطالعه [۲] که نشان داد مشتریان اکنون انتظار تجربیات یکپارچه در کانال‌های دیجیتال و فیزیکی را دارند و شرکت‌هایی که قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال قوی دارند، بهتر

صنعت بیمه به دلیل دیجیتالی شدن، تغییر انتظارات مشتریان و ضرورت اتخاذ مدل‌های توزیع همه کاناله، دستخوش تحولی عمیق است. برخلاف رویکردهای چندکاناله سنتی که اغلب به شکل سیلوهای جدا از هم عمل می‌کنند، استراتژی‌های همه کاناله، نقاط لمسی دیجیتال و فیزیکی را ادغام می‌کنند تا تجربه‌ای یکپارچه و شخصی‌شده مشتری را در چندین نقطه تعامل - پلتفرم‌های آنلاین، برنامه‌های تلفن همراه، مراکز تماس و مشاوره‌های حضوری فراهم کنند. این تغییر پارادایم صرفاً یک ارتقاء فناوری نیست؛ بلکه یک بازنگری اساسی در استراتژی‌های توزیع برای افزایش رضایت مشتری، کارایی عملیاتی و مزیت رقابتی است. از این رو پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل پارادایمی توسعه توزیع همه کاناله در صنعت بیمه با استراتژی کیفی داده‌بنیاد انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش حاکی از دسته‌بندی مقوله‌های شناسایی شده در قالب متغیرهای علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، پدیده محوری،

[۴۳] است. پژوهشگران بیان می‌کنند که مدیران باید ادغام یکپارچه در کانال‌ها را در اولویت قرار دهند تا یک تجربه مشتری بدون اصطکاک ارائه دهند و استراتژی‌های همه‌کاناله را از چندکاناله متمایز کنند. یافته همخوان دیگر مربوط به پژوهش منصورعلی و همکاران [۴۴] که اظهار می‌کنند خرده‌فروشان باید مایل باشند استراتژی‌های خود را تطبیق دهند و پیشرفت‌های فناورانه را برای برآورده کردن انتظارات در حال تحول مصرف‌کننده بپذیرند.

تحول دیجیتال در صنعت بیمه (همکاری بین بخشی، رگلاتور و نهاد ناظر، تحریک مدیران به اقدامات نوآورانه در صنعت بیمه و توسعه کسب‌وکار دیجیتال توسط سندیکای بیمه‌گران)، تعامل امنی چنل در صنعت بیمه (درخواست اطلاعات از شرکت توسط مشتری، پرداخت خسارت و صدور بیمه‌نامه) و کانال‌های توزیع همه‌جانبه (کانال‌های سنتی مانند نمایندگان و شعبات فیزیکی، کانال‌های دیجیتال مانند وب‌سایت‌ها، برنامه‌های تلفن همراه، چت‌بات‌ها و شبکه‌های اجتماعی) نقش شرایط مداخله‌ای توسعه توزیع همه‌کاناله در صنعت بیمه را دارند. مطابق با این شرایط مداخله‌ای بدون همکاری بین بخشی میان ذینفعان کلیدی، ایجاد اکوسیستم یکپارچه امکان پذیر نخواهد بود. رگلاتورها و نهادهای ناظر با وضع مقررات هوشمند و سازگار با فناوری‌های نوین، بستر قانونی لازم برای نوآوری در مدل‌های توزیع را فراهم می‌کنند، درحالی‌که تحریک مدیران به اقدامات نوآورانه، فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای پذیرش تغییرات دیجیتال را تقویت می‌نماید. توسعه کسب‌وکار دیجیتال توسط سندیکای بیمه‌گران نیز با ایجاد استانداردهای مشترک و تسهیل همکاری بین بازیگران بازار، به کاهش پراکندگی در ارائه خدمات منجر شده و تجربه یکپارچه تری برای مشتریان ایجاد می‌کند. تعامل امن چندکاناله در صنعت بیمه نیز به‌عنوان عنصر حیاتی در موفقیت این تحول عمل می‌نماید، زیرا توانایی مشتری در درخواست اطلاعات، دریافت خدمات و پیگیری فرآیندها از طریق کانال‌های مختلف، مستلزم وجود زیرساخت‌های امن و یکپارچه است. پرداخت خسارت و صدور بیمه‌نامه به‌عنوان نقاط تماس حساس با مشتری، زمانی می‌توانند به‌صورت همه‌جانبه عمل کنند که در تمام کانال‌ها با کیفیت و امنیت یکسان ارائه شوند و کوچک‌ترین اختلاف در تجربه مشتری بین کانال‌های مختلف می‌تواند اعتماد را خدشه‌دار سازد. کانال‌های توزیع همه‌جانبه نیز به‌عنوان بسترهای عملیاتی تحول دیجیتال، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری این اکوسیستم ایفا می‌کنند. کانال‌های سنتی مانند نمایندگان و شعب فیزیکی اگرچه هنوز برای بخشی از مشتریان ضروری هستند، اما باید با کانال‌های دیجیتال مانند وب‌سایت‌ها، برنامه‌های موبایل، چت‌بات‌ها و شبکه‌های

می‌توانند تعاملات مشتری (مانند کلیک‌ها) را ردیابی کرده و پیشنهادات را شخصی‌سازی کنند، همخوان است. همچنین بحث شفافیت اطلاعاتی برای تجربه بهتر سفر مشتری و شخصی‌سازی در توزیع همه‌کاناله در پژوهش [۲۶] مورد تأکید قرار گرفته است.

الزامات ساختاری، الزامات انسانی، الزامات فناوری و الزامات محیطی نقش شرایط زمینه‌ای توسعه توزیع همه‌کاناله در صنعت بیمه را دارند. یکپارچه‌سازی داده‌ها با فرآیندهای منسجم و هماهنگ، داشتن ساختار سازمانی چابک و سوابق مثبت موجود در سامانه‌های دولتی به‌عنوان پایه‌ای اساسی برای تشکیل کانال‌های توزیع همه‌جانبه شناخته می‌شوند. یکپارچه‌سازی داده‌ها نه تنها به هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان کمک می‌کند، بلکه امکان ارائه تجربه یکپارچه به مشتریان در تمامی کانال‌ها را نیز فراهم می‌سازد. علاوه بر این، ساختار سازمانی چابک به شرکت‌های بیمه اجازه می‌دهد تا به‌سرعت به تغییرات بازار واکنش نشان دهند و نوآوری را در مدل توزیع خود پیاده‌سازی کنند. همچنین، سوابق مثبت در سامانه‌های دولتی می‌تواند اعتماد مشتریان و شرکای تجاری را جلب کند که این امر به‌نوبه خود تسهیل‌کننده گسترش کانال‌های توزیع خواهد بود. این یافته با نتایج پژوهش [۴۱] سازگار است. پژوهش ایشان تأیید می‌کند که ادغام داده‌ها برای هماهنگی فرآیندها در کانال‌ها و ارائه یک تجربه مشتری سازگار بسیار مهم است. این مطالعه خاطر نشان می‌کند که سیستم‌های داده یکپارچه، بیمه‌گران را قادر می‌سازد تا پیشنهادات را شخصی‌سازی کرده و تعاملات را ساده کنند، که برای موفقیت همه‌کاناله ضروری است. از طرفی آگوستین و همکاران [۴۲] بیان می‌کنند که اعتماد مشتری در درجه اول از طریق شهرت برند و کیفیت خدمات ایجاد می‌شود، نه لزوماً تعاملات سیستم‌های دولتی که ممکن است با اولویت‌بندی این عامل در پژوهش حاضر مغایرت داشته باشد.

درعین حال، الزامات انسانی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند، با این توضیح که ایجاد ذهنیت در مدیران و آمادگی ذهنی آنان برای توزیع همه‌کاناله، ایجاد تیم‌های چندوظیفه‌ای و آموزش و ارتقای دانش منابع انسانی، موفقیت در پیاده‌سازی این مدل توزیع را تضمین می‌کند. از سوی دیگر، الزامات فناوری شامل احراز هویت دیجیتال، امضای دیجیتال، دسترسی به داده‌ها و محافظت از داده‌ها و تراکنش‌ها محرک اصلی توسعه همه‌کاناله مطرح می‌شوند. در کنار این موارد، الزامات محیطی شامل عوامل رقابتی بازار، عوامل قانونی و مقرراتی و عوامل اجتماعی و فرهنگی نیز تأثیر غیرقابل‌انکاری دارند و چارچوبی را شکل می‌دهند که سازمان‌های بیمه‌ای باید در آن عمل کنند. این یافته همخوان با یافته‌های پژوهش کاستالدو و گروسو

را نسبت به مزایای استفاده از کانال های مختلف افزایش دهد، چرا که بسیاری از کاربران هنوز از امکانات دیجیتال موجود اطلاع کافی ندارند و این آگاهی بخشی می تواند میزان استفاده از کانال های غیر سنتی را به طور چشمگیری بهبود بخشد. سیاست های یکپارچگی کانال های توزیع به عنوان هسته مرکزی این راهبرد عمل می کنند و بدون هماهنگی بین کانال های مختلف، تجربه مشتری دچار ناهمگونی شده و اعتماد به خدمات بیمه ای کاهش می یابد. انعطاف پذیری و انطباق پذیری در طراحی کانال ها جهت راحتی دسترسی مشتریان در فضاهای مختلف و ارائه محصولات نوآورانه با ویژگی های جدید اکنون بیش از گذشته مورد نیاز شرکت های بیمه است. همچنین هدف گذاری مشخص برای هر کانال توزیع نیز به سازمان ها کمک می کند تا منابع خود را به صورت بهینه تخصیص دهند، به طوری که هر کانال بر اساس نقاط قوت خود برای خدمت رسانی به بخش خاصی از مشتریان یا ارائه خدمات ویژه مورد استفاده قرار گیرد. این رویکرد نه تنها از موازی کاری و هدر رفت منابع جلوگیری می کند، بلکه با تخصیص تر کردن هر کانال، کیفیت خدمات را نیز ارتقا می بخشد.

پیامدهای مثبت توسعه توزیع همه کاناله و پیاده سازی آن در صنعت بیمه شامل محصولات و خدمات ویژه هر کانال، انتخاب محصولات بیمه ای مناسب، تضمین رضایت بیشتر مشتری، پردازش خودکار درخواست ها، شفافیت قیمت و کاهش هزینه ها، افزایش درآمد و دستیابی به پیشنهادات شخصی شده بود. در این راستا می توان توضیح داد که توسعه توزیع همه کاناله در صنعت بیمه منجر به تحولات ساختاری در ارائه خدمات می شود، طراحی محصولات و خدمات اختصاصی برای هر کانال امکان هدف گذاری دقیق تر بر اساس ویژگی های مخاطبان آن کانال را فراهم می آورد. مشتریان با دسترسی به طیف گسترده ای از کانال های توزیع، امکان انتخاب آگاهانه تر محصولات بیمه ای متناسب با نیازهای خود را پیدا می کنند، این تنوع در دسترسی به طور مستقیم بر افزایش رضایت مشتری تأثیر می گذارد. پیاده سازی سیستم های پردازش خودکار درخواست ها در کانال های مختلف، سرعت و دقت انجام عملیات بیمه ای را به میزان قابل توجهی ارتقا می دهد. شفافیت قیمت گذاری که از ویژگی های ذاتی سیستم های همه کاناله است، نه تنها اعتماد مشتریان را جلب می کند بلکه به کاهش هزینه های عملیاتی شرکت های بیمه منجر می شود. این کاهش هزینه ها در کنار افزایش حجم فروش از طریق کانال های متنوع، سودآوری شرکت ها را بهبود می بخشد. استفاده از داده های رفتاری مشتریان در تمامی کانال ها، امکان ارائه پیشنهادات شخصی سازی شده را فراهم می آورد، این سطح از

اجتماعی تلفیق شوند تا امکان تعامل سیال و بدون اصطکاک فراهم گردد. این یکپارچگی نه تنها دسترسی مشتریان به خدمات را افزایش می دهد، بلکه با جمع آوری داده های رفتاری از تمام کانال ها، امکان شخصی سازی و بهبود مستمر خدمات را نیز مهیا می سازد. در نهایت، تعامل پویا بین این عوامل مداخله ای است که می تواند صنعت بیمه را به سمت توزیع واقعاً همه کاناله سوق دهد، به گونه ای که مشتریان بدون توجه به کانال انتخابی خود، تجربه ای یکسان، امن و کارآمد دریافت کنند و شرکت های بیمه نیز از طریق بهینه سازی هزینه ها و افزایش رضایت مشتری، به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. مطالعات متعدد استدلال می کنند که تحول دیجیتال مؤثر در بیمه نیازمند همکاری بین بیمه گران، شرکت های فناوری، نهادهای نظارتی و سایر ذینفعان است. به عنوان مثال، الینگ و لمان (۲۰۱۸) تأکید می کنند که مشارکت های مشترک بین بیمه گران و شرکت های بیمه، نوآوری را تقویت کرده و پذیرش دیجیتال را تسریع می کند. این در حالی است که برخی مطالعات بر ضرورت مشارکت های عمیق و رسمی (مثلاً سرمایه گذاری های مشترک یا کنسرسیوم ها) تأکید می کنند و استدلال می کنند که همکاری های آزادتر و مبتنی بر بازار می توانند فضای کسب و کار بهتری را ایجاد کند [۴۴].

مقاله محوری پژوهش حاضر متمرکز بر شکل گیری توزیع همه کاناله در صنعت بیمه بود. به منظور شکل گیری توزیع همه کاناله، به اقدامات مدیریتی اطلاع رسانی، قوانین و مقررات و نظارت و کنترل نیاز است. هر چه مشتریان خدمات شخصی شده با کیفیت تری از شرکت های بیمه دریافت کنند و فرآیندها و عملیات شرکت بر این اساس مهیا شوند، دستیابی به توزیع همه کاناله در صنعت بیمه تسهیل خواهد شد. جز مهم دیگر دستیابی توزیع همه کاناله، داشتن پایگاه های داده مناسب از احساسات و رفتار مشتریان و مجهز نمودن این پایگاه ها به هوش مصنوعی و فناوری های بلاکچین است تا از این طریق تحلیل پروفایل مشتریان دقیق تر و سریع تر شود.

## ۵-۱- پیشنهادات، نوآوری و محدودیت های پژوهش

راهبردهای پیشنهادی برای توسعه توزیع همه کاناله در صنعت بیمه؛ کمپین تبلیغاتی توزیع همه کاناله با محتوای جذاب و سیاست های یکپارچگی کانال های توزیع، انعطاف پذیری و انطباق پذیری و هدف گذاری مشخص بود. بر این اساس پیشنهاد می شود که راهبردهای پیشنهادی برای توسعه توزیع همه کاناله در صنعت بیمه بر اساس یک چارچوب منسجم طراحی شوند تا هم نیازهای مشتریان و هم قابلیت های فنی سازمان را در نظر بگیرد. کمپین تبلیغاتی توزیع همه کاناله با محتوای جذاب می تواند آگاهی مشتریان

آنلاین بیمه‌نامه، پیگیری خسارت و چت‌بات هوشمند راه‌اندازی شود تا ضمن کاهش هزینه‌های عملیاتی به افزایش رضایت مشتریان جوان و دیجیتال‌محور منجر شود.

**آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی:** برای این منظور پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزشی ترکیبی (حضور و مجازی) برای کارکنان و نمایندگان فروش جهت آشنایی با سیستم‌های همه‌کاناله برگزار شود و مهارت‌های دیجیتال آن‌ها بهبود پیدا کند، توسعه تیم‌های میان‌وظیفه‌ای در سطح ستاد شرکت‌های بیمه برای توسعه توزیع همه‌کاناله هم در این حوزه راهگشاست.

**بهبود تجربه مشتری:** تحلیل داده‌های کلان مرتبط با پروفایل مشتریان و ایجاد برنامه‌های وفادارسازی می‌بایست یکی از استراتژی‌های اصلی مدیران باشد.

**همکاری با استارت‌آپ‌ها و فین‌تک‌ها:** به مدیران توصیه می‌شود راهکارهای نوین مانند مشارکت با شرکت‌های فناوری مالی برای توسعه راهکارهای نوین مانند InsurTech، بیمه‌های پارامتریک و استفاده از بلاکچین برای شفافیت در پرداخت خسارت در نظر بگیرند تا از این طریق سرعت و دقت در خدمات‌رسانی بهبود پیدا کرده و تقلب در بیمه<sup>۲</sup> کاهش یابد.

**بازطراحی فرآیندهای عملیاتی:** پیشنهاد می‌شود فرآیندهای تکراری مانند صدور بیمه‌نامه و پرداخت خسارت در بستر اتوماسیون هوشمند قرار بگیرد و زمان خدمات‌دهی کاهش یابد.

**سیاست‌گذاری انگیزشی برای همکاری بین کانال‌ها:** پیشنهاد می‌شود که سیستم پاداش و انگیزه‌دهی به کارکنان و نمایندگان بر اساس فروش مشترک اصلاح شود و همکاری بین کانال‌های دیجیتال و فیزیکی گسترش یابد.

نوآوری پژوهش حاضر در چند جنبه قابل توجه است که آن را از پژوهش‌های پیشین متمایز می‌کند. مهم‌ترین نوآوری این پژوهش،

**طراحی یک مدل پارادایمی بومی و جامع برای توسعه توزیع همه‌کاناله در صنعت بیمه ایران** است که با استفاده از رویکرد کیفی داده‌بنیاد صورت گرفته؛ رویکردی که به‌ندرت در مطالعات حوزه بازاریابی بیمه مورد استفاده قرار گرفته است. این پژوهش با تحلیل عمیق داده‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌های تخصصی با خبرگان و تدوین مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی، توانسته است چارچوبی نظری و نظام‌مند از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی مرتبط با توزیع

سفارشی‌سازی خدمات، تجربه منحصربه‌فردی برای هر مشتری ایجاد می‌کند. تحلیل یکپارچه اطلاعات دریافتی از کانال‌های مختلف، بینش عمیق‌تری از نیازهای بازار در اختیار بیمه‌گران قرار می‌دهد، این امر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را با دقت بیشتری همراه می‌سازد. افزایش نرخ حفظ مشتریان از دیگر نتایج مثبت این سیستم است، دسترسی آسان و یکپارچه از طریق کانال‌های متعدد، وفاداری مشتریان را تقویت می‌کند. توسعه قابلیت‌های دیجیتال در کنار حفظ کانال‌های سنتی، پوشش حداکثری گروه‌های مختلف مشتریان را ممکن می‌سازد، این جامعیت در پوشش بازار، موقعیت رقابتی شرکت‌های بیمه را در بلندمدت تقویت می‌کند. بهبود مستمر خدمات بر اساس بازخوردهای دریافتی از تمامی کانال‌ها، چرخه ارتقای کیفیت را تسریع می‌بخشد، این پویایی سیستم را همگام با تحولات بازار نگه می‌دارد. کاهش خطای انسانی در فرآیندهای بیمه‌ای که از مزایای اتوماسیون سیستم‌های همه‌کاناله است، دقت عملیات را افزایش داده و ریسک‌های عملیاتی را کاهش می‌دهد. توسعه بازارهای جدید از طریق کانال‌های دیجیتال نوین، افق‌های تازه‌ای پیش روی صنعت بیمه می‌گشاید، این گسترش جغرافیایی خدمات بدون نیاز به افزایش هزینه‌های زیرساختی سنگین محقق می‌شود. ساده‌سازی فرآیندهای اداری و کاهش بار کاری کارکنان، به بهره‌وری بیشتر نیروی انسانی منجر می‌شود، این تحول در بهینه‌سازی منابع انسانی، ارزش افزوده قابل توجهی ایجاد می‌کند. پیشنهاد می‌شود مدیران صنعت بیمه به هماهنگی بین کانال‌های مختلف توزیع خدمات بیمه‌ای بپردازند، به این دلیل که تصویر یکپارچه‌ای از برند بیمه‌ای در ذهن مشتریان شکل می‌دهد، این انسجام در برندینگ به افزایش اعتبار و شناخت برند کمک شایانی می‌کند. انعطاف‌پذیری سیستم در برابر تغییرات فناورانه، آینده‌نگری کسب و کار را تضمین می‌کند، این ویژگی سازمان را برای پذیرش نوآوری‌های آینده آماده نگه می‌دارد.

همچنین راهکارهای مدیریتی برای پیاده‌سازی توزیع همه‌کاناله در صنعت بیمه ایران به شرح ذیل پیشنهاد می‌گردد:

**یکپارچه‌سازی سیستم‌های فناوری اطلاعات و داده‌ها:** ایجاد یک پلتفرم مرکزی مانند سیستم مدیریتی ارتباط با مشتری متمرکز<sup>۱</sup> که تمام کانال‌های توزیع (وب، موبایل، نمایندگان، شعب، تماس تلفنی، شبکه‌های اجتماعی و...) را به هم متصل کند.

**توسعه راهکارهای دیجیتال و خودخدمت:** برای این منظور پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های موبایل بیمه من با قابلیت‌های خرید

<sup>۲</sup>Fraud Detection

<sup>۱</sup>Centralized CRM

- Company and Ancillary Industries," *Supply Chain Management*, vol. 25, no. 78, pp. 47-69, 2023.
- [2] P. C. Verhoef, P. K. Kannan, and J. J. Inman, "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing," *Journal of Retailing*, vol. 91, no. 2, pp. 174-181, Jun. 2015, doi: 10.1016/j.jretai.2015.02.005.
- [3] N. Beck and D. Rygl, "Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing," *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 27, pp. 170-178, Nov. 2015, doi: 10.1016/j.jretconser.2015.08.001.
- [4] M. F. Sorkun, I. Ö. Yumurtacı Hüseyinoğlu, and G. Börühan, "Omni-channel capability and customer satisfaction: mediating roles of flexibility and operational logistics service quality," *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 48, no. 6, pp. 629-648, Apr. 2020, doi: 10.1108/IJRDM-07-2019-0235.
- [5] A. Moreira, F. Hak, and M. F. Santos, "A maturity model for omnichannel adoption in health care institutions," *Heliyon*, vol. 10, no. 19, p. e38526, Oct. 2024, doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e38526.
- [6] B. Khalid, "Evaluating customer perspectives on omnichannel shopping satisfaction in the fashion retail sector," *Heliyon*, vol. 10, no. 16, p. e36027, Aug. 2024, doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e36027.
- [7] S. M. Rahman, J. Carlson, S. P. Gudergan, M. Wetzels, and D. Grewal, "How do omnichannel customer experiences affect customer engagement? Theory and empirical validation," *J Bus Res*, vol. 189, p. 115196, Feb. 2025, doi: 10.1016/j.jbusres.2025.115196.
- [8] I. Dalla Pozza, "Creating customer value through omnichannel service delivery: a study of the French insurance market," *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 29, no. 2, pp. 392-405, Jun. 2024, doi: 10.1057/s41264-023-00211-1.
- [9] K. N. Lemon and P. C. Verhoef, "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey," *J Mark*, vol. 80, no. 6, pp. 69-96, Nov. 2016, doi: 10.1509/jm.15.0420.
- [10] N. Sharma, E. Acquila-Natale, N. Dutta, and Á. Hernández-García, "A tale of stores and screens: Unveiling consumer behaviour in omnichannel retailing through the lens of behavioural reasoning," *Electron Commer Res Appl*, vol. 70, p. 101480, Mar. 2025, doi: 10.1016/j.elerap.2025.101480.
- [11] Q. Liu, J. Tian, and L. Huang, "Influence of Omnichannel Integration Quality on Consumer Cross-channel Retention Behavior," *Procedia Comput Sci*, vol. 242, pp. 633-639, 2024, doi: 10.1016/j.procs.2024.08.120.
- [12] H. Huang, Y. He, and J. Chen, "Competitive strategies and quality to counter parallel importation in global market," *Omega (Westport)*, vol. 86, pp. 173-197, Jul. 2019, doi: 10.1016/j.omega.2018.07.009.
- [13] D. Grewal, A. L. Roggeveen, and J. Nordfält, "The Future of Retailing," *Journal of Retailing*, vol. 93, no. 1, pp. 1-6, Mar. 2017, doi: 10.1016/j.jretai.2016.12.008.
- [14] J. Berger and K. L. Milkman, "What Makes Online Content Viral?," *Journal of Marketing Research*, vol. 49, no. 2, pp. 192-205, Apr. 2012, doi: 10.1509/jmr.10.0353.
- [15] S. A. Neslin et al., "Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management," *J Serv Res*, vol. 9, no. 2, pp. 95-112, Nov. 2006, doi: 10.1177/1094670506293559.
- [16] A. Vasilyev, S. Maier, and R. W. Seifert, "Optimizing omnichannel assortments and inventory provisions under the multichannel attraction model," *Eur J Oper Res*, Feb. 2025, doi: 10.1016/j.ejor.2025.01.035.
- [17] A. Payne and P. Frow, "The role of multichannel integration in customer relationship management," *Industrial Marketing Management*, vol. 33, no. 6, pp. 527-538, Aug. 2004, doi: 10.1016/j.indmarman.2004.02.002.
- [18] J. Avery, T. J. Steenburgh, J. Deighton, and M. Caravella, "Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities over Time," *J Mark*, vol. 76, no. 3, pp. 96-111, May 2012, doi: 10.1509/jm.09.0081.
- [19] J. Zhang, P. W. Farris, J. W. Irvin, T. Kushwaha, T. J. Steenburgh, and B. A. Weitz, "Crafting Integrated Multichannel Retailing

همه‌کاناله در صنعت بیمه ارائه دهد. در حالی که پیش‌تر بسیاری از مطالعات صرفاً به بررسی برخی مؤلفه‌ها یا اثرات فناوری در توزیع خدمات بیمه‌ای می‌پرداختند، این پژوهش با نگاهی یکپارچه و فرآیندمحور، مدلی ساختاریافته برای درک تعامل میان عوامل مختلف مدیریتی، فناورانه، انسانی و محیطی فراهم کرده است. افزون بر این، پژوهش حاضر با تمرکز ویژه بر صنعت بیمه ایران و بومی‌سازی مفاهیم جهانی در بستر خاص آن، گامی مهم در جهت تولید دانش بومی در حوزه بازاریابی خدمات مالی برداشته است که می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری‌های کلان و راهبردی شرکت‌های بیمه و نهادهای ناظر قرار گیرد.

پژوهش حاضر با وجود رویکرد نوآورانه در پرداختن به موضوع توزیع همه‌کاناله در صنعت بیمه ایران، دارای محدودیت‌هایی است که باید در تفسیر و کاربرد نتایج آن مورد توجه قرار گیرد. نخست آن‌که استفاده از روش کیفی داده‌بنیاد و نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی، گرچه برای شناسایی ابعاد مفهومی موضوع مناسب است، اما به دلیل ماهیت غیرتصادفی آن، تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌سازد؛ زیرا نمونه مورد بررسی الزاماً نماینده کل جامعه بیمه‌گران یا فعالان این صنعت نیست. همچنین تمرکز پژوهش صرفاً بر دیدگاه خبرگان و متخصصان صنعت بیمه، بدون لحاظ کردن نظرات مشتریان نهایی که کاربران اصلی خدمات همه‌کاناله هستند، باعث می‌شود تصویری یک‌جانبه از واقعیت شکل گیرد و برخی از نیازها یا چالش‌های واقعی مشتریان نادیده بماند. علاوه بر این، روش کیفی پژوهش با وجود عمق تحلیلی بالا، نیازمند آزمون‌های مکمل کمی برای اعتبارسنجی و کاربردی‌سازی مدل پیشنهادی در مقیاس وسیع‌تر است. از سوی دیگر، تمرکز پژوهش بر صنعت بیمه ایران در بستری خاص از نظر اقتصادی، فرهنگی و فناورانه، موجب می‌شود که کاربرد مدل ارائه‌شده در سایر صنایع یا کشورها بدون تعدیلات لازم، با چالش مواجه شود. در نهایت، تحلیل داده‌ها از طریق نرم‌افزار MAXQDA گرچه موجب نظم‌دهی به داده‌های کیفی شده، اما همچنان وابسته به تفسیر پژوهشگر است و امکان بروز سوگیری‌های تحلیلی وجود دارد، به‌ویژه اگر تحلیل توسط یک فرد و بدون کنترل هم‌زمان توسط تحلیل‌گران دیگر صورت گرفته باشد. این محدودیت‌ها نشان می‌دهد که برای کاربردی‌سازی عملی مدل، انجام مطالعات تکمیلی و آزمون تجربی آن در شرایط واقعی ضروری است.

## ۶- مراجع

- [1] K. Mehdi O. Fereydoun, and Z. J. A. Suheela, "Providing a Purchasing System Model for the Sugarcane Development Trading

- [33] A. Simone and E. Sabbadin, "The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach," *International Journal of Business and Management*, vol. 13, no. 1, p. 85, Dec. 2017, doi: 10.5539/ijbm.v13n1p85.
- [34] J. Oliveira e Sá, C. Kaldeich, and M. J. Silva, "Digital Transformation: A Case Study in the Context of Insurance Companies," *Procedia Comput Sci*, vol. 239, pp. 1165–1172, 2024, doi: 10.1016/j.procs.2024.06.283.
- [35] R. Sousa and C. A. Voss, "Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels," *J Serv Res*, vol. 8, no. 4, pp. 356–371, May 2006, doi: 10.1177/1094670506286324.
- [36] J. Alonso-Garcia, F. Pablo-Martí, and E. Nunez-Barriopedro, "Omnichannel Management in a B2B context: Concept, research agenda and bibliometric review," *International Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. Volume 12, no. Issue 1, pp. 37–48, Mar. 2021, doi: 10.24867/IJEM-2021-1-275.
- [37] G. H. Van Bruggen, K. D. Antia, S. D. Jap, W. J. Reinartz, and F. Pallas, "Managing Marketing Channel Multiplicity," *J Serv Res*, vol. 13, no. 3, pp. 331–340, Aug. 2010, doi: 10.1177/1094670510375601.
- [38] B. Behzad, B. Omid, and G.B. Morteza, "The Impact of Omnichannel Integration and Value Congruence on Customer Support Using Flow Theory (Case Study: Customers of Khorasan Science and Technology Park Companies)," *Dynamic Management and Business Analysis*, vol. 4, no. 1, pp. 54–70, 2025, doi: 10.22034/dmbaj.2024.2036015.1042.
- [39] J.S. Reza, I. Sharareh, and L. M. Mahsa, "The effect of multichannel integration in omnichannel strategy on customer experience and return in the retail industry," *Journal of Strategic Management Studies*, 28 March, 2025, doi: 10.22034/smsj.2024.452274.2010
- [40] O. C. Enworo, "Application of Guba and Lincoln's parallel criteria to assess trustworthiness of qualitative research on indigenous social protection systems," *Qualitative Research Journal*, vol. 23, no. 4, pp. 372–384, Jun. 2023, doi: 10.1108/QRJ-08-2022-0116.
- [41] M. Eling and M. Lehmann, "The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks," *Geneva Pap Risk Insur Issues Pract*, vol. 43, no. 3, pp. 359–396, Jul. 2018, doi: 10.1057/s41288-017-0073-0.
- [42] K. Agustian, E. S. Mubarak, A. Zen, W. Wiwin, and A. J. Malik, "The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage," *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, vol. 1, no. 2, pp. 79–93, Oct. 2023, doi: 10.61100/tacit.v1i2.55.
- [43] S. Castaldo and M. Grosso, "Towards Omnichannel Retail Management: Evidences from Practice," in *Retail Futures*, Emerald Publishing Limited, 2020, pp. 97–110. doi: 10.1108/978-1-83867-663-620201013.
- [44] A. Mansurali, G. Stephen, D. Kasilingam, and D. Inbaraj Jublee, "Omnichannel marketing: a systematic review and research agenda," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 34, no. 5, pp. 616–645, Oct. 2024, doi: 10.1080/09593969.2024.2321917.
- [45] D. Grewal, A. Roggeveen, and J. Nordfält, "Pricing in the modern world: the role of price-related and non-price related cues," *Journal of Product & Brand Management*, vol. 23, no. 6, pp. 397–400, Sep. 2014, doi: 10.1108/JPBM-06-2014-0649.
- Strategies," *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24, no. 2, pp. 168–180, May 2010, doi: 10.1016/j.intmar.2010.02.002.
- [20] A. Asmare and S. Zewdie, "Omnichannel retailing strategy: a systematic review," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 32, no. 1, pp. 59–79, Jan. 2022, doi: 10.1080/09593969.2021.2024447.
- [21] L. Cao and L. Li, "The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth," *Journal of Retailing*, vol. 91, no. 2, pp. 198–216, Jun. 2015, doi: 10.1016/j.jretai.2014.12.005.
- [22] P. Chatterjee, "Multiple-channel and cross-channel shopping behavior: role of consumer shopping orientations," *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 28, no. 1, pp. 9–24, Feb. 2010, doi: 10.1108/02634501011014589.
- [23] A. Muthaffar, S. Vilches-Montero, and R. Bravo-Olavarría, "From digital touchpoints to digital journeys: How shopping mindsets influence appraisal of omnichannel journeys," *Int J Inf Manage*, vol. 77, p. 102778, Aug. 2024, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2024.102778.
- [24] A. Febriani, B. M. Sopha, and M. Arif Wibisono, "Dynamic capabilities for omnichannel transformation in MSMEs: A comparative case study of fashion and furniture sectors," *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 11, no. 1, p. 100498, Mar. 2025, doi: 10.1016/j.joitmc.2025.100498.
- [25] N. Barwitz and P. Maas, "Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice," *Journal of Interactive Marketing*, vol. 43, no. 1, pp. 116–133, Aug. 2018, doi: 10.1016/j.intmar.2018.02.001.
- [26] B. Zeinab, B.A. Mohammad, R.K. HHossein, and Z. Ghasem, "Clustering of the Stimuli Affecting Customers' Channel Choice Behavior in the Omni-Channel Retail Platform," *New Marketing Research Journal*, vol. 14, no. 4, pp. 31–64, 2025, doi: 10.22108/nmrj.2025.143125.3111.
- [27] P. Zinat, E. Ghasem, and R. F, "The Role of Omnichannel in Increasing Customer Satisfaction and Loyalty," *Commercial Surveys*, vol. 21, no. 119, pp. 75–98, 2023, doi: 10.22034/bs.2022.558088.2599
- [28] G. Marchet, M. Melacini, S. Perotti, M. Rasini, and E. Tappia, "Business logistics models in omni-channel: a classification framework and empirical analysis," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 48, no. 4, pp. 439–464, May 2018, doi: 10.1108/IJPDLM-09-2016-0273.
- [29] M. Haddad Oskouee, S. Aali, M. Honarmand Azimi, and M. Pasban, "Designing a Model for Implementing Technologies in Insurance: A Qualitative Study," *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, vol. 3, no. 1, pp. 192–200, 2023, doi: 10.61838/kman.ijimob.3.1.24.
- [30] T.-I. Hu and A. Tracogna, "Multichannel customer journeys and their determinants: Evidence from motor insurance," *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 54, p. 102022, May 2020, doi: 10.1016/j.jretconser.2019.102022.
- [31] E. Stoekli, C. Dremel, and F. Uebemickel, "Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world," *Electronic Markets*, vol. 28, no. 3, pp. 287–305, Aug. 2018, doi: 10.1007/s12525-018-0304-7.
- [32] N. Prykaziuk, T. Motashko, And O. Lobova, "Adaptation Of Insurance Distribution To The New Challenges," May 2021. Doi: 10.3846/Cibmee.2021.602.