

Identification of Indicators, Components, and Dimensions of Digital Transformation in Shahrvand Chain Stores of Iran

1. Seyed Reza Hadianfar^{ID}: Department of Information Technology Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran.

2. Mohammad Malekinia^{ID}: Department of Information Technology Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Mehran Khalaj*^{ID}: Department of Industrial Engineering, Parand Branch, Islamic Azad University, Parand, Iran.

3. Ashraf Shah Mansouri^{ID}: Department of Technology Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: Mekhalaj1@gmail.com

Abstract:

The present study aimed to identify the indicators, components, and dimensions of digital transformation in Shahrvand chain stores of Iran. The research methodology, considering its objective, is applied, and in terms of execution, it is qualitative, employing a descriptive approach and thematic analysis. The statistical population included theoretical experts (university professors specializing in commerce) and practical experts (relevant officials of Shahrvand chain stores). Based on the principle of saturation and purposive sampling method, 20 interviewees were selected. Data collection was conducted through semi-structured interviews. Data analysis was performed using thematic analysis with Maxqda-V18 software. Findings indicated that the dimensions of digital transformation encompass digital user experience, inventory management, and digital marketing. Causal conditions include information technology infrastructure, human resources, digital marketing strategies, and after-sales services. Strategies comprise digital technologies and software, customer service improvement, and organizational culture. Contexts involve process digitalization and analysis of logistics service quality. Consequences include changes in customer behavior, impact on internal operations, alterations in organizational culture, and influence on competitiveness. Finally, model barriers consist of financial resource shortages, cultural and organizational resistance, and lack of technical skills. Additionally, results demonstrated that all relationships among model components are significant. Ultimately, considering the identified factors, the research model was presented, with results indicating internal and external validity based on the perspectives of qualitative participants and quantitative respondents.

Keywords: Digital transformation, digital marketing, chain store.

How to Cite: Hadianfar, S.R., Malekinia, M., Khalajm M., Shah Mansouri, A. (2024). Identification of Indicators, Components, and Dimensions of Digital Transformation in Shahrvand Chain Stores of Iran. *Management, Education and Development in Digital Age*, 1(1), 256-272.



شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند ایران

۱. سید رضا هادیان فر^۱: گروه مدیریت فناوری اطلاعات، واحد بین المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران.

۲. محمد ملکی نیا^۲: گروه مدیریت فناوری اطلاعات، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. مهران خلج^۳: گروه مهندسی صنایع، واحد پرند، دانشگاه آزاد اسلامی، پرند، ایران.

۳. اشرف شاه منصوری^۳: گروه مدیریت تکنولوژی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Mekhalaj1@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر باهدف شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند ایران انجام شد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی از نوع توصیفی و تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه آماری شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاه رشته بازرگانی) و تجربی (مسئولین ذی‌ربط فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند) بودند که با توجه به اصل اشباع و روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۰ مصاحبه‌شونده انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. روش تحلیل داده‌ها در شامل تحلیل مضامین با نرم‌افزار Maxqda-V18 بود. یافته‌ها نشان داد ابعاد تحول دیجیتال شامل تجربه کاربری دیجیتال، مدیریت موجودی و بازاریابی دیجیتال است. شرایط علی شامل زیرساخت فناوری اطلاعات، نیروی انسانی، استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال و خدمات پس از فروش است. راهبردها شامل فناوری‌های دیجیتال و نرم‌افزارها، بهبود خدمات به مشتریان و فرهنگ‌سازمانی است. بسترها شامل دیجیتالی‌سازی فرآیندها و تحلیل کیفیت خدمات لجستیک است. پیامدها شامل تغییرات در رفتار مشتری، تأثیر بر عملیات داخلی، تغییرات در فرهنگ‌سازمانی و تأثیر بر رقابت‌پذیری است و درنهایت موانع مدل شامل کمبود منابع مالی، مقاومت فرهنگی و سازمانی و کمبود مهارت‌های فنی است. همچنین نتایج نشان داد تمامی روابط میان اجزای مدل معنادار است. درنهایت با توجه به عوامل شناسایی شده درنهایت مدل پژوهش ارائه شد که نتایج بیانگر اعتبار درونی و بیرونی مدل مبتنی بر نظر مشارکت‌کنندگان بخش کیفی و پاسخ‌دهندگان بخش کمی بود.

کلیدواژه‌گان: تحول دیجیتال، بازاریابی دیجیتال، فروشگاه زنجیره‌ای.

نحوه استناددهی: هادیان فر، سید رضا، ملکی نیا، محمد، خلج، مهران، شاه منصوری، اشرف. (۱۴۰۳). شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها و ابعاد تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند ایران. نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۱)، ۲۷۲-۲۵۶.



تغییر و تحول در زندگی بشر اجتناب‌ناپذیر است. ورود فناوری اطلاعات و ارتباطات به زندگی و کار انسان‌ها، همچنین، تحول و تکامل پیوسته و شایان توجه آن، نیاز به تغییر مداوم را به جزء جدایی‌ناپذیر برنامه‌ها و تصمیم‌های افراد مبدل کرده است. تحول دیجیتال، مفهومی که در عصر اطلاعات ظهور کرد، از جمله تغییراتی است که به‌طور شایان توجهی زندگی، کار را تحت تأثیر قرار داده است. تحول دیجیتال که اغلب در کسب‌وکارها مطرح می‌شود، تعریف‌های متعددی دارد (Sethi, 2024; Zhang, 2024; Zhang et al., 2024). وسترن و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند تحول دیجیتال، به‌کارگیری فناوری به‌منظور بهبود سریع عملکرد یا دستیابی به سرمایه‌گذاری است (Westerman et al., 2014). در سال‌های اخیر تعداد مقالات و تحقیقات علمی در حوزه تحول دیجیتال افزایش یافته است، سازمان‌ها و کسب‌وکارهای مختلف نیز در زمینه تحول دیجیتال پیشرفت داشته‌اند و از فناوری‌های جدید از قبیل کلان داده‌ها، رایانش ابری، اینترنت اشیا، شبکه‌های اجتماعی و حسگرهای هوشمند و چاپ سه‌بعدی استفاده می‌کنند (Khanifar & Ghofrani, 2020; Rezaei, 2024). تحول دیجیتال تحول عمیق فعالیت‌های تجاری، فرآیندها، فناوری‌ها و مدل‌ها برای قدرت نفوذ کامل و استفاده از فرصت‌ها و تغییرات از طریق ترکیبی از فناوری‌های دیجیتال است (Berghaus & Back, 2016).

از سوی دیگر، در سال‌های اخیر تحول دیجیتال در حوزه سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریت استراتژیک به مفهومی نوظهور تبدیل شده است. این تغییر تنها در سازمان‌ها نبوده و در سطح کلان به معنای تغییرات بنیادینی است که فناوری‌های دیجیتال در جامعه و صنایع مختلف به وجود آورده‌اند. در سطح سازمانی نیز تحول دیجیتال به دنبال راهکارهای نوآورانه‌ای است که سازمان‌ها در جهت به‌کارگیری فناوری‌های نوظهور در اهداف استراتژیک خود به کار می‌گیرند تا عملکرد بهتری داشته باشند (ویال^۱، ۲۰۱۹). تحول دیجیتال از جنس تغییرات اساسی در فرایندها و رفتارهای سازمانی است. به این معنا که تحول دیجیتال تمامی باورها و پیشینه‌های ذهنی کسب‌وکارها را متحول ساخته و به‌منظور بقا در عصر دیجیتال، سازمان‌ها را در تمام ابعاد خود ملزم به تغییر و تحول می‌سازد (Sestino et al., 2025).

در این میان در خرده‌فروشی، فناوری‌ها چشم‌انداز رقابت را مختل کرده و فروش را به شرکت‌های دیجیتال نسبتاً جوان منتقل می‌کنند. همچنین رفتار مصرف‌کننده به‌عنوان پاسخ به انقلاب دیجیتال در حال تغییر است. آمارهای بازار نشان می‌دهد که مصرف‌کنندگان، در حال تغییر روند به سمت فروشگاه‌های آنلاین هستند. به کمک ابزارهای جستجوی جدید و رسانه‌های اجتماعی، مشترکین موقعیت ارتباط بیشتری پیدا کرده، آگاهانه‌تر، قدرتمندتر و مؤثرتر ظاهر می‌شوند. اگر بنگاه‌ها نتوانند با این تغییرات سازگار شوند، برای مشتریان جذابیت کمتری پیدا می‌کند و احتمالاً با شرکت‌هایی که به چنین فناوری‌هایی مجهزند جایگزین می‌شوند (Omol, 2024).

در دهه گذشته، تعداد شرکت‌هایی که با اقدامات خود مفهوم تحول دیجیتال را توسعه داده‌اند، رو به افزایش بوده است. تحول دیجیتال نه تنها شامل استفاده از فناوری‌های جدید (به‌عنوان مثال تجزیه و تحلیل پیشرفته، یادگیری ماشین، برنامه‌های هوش مصنوعی، اینترنت اشیا)، بلکه تغییرات عناصر اصلی کسب‌وکار، از جمله استراتژی، مدل کسب‌وکار، فرایندهای کسب‌وکار، ساختارهای سازمانی و فرهنگ سازمانی را نیز شامل می‌شود. اگر تحول دیجیتال با موفقیت مدیریت شود، می‌تواند منجر به بهینه‌سازی فرآیند کسب‌وکار و عملکرد بهتر سازمان شود. همچنین معرفی مدل‌های جدید کسب‌وکار و توسعه محصولات و خدمات دیجیتالی، موجب تحول آفرینی صنعت می‌شود (Vukšić et al., 2018). برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی، تحول در فعالیت‌های درون و بین سازمانی ضروری است که این امر با اتخاذ و استفاده از فناوری‌های نوآورانه دیجیتال نیز تقویت می‌شود. به دلیل نقش مهم اطلاعات در دستیابی به برتری رقابتی، دولت‌ها و سیاست‌گذاران به اطلاعات قابل دسترسی و قابل اعتماد مانند تأمین نیازهای نظارتی مربوط به واردات، صادرات و حمل‌ونقل دارند. اگرچه تحولات منجر به درجه بالایی از دیجیتالی شدن و اتوماسیون شده است، اما هنوز هم پتانسیل قابل توجهی برای پیشرفت وجود دارد. به‌طور خاص، استفاده هوشمندانه‌تر از داده‌ها می‌تواند به بهبود برنامه‌ریزی، کنترل و مدیریت عملیات درون و بین سازمانی کمک کند. امروزه سازمان‌ها فناوری‌ها، ابزارها و روش‌های ابتکاری در اختیار گرفته‌اند که افزایش انعطاف‌پذیری و عملکرد و کاهش قیمت‌ها را به دنبال دارد. باین وجود، تغییر مداوم فناوری در این محیط، نیاز به تحول در ساختارهای سازمانی، فرایندها و استراتژی‌ها دارد (Wei et al., 2024). استراتژی‌های تحول دیجیتال به دلیل اینکه منعکس‌کننده فراگیر تغییرات ناشی از فناوری‌های دیجیتال در سراسر سازمان هستند اهمیت

¹ Vial

بسیاری دارند (Chanias & Hess, 2016). از این رو، سازمان‌ها باید مدل‌های سنتی کسب‌وکار را که برای چندین دهه کاربرد داشته را تغییر دهند و سازمان‌های خود را برای تطابق با این روندهای جدید آماده نمایند. فناوری‌های جدید، نوآوری‌های دیجیتال را تسریع می‌کنند، که اساساً زندگی روزمره مشتری‌ها، شرکت‌ها و ساختار کل اکوسیستم‌ها را دگرگون می‌کند (Fang & Liu, 2024). تحول دیجیتال حتی در ایجاد ارزش در صنایعی تغییر ایجاد می‌کند که در آن صنایع، ارزش صرفاً از طریق مادیات فیزیکی تولید می‌شود (Athaide et al., 2025) که بیشتر در صنعت خودرو مشهود است. نوآوری‌های دیجیتال اخیر مانند اتومبیل‌های خودران، اتصال، کلان داده‌ها و شبکه‌های اجتماعی اساساً باعث تحول در صنعت خودرو می‌شوند. لذا شرکت‌ها باید از ویژگی تحول‌آفرینی این فناوری‌ها آگاه باشند و مدل‌های کاری خود را برای برخورد با بازیگران جدید در اکوسیستم تنظیم کنند (Fang & Liu, 2024). با توجه به این موارد، در این پژوهش به این سؤال پرداخته شده که شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند ایران کدام‌اند؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها به شکل کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع پژوهش تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۰ نفر در دو گروه می‌باشند:

الف) خبرگان نظری (اساتید دانشگاه رشته بازرگانی) طبق ملاک‌های دارا بودن حداقل سه سابقه تدریس و تحصیل مرتبط با موضوع علوم بازاریابی، فروش، تحول دیجیتال و بازاریابی دیجیتال؛ دارای مدرک دکتری تخصصی و عضو هیئت‌علمی در رشته‌های مرتبط با علوم بازاریابی، فروش، تحول دیجیتال و بازاریابی دیجیتال یا سایر رشته‌های مرتبط؛ تخصص و تجربه کافی در زمینه علوم بازاریابی، فروش، تحول دیجیتال و بازاریابی دیجیتال نظیر تدوین مقاله، کتاب، طرح پژوهشی و... بود. ب) خبرگان تجربی (مسئولین ذی‌ربط فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند) طبق ملاک‌های ورود داشتن سابقه کار در زمینه‌های علوم بازاریابی، فروش، تحول دیجیتال و بازاریابی دیجیتال، تجربه در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های علوم بازاریابی، فروش، تحول دیجیتال و بازاریابی دیجیتال، دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد در رشته بازاریابی بود. روش نمونه‌گیری در این پژوهش غیر تصادفی از نوع هدفمند برای انتخاب مصاحبه‌شونده‌ها و بر اساس ملاک‌های ورود در پژوهش استفاده شد. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. با اتخاذ این دو رویکرد متنوع در جمع‌آوری اطلاعات، پژوهش به سمت درک عمیق‌تری از موضوع هدایت شد. در این پژوهش، به‌منظور شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند ایران، از روش مصاحبه نیمه عمیق استفاده شد. مصاحبه نیمه ساختاریافته به‌عنوان یک روش کیفی، به‌ویژه در مطالعاتی که به درک عمیق و دقیق از تجربیات انسانی می‌پردازند، بسیار مؤثر است. در این پژوهش، مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه ساختاریافته طراحی شدند تا هم انعطاف‌پذیری لازم برای کشف موضوعات جدید فراهم شود و هم سؤالات کلیدی مرتبط با اهداف پژوهش موردبررسی قرار گیرند. این نوع مصاحبه به محقق اجازه داد تا در حین گفتگو، به موضوعات و نگرانی‌های خاصی که ممکن است برای شرکت‌کنندگان مهم باشد، بپردازد. مصاحبه‌ها در مکان‌های راحت و آشنا برای شرکت‌کنندگان انجام شد تا احساس راحتی و امنیت بیشتری داشته باشند. هر مصاحبه به‌طور متوسط ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید و با استفاده از ضبط‌کننده صوتی ثبت شد. این اقدام به محقق این امکان را داد که به‌طور کامل بر روی پاسخ‌ها و احساسات شرکت‌کنندگان تمرکز کند و درعین‌حال داده‌های دقیق‌تری را برای تحلیل‌های بعدی جمع‌آوری نماید. پس از جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های ضبط‌شده به‌طور کامل متن‌نویسی شدند. سپس از روش تحلیل محتوای کیفی برای استخراج مفاهیم و الگوهای مشترک استفاده گردید. این تحلیل به محقق این امکان را داد که به درک عمیق‌تری از اجزای مدل پژوهش دست یابد. مجموع داده‌های جمع‌آوری شده وارد سیستم شده و از روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پس از تحلیل مصاحبه‌ها در مجموع ۶ بعد، ۱۹ مؤلفه و ۹۹ شاخص در راستای اهداف تحقیق شناسایی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA، انجام گرفت.

یافته‌ها



جدول ۱. آمار جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

[illegible]

لازم به ذکر است که درمجموع ۱۴۶ مضمون پایه از مرور سیستماتیک، ادبیات و متون مصاحبه استخراج شد که پس از تلفیق مضامین مشترک درنهایت ۹۹ مضمون پایه شناسایی شد که این مضامین در جدول فوق آورده شده است. در ادامه در شکل ۴-۱ بر کلمات حاصل از مضامین پایه نهایی مستخرج از ادبیات و متون مصاحبه آورده شده است.

شرایط علی	زیرساخت فناوری اطلاعات	فراهم کردن دسترسی به اینترنت پرسرعت برای مشتریان و کارکنان در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند. پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت داده برای ذخیره و پردازش اطلاعات مشتریان و فروش در فروشگاه‌های شهروند. تأمین تجهیزات سخت‌افزاری مناسب مانند سرورها و ایستگاه‌های کاری برای بهبود عملکرد سیستم‌های دیجیتال در فروشگاه‌ها. استفاده از فناوری‌های امنیتی برای حفاظت از اطلاعات شخصی و مالی مشتریان شهروند و جلوگیری از نفوذ به داده‌ها. پیاده‌سازی نرم‌افزارهای یکپارچه برای مدیریت تمامی عملیات فروشگاه شهروند، از جمله فروش، موجودی و حسابداری. برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر برای کارکنان فروشگاه‌های شهروند در زمینه فناوری‌های جدید و ابزارهای دیجیتال. تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نوآورانه و خلاقانه در محیط کار فروشگاه‌های شهروند. فراهم کردن ابزارهای لازم برای کارکنان فروشگاه‌های شهروند به‌منظور استفاده مؤثر از فناوری‌های دیجیتال. ایجاد فرهنگی در سازمان شهروند که تغییرات دیجیتال را به‌عنوان یک فرصت ببیند و کارکنان را به پذیرش آن تشویق کند. استخدام نیروی متخصص IT برای بهبود فرآیندهای دیجیتال و فناوری اطلاعات در فروشگاه‌های شهروند. تحلیل داده‌های مشتریان فروشگاه‌های شهروند برای شناسایی نیازها و ترجیحات آن‌ها و بهبود خدمات. طراحی و اجرای کمپین‌های تبلیغاتی آنلاین برای جذب مشتریان جدید و افزایش فروش در فروشگاه‌های شهروند. ایجاد و نگهداری حساب‌های فعال در شبکه‌های اجتماعی برای تعامل مستقیم با مشتریان و پاسخ به نظرات و سؤالات آن‌ها. تولید محتوای باکیفیت و جذاب برای جذب و نگهداری مشتریان فروشگاه‌های شهروند. ارزیابی نتایج کمپین‌های تبلیغاتی و بهبود مستمر استراتژی‌های بازاریابی در فروشگاه‌های شهروند. فراهم کردن خدمات مشتری به‌صورت آنلاین و پشتیبانی ۲۴ ساعته برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان. تسهیل فرآیند بازگشت کالا و خدمات پس از فروش برای مشتریان شهروند به‌منظور افزایش رضایت آن‌ها. به‌کارگیری فناوری‌های نوین مانند QR Code برای بهبود تجربه خرید مشتریان در فروشگاه‌های شهروند. برگزاری نظرسنجی‌ها برای جمع‌آوری نظرات و بازخورد مشتریان فروشگاه‌های شهروند به‌منظور بهبود خدمات و محصولات. ایجاد تجربه خرید منحصر به فرد بر اساس رفتار و ترجیحات مشتریان در فروشگاه‌های شهروند. استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت فروش و موجودی برای بهبود عملکرد فروشگاه‌های شهروند. ارائه اپلیکیشن‌های موبایل برای خرید آنلاین و مشاهده موجودی در فروشگاه‌های شهروند. پیاده‌سازی سیستم‌های پرداخت دیجیتال مانند NFC و QR Code برای تسهیل پرداخت در فروشگاه‌های شهروند. استفاده از سیستم‌های هوش تجاری برای تحلیل داده‌ها و بهبود تصمیم‌گیری در فروشگاه‌های شهروند. طراحی پلتفرم‌های آنلاین برای ارتباط و تعامل بهتر با مشتریان در فروشگاه‌های شهروند. ارائه خدمات مشتری به‌صورت آنلاین و پشتیبانی ۲۴ ساعته برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان. ارائه پیشنهادات ویژه بر اساس تاریخچه خرید مشتریان در فروشگاه‌های شهروند. استفاده از نظرسنجی‌های آنلاین برای جمع‌آوری بازخورد مشتریان فروشگاه‌های شهروند. فراهم کردن امکان خرید به‌صورت آنلاین و حضوری برای مشتریان در فروشگاه‌های شهروند. برگزاری رویدادهای تخفیفی و ویژه به‌صورت آنلاین برای جذب مشتریان به فروشگاه‌های شهروند. بهبود فرآیند تحویل کالا به‌صورت سریع و راحت برای مشتریان فروشگاه‌های شهروند. برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر برای کارکنان فروشگاه‌های شهروند در زمینه فناوری‌های جدید. ایجاد محیطی که نوآوری و ایده پردازی در آن تشویق شود و کارکنان به ارائه ایده‌های جدید ترغیب شوند. تشکیل تیم‌های متنوع برای پیاده‌سازی پروژه‌های تحول دیجیتال در فروشگاه‌های شهروند. استخدام نیروی متخصص برای بهبود فرآیندهای دیجیتال و فناوری اطلاعات در فروشگاه‌های شهروند. برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای ارتقاء مهارت‌های کارکنان در فروشگاه‌های شهروند. ترویج فرهنگ پذیرش تغییرات دیجیتال و نوآوری در میان کارکنان و مدیریت فروشگاه‌های شهروند.
نیروی انسانی		
استراتژی‌های دیجیتال	بازاریابی	
خدمات پس از فروش		
راهبرد	فناوری‌های دیجیتال و نرم‌افزارها	
بهبود خدمات به مشتریان		
فرهنگ سازمانی		

بستر	دیجیتالی سازی فرایندها	به کارگیری سیستم های خودکار برای تسهیل فرآیندهای خرید و پرداخت در فروشگاه های شهروند. استفاده از سیستم های مدیریت موجودی و انبارداری دیجیتال برای بهبود عملکرد فروشگاه های شهروند. استفاده از نرم افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری برای بهبود تعاملات در فروشگاه های شهروند. بهینه سازی فرآیندهای تأمین و توزیع از طریق دیجیتالی سازی در فروشگاه های شهروند. استفاده از داده ها برای بهبود تصمیم گیری های تجاری در فروشگاه های شهروند. پیاده سازی داشبوردهای مدیریتی برای تحلیل عملکرد و گزارش دهی در فروشگاه های شهروند. ارائه اپلیکیشن موبایل برای خرید آنلاین و مشاهده موجودی در فروشگاه های شهروند. ارائه پیشنهادات ویژه بر اساس تاریخچه خرید مشتریان در فروشگاه های شهروند. ارائه خدمات تحویل سریع و راحت به مشتریان فروشگاه های شهروند.
تحلیل کیفیت خدمات لجستیک		به کارگیری فناوری های نوین مانند واقعیت افزوده برای بهبود تجربه خرید در فروشگاه های شهروند. برگزاری کمپین های تبلیغاتی آنلاین و تخفیف های جذاب برای جذب مشتریان به فروشگاه های شهروند. استفاده از نظرسنجی های آنلاین برای جمع آوری بازخورد مشتریان فروشگاه های شهروند. تشویق مشتریان به خرید آنلاین و استفاده از اپلیکیشن های موبایل در فروشگاه های شهروند. پاسخگویی به تغییرات در انتظارات مشتریان نسبت به خدمات و سرعت تحویل در فروشگاه های شهروند. ارائه پیشنهادات ویژه و شخصی سازی شده به مشتریان در فروشگاه های شهروند. تشویق مشتریان به استفاده از نقد و بررسی های آنلاین قبل از خرید در فروشگاه های شهروند. تسهیل فرآیند پرداخت به سمت پرداخت های دیجیتال در فروشگاه های شهروند. کاهش هدر رفت منابع و بهبود مدیریت موجودی در فروشگاه های شهروند.
پیامد	تغییرات در رفتار مشتری	بهینه سازی فرآیندهای تأمین و توزیع کالا برای افزایش کارایی در فروشگاه های شهروند. استفاده از داده ها برای پیش بینی تقاضا و بهینه سازی موجودی در فروشگاه های شهروند. کاهش زمان های عملیاتی از طریق اتوماسیون فرآیندها در فروشگاه های شهروند. ارتقاء سیستم های گزارش گیری و تحلیل عملکرد در فروشگاه های شهروند. بهبود ارتباطات داخلی و همکاری بین تیم های مختلف در فروشگاه های شهروند. ایجاد فرهنگی که نوآوری و تغییر را در بین کارکنان فروشگاه های شهروند تشویق کند. افزایش تمایل کارکنان به یادگیری و به روزرسانی مهارت ها در فروشگاه های شهروند. تشویق کارکنان به مشارکت در فرآیندهای دیجیتال و نوآوری در فروشگاه های شهروند. ایجاد فضایی که ایده پردازی و نوآوری در آن تشویق شود و کارکنان به ارائه ایده های جدید ترغیب شوند. تقویت همکاری و تعامل بین بخش های مختلف سازمان شهروند برای بهبود عملکرد کلی. تأکید بر اهمیت تجربه مشتری در تمامی سطوح سازمان و تلاش برای بهبود آن در فروشگاه های شهروند. بهبود خدمات و محصولات برای افزایش توان رقابتی در بازار فروشگاه های زنجیره ای شهروند. ارتقاء تصویر برند و افزایش شناخت مشتریان از خدمات و محصولات فروشگاه های شهروند. توانایی جذب مشتریان جدید از طریق کانال های دیجیتال و تبلیغات آنلاین در فروشگاه های شهروند. افزایش وفاداری مشتریان به دلیل تجربه خرید بهتر و خدمات باکیفیت در فروشگاه های شهروند. بهبود توانایی پاسخگویی سریع تر به تغییرات و نیازهای بازار در فروشگاه های شهروند. بهبود استراتژی های بازاریابی و تبلیغات دیجیتال برای افزایش فروش در فروشگاه های شهروند. چالش های مربوط به عدم تخصیص بودجه کافی برای پروژه های تحول دیجیتال در فروشگاه های شهروند. مدیریت هزینه های بالای فناوری های نوین و نرم افزارهای مورد نیاز برای بهبود عملکرد فروشگاه های شهروند. محدودیت در سرمایه گذاری برای زیرساخت های فناوری اطلاعات در فروشگاه های شهروند. چالش های مربوط به عدم حمایت مالی کافی از سوی مدیریت ارشد برای تحول دیجیتال در فروشگاه های شهروند. هزینه های بالای آموزش و توسعه مهارت های دیجیتال کارکنان فروشگاه های شهروند. چالش های مربوط به عدم پذیرش تغییرات جدید توسط کارکنان فروشگاه های شهروند. ترس و عدم اطمینان کارکنان نسبت به فناوری های نوین و تغییرات دیجیتال در فروشگاه های شهروند. عدم انگیزه و علاقه کارکنان به یادگیری مهارت های دیجیتال و فناوری های نوین در فروشگاه های شهروند. وجود فرهنگ سنتی که با نیازهای دیجیتال و نوآوری در فروشگاه های شهروند تطابق ندارد.
تأثیر بر عملیات داخلی		
تغییرات در فرهنگ سازمانی		
تأثیر بر رقابت پذیری		
موانع	کمبود منابع مالی	
مقاومت فرهنگی و سازمانی		

کمبود مهارت‌های فنی

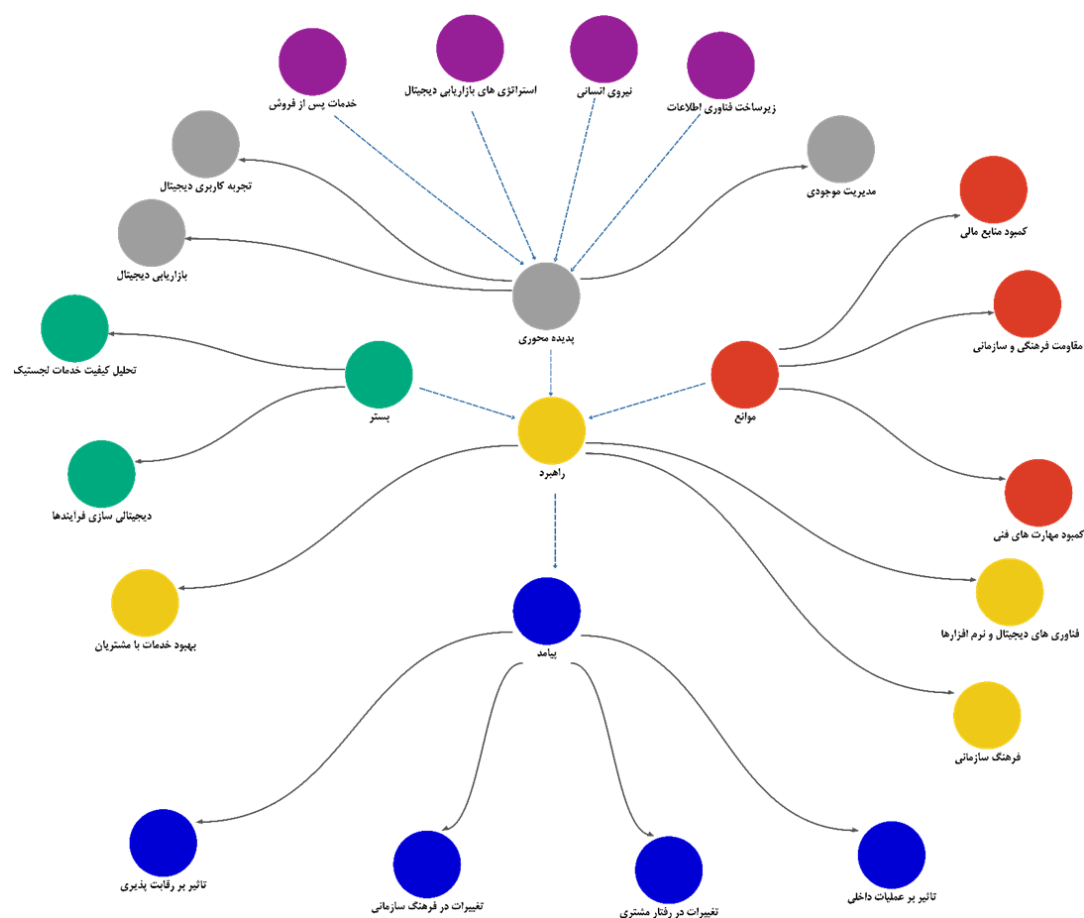
عدم حمایت و پشتیبانی از سوی مدیران برای تغییرات فرهنگی و دیجیتال در فروشگاه‌های شهروند. کمبود نیروی متخصص در زمینه فناوری اطلاعات برای پیاده‌سازی پروژه‌های دیجیتال در فروشگاه‌های شهروند. کمبود آموزش‌های لازم برای کارکنان در زمینه ابزارهای دیجیتال و فناوری‌های نوین در فروشگاه‌های شهروند. عدم آگاهی کارکنان از مزایای تحول دیجیتال و تأثیر آن بر بهبود عملکرد فروشگاه‌های شهروند. چالش‌های مربوط به ناتوانی در استفاده از نرم‌افزارها و سیستم‌های جدید در فروشگاه‌های شهروند. کمبود دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های مرتبط با فناوری‌های نوین برای کارکنان فروشگاه‌های شهروند.

قالب مضامین کدهای مستخرج را به صورت درختی و سلسله مراتبی در چهار و یا پنج سطح نمایش می‌دهد که همان فراوانی کدهاست. در شکل زیر قالب مضامین آورده شده است.

Code System	99
موانع	0
کمبود مهارت‌های فنی	5
مقاومت فرهنگی و سازمانی	5
کمبود منابع مالی	5
پیامد	0
تأثیر بر رقابت پذیری	6
تغییرات در فرهنگ سازمانی	6
تأثیر بر عملیات داخلی	6
تغییرات در رفتار مشتری	5
بستر	0
تحلیل کیفیت خدمات لجستیک	6
دیجیتالی سازی فرآیندها	6
راهبرد	0
فرهنگ سازمانی	6
بهبود خدمات با مشتریان	6
...فناوری‌های دیجیتال و نرم‌افزار	5
شرایط علی	0
خدمات پس از فروش	5
...استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال	5
نیروی انسانی	5
زیرساخت فناوری اطلاعات	5
پدیده محوری	0
بازاریابی دیجیتال	4
مدیریت موجودی	4
تجربه کاربری دیجیتال	4

شکل ۲. قالب مضامین استخراج شده از مرور سیستماتیک ادبیات و مصاحبه با خبرگان

شکل فوق سهم فراوانی کدهای اولیه در شناسایی کدهای ثانویه را نشان می‌دهند. همان‌طور که در بالا مشخص شد، بعد از کدگذاری ۹۹ مضمون پایه، ۱۹ سازمان دهنده و ۶ مضمون فراگیر شناسایی شد. در شکل زیر نیز پرتره فراوانی کدهای حاصل از مضامین پایه نشان داده شده است. در نهایت بر اساس عناصر شناسایی شده که بر اساس مستندات پژوهشی و مصاحبه با خبرگان شناسایی شد الگوی مفهومی پژوهش به صورت شکل زیر ارائه می‌گردد:



شکل ۳. الگوی نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

بررسی های حاصل از مصاحبه با خبرگان و مرور ادبیات نشان داد تحول دیجیتال شامل ابعاد و مؤلفه های زیر است:

تجربه کاربری دیجیتال: تجربه کاری شامل طراحی وبسایت و اپلیکیشن شهروند با رابط کاربری ساده و جذاب جهت تسریع در جستجو و خرید محصولات، ارائه پیشنهادات ویژه به مشتریان بر اساس خریدهای قبلی آن ها، مانند تخفیف های اختصاصی برای مشتریان وفادار، فراهم کردن امکان خرید محصولات از وبسایت شهروند و تحویل آن ها در محل مشتری به صورت سریع و مطمئن و به کارگیری واقعیت افزوده در فروشگاه های شهروند برای نمایش محصولات به صورت تعاملی و جذاب، به ویژه در بخش های لوازم خانگی است. تجربه کاربری دیجیتال به عنوان یکی از ابعاد کلیدی تحول دیجیتال در فروشگاه های زنجیره ای، به ویژه در فروشگاه های شهروند، نقش بسیار مهمی در جذب و نگهداشت مشتریان ایفا می کند. در دنیای امروز، مشتریان انتظار دارند که فرایند خرید برای آن ها ساده، سریع و لذت بخش باشد. از این رو، طراحی وبسایت و اپلیکیشن با رابط کاربری ساده و جذاب به عنوان اولین گام در ارائه تجربه کاربری مثبت، اهمیت ویژه ای دارد. رابط کاربری باید به گونه ای طراحی شود که کاربران به راحتی بتوانند به اطلاعات مورد نظر خود دسترسی پیدا کنند و فرایند خرید را با کمترین چالش ممکن طی کنند. این طراحی نه تنها می تواند زمان صرف شده برای جستجو و خرید را کاهش دهد، بلکه احساس رضایت و اعتماد مشتریان را نیز افزایش می دهد. یکی از شاخص های مهم تجربه کاربری دیجیتال، ارائه پیشنهادات ویژه به مشتریان بر اساس خریدهای قبلی آن ها است. این نوع شخصی سازی می تواند تأثیر قابل توجهی بر رفتار خرید مشتریان داشته باشد. تخفیف های اختصاصی برای مشتریان وفادار، به ویژه در شرایط رقابتی بازار، می تواند انگیزه ای قوی

برای خرید مجدد ایجاد کند. این امر نه تنها به افزایش وفاداری مشتریان کمک می کند، بلکه به فروشگاه‌ها این امکان را می دهد که ارتباط نزدیک تری با مشتریان خود برقرار کنند و نیازهای آن‌ها را بهتر درک کنند. این نوع از ارتباطات شخصی سازی شده می تواند به افزایش رضایت مشتری و در نتیجه، بهبود تجربه کاربری دیجیتال منجر شود. فراهم کردن امکان خرید محصولات از وبسایت شهروند و تحویل آن‌ها در محل مشتری به صورت سریع و مطمئن نیز از دیگر ابعاد تجربه کاربری دیجیتال است که می تواند به طور قابل توجهی بر تصمیم خرید مشتریان تأثیر بگذارد. در دنیای امروز، مشتریان به دنبال راحتی و سرعت در خرید هستند و امکان خرید آنلاین و تحویل سریع، به ویژه در شرایطی که زمان و دسترسی به فروشگاه‌ها محدود است، به یک نیاز اساسی تبدیل شده است. این امر می تواند به کاهش نگرانی‌های مشتریان در خصوص زمان و هزینه‌های اضافی مرتبط با خرید حضوری کمک کند و تجربه‌ای مثبت از خرید آنلاین را برای آن‌ها رقم بزند. به کارگیری واقعیت افزوده در فروشگاه‌های شهروند برای نمایش محصولات به صورت تعاملی و جذاب، به ویژه در بخش‌های لوازم خانگی، یکی دیگر از ابعاد تجربه کاربری دیجیتال است که می تواند به طور قابل توجهی تجربه خرید مشتریان را بهبود بخشد. واقعیت افزوده این امکان را به مشتریان می دهد که محصولات را به صورت واقعی تر و در محیط‌های مختلف مشاهده کنند، که این امر می تواند به تصمیم‌گیری بهتر آن‌ها در خرید کمک کند. به عنوان مثال، مشتریان می توانند قبل از خرید لوازم خانگی، نحوه قرارگیری آن‌ها در فضای منزل خود را مشاهده کنند و این امر می تواند به کاهش عدم اطمینان و افزایش رضایت از خرید منجر شود. در نهایت، تجربه کاربری دیجیتال نه تنها به عنوان یک بعد کلیدی از تحول دیجیتال، بلکه به عنوان یک عامل تعیین کننده در موفقیت و رقابت پذیری فروشگاه‌های زنجیره‌ای در بازار امروز شناخته می شود. با توجه به افزایش رقابت در بازار و تغییرات سریع در رفتار مصرف کنندگان، توجه به تجربه کاربری دیجیتال می تواند به فروشگاه‌ها کمک کند تا در راستای جذب و نگهداشت مشتریان موفق تر عمل کنند و به یک برند معتبر و محبوب در ذهن مشتریان تبدیل شوند. به طور کلی، سرمایه گذاری در بهبود تجربه کاربری دیجیتال، به ویژه از طریق طراحی مناسب، شخصی سازی، راحتی در خرید و استفاده از فناوری‌های نوین، می تواند به عنوان یک استراتژی مؤثر در راستای تحول دیجیتال و رشد پایدار فروشگاه‌های زنجیره‌ای تلقی شود. در این راستا پژوهشگران دیگر (Chanas & Hess, 2016; Hosseini-Nasab et al., 2020) در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافتند.

مدیریت موجودی: این مؤلفه شامل پیاده سازی نرم افزارهای پیشرفته برای مدیریت موجودی کالاها در فروشگاه‌های شهروند و جلوگیری از کمبود یا اضافه برآورد موجودی، استفاده از داده‌های فروش و رفتار مشتریان برای پیش بینی تقاضا و بهینه سازی موجودی در فروشگاه‌های شهروند، استفاده از فناوری RFI D برای ردیابی دقیق و سریع کالاها در انبار و قفسه‌های فروشگاه‌های شهروند و به کارگیری سیستم‌های اتوماسیون برای بهینه سازی فرآیندهای تأمین و توزیع کالاها در فروشگاه‌های شهروند است. مدیریت موجودی به عنوان یکی از ابعاد کلیدی تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، به ویژه در فروشگاه‌های شهروند، نقش بسیار مهمی در بهینه سازی عملکرد و افزایش کارایی دارد. در دنیای رقابتی امروز، مدیریت مؤثر موجودی می تواند به عنوان یک عامل تعیین کننده در موفقیت تجاری محسوب شود. با پیاده سازی نرم افزارهای پیشرفته برای مدیریت موجودی کالاها، فروشگاه‌ها می توانند به طور دقیق تری موجودی خود را کنترل کنند و از بروز مشکلاتی نظیر کمبود یا اضافه برآورد موجودی جلوگیری کنند. این نرم افزارها به فروشگاه‌ها این امکان را می دهند که به صورت خودکار و در زمان واقعی، موجودی کالاها را ردیابی کرده و از اطلاعات دقیق برای تصمیم‌گیری‌های بهتر استفاده کنند. یکی از جنبه‌های مهم مدیریت موجودی، استفاده از داده‌های فروش و رفتار مشتریان برای پیش بینی تقاضا و بهینه سازی موجودی است. با تجزیه و تحلیل داده‌های فروش، فروشگاه‌ها می توانند الگوهای خرید مشتریان را شناسایی کنند و بر اساس آن‌ها پیش بینی دقیقی از تقاضا داشته باشند. این امر به فروشگاه‌ها کمک می کند تا موجودی خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که همواره پاسخگوی نیازهای مشتریان باشد و از بروز کمبود کالا جلوگیری شود. به ویژه در شرایطی که بازار با نوسانات شدید تقاضا مواجه است، توانایی پیش بینی دقیق تقاضا می تواند به فروشگاه‌ها کمک کند تا به طور مؤثری به تغییرات پاسخ دهند و از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کنند. استفاده از فناوری RFI D (شناسایی با فرکانس رادیویی) نیز یکی دیگر از مؤلفه‌های کلیدی در مدیریت موجودی است. فناوری RFI D به فروشگاه‌ها این امکان را می دهد که کالاها را به طور دقیق و سریع در انبار و قفسه‌های فروشگاه‌ها ردیابی کنند. این تکنولوژی به ویژه در کاهش خطاهای انسانی و افزایش دقت در مدیریت موجودی مؤثر است. با استفاده از RFI D، فروشگاه‌ها می توانند به راحتی موجودی کالاها را بررسی کرده و اطلاعات دقیقی از موقعیت و وضعیت کالاها در اختیار داشته باشند. این امر نه تنها به بهبود کارایی فرآیندهای انبارداری کمک می کند، بلکه می تواند به افزایش رضایت مشتریان نیز منجر شود، زیرا مشتریان به راحتی می توانند از موجودی کالاها مطلع شوند و از خریدهای خود مطمئن باشند. به کارگیری سیستم‌های اتوماسیون برای بهینه سازی فرآیندهای

تأمین و توزیع کالاها نیز از دیگر ابعاد مهم مدیریت موجودی در تحول دیجیتال است. این سیستم‌ها می‌توانند فرآیندهای تأمین و توزیع را به‌طور خودکار و کارآمد مدیریت کنند، که این امر به کاهش زمان و هزینه‌های مرتبط با این فرآیندها کمک می‌کند. با اتوماسیون این فرآیندها، فروشگاه‌ها می‌توانند به‌طور مؤثرتری به نیازهای مشتریان پاسخ دهند و از تأخیرهای غیرضروری جلوگیری کنند. همچنین، این سیستم‌ها می‌توانند به بهبود دقت در پیش‌بینی تقاضا و مدیریت موجودی کمک کنند، زیرا داده‌های دقیق‌تری از عملکرد تأمین و توزیع ارائه می‌دهند. درنهایت، مدیریت موجودی به‌عنوان یک بعد اساسی از تحول دیجیتال، نه‌تنها به بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به افزایش رضایت مشتریان و بهبود تجربه خرید آن‌ها نیز منجر شود. با توجه به اینکه مشتریان امروزی انتظار دارند که کالاها به‌سرعت و به‌طور مطمئن در دسترس باشند، توانایی فروشگاه‌ها در مدیریت مؤثر موجودی می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی محسوب شود. به‌طور کلی، سرمایه‌گذاری در بهبود مدیریت موجودی از طریق استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای پیشرفته، می‌تواند به فروشگاه‌های زنجیره‌ای کمک کند تا در راستای تحول دیجیتال و رشد پایدار موفق‌تر عمل کنند و به یک برند معتبر و محبوب در ذهن مشتریان تبدیل شوند. در این راستا سایر مطالعات (Fang & Liu, 2024; Garavandi & Jalilian, 2021; Sestino et al., 2025) نیز در پژوهش خود به نتایج هم‌راستا با نتایج حاضر دست یافتند.

بازاریابی دیجیتال: نتایج نشان داد این مؤلفه شامل تبلیغ محصولات و خدمات شهروند از طریق شبکه‌های اجتماعی مانند اینستاگرام و تلگرام برای جذب مشتریان جدید، بررسی رفتار خرید مشتریان فروشگاه‌های شهروند برای بهبود استراتژی‌های بازاریابی و افزایش فروش، ارسال ایمیل‌ها و پیامک‌های هدفمند به مشتریان شهروند برای اطلاع‌رسانی درباره تخفیف‌ها و پیشنهادات ویژه و بهینه‌سازی وب‌سایت شهروند برای موتورهای جستجو و تبلیغات آنلاین به‌منظور افزایش دیده شدن در نتایج جستجو است. بازاریابی دیجیتال به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، به‌ویژه در فروشگاه‌های شهروند، نقشی اساسی در جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی ایفا می‌کند. در دنیای امروز، با توجه به گسترش استفاده از اینترنت و شبکه‌های اجتماعی، روش‌های سنتی بازاریابی دیگر به‌تنهایی کافی نیستند و برندها باید به سمت استفاده از ابزارهای دیجیتال حرکت کنند. این تغییر در رویکرد بازاریابی نه‌تنها به افزایش فروش کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به بهبود تجربه مشتری و ایجاد ارتباطات مؤثرتر با آن‌ها نیز منجر شود. یکی از جنبه‌های مهم بازاریابی دیجیتال، تبلیغ محصولات و خدمات شهروند از طریق شبکه‌های اجتماعی مانند اینستاگرام و تلگرام است. این شبکه‌ها به دلیل تعداد بالای کاربران و قابلیت‌های تعاملی خود، به یک بستر ایده‌آل برای تبلیغات تبدیل شده‌اند. با استفاده از این پلتفرم‌ها، فروشگاه‌های شهروند می‌توانند به‌راحتی با مشتریان خود ارتباط برقرار کنند و محصولات و خدمات خود را به‌طور مؤثری معرفی کنند. همچنین، تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی به برندها این امکان را می‌دهد که به‌صورت هدفمند به گروه‌های خاصی از مشتریان دسترسی پیدا کنند و از این طریق، نرخ تبدیل و فروش خود را افزایش دهند. بررسی رفتار خرید مشتریان نیز یکی دیگر از مؤلفه‌های کلیدی در بازاریابی دیجیتال است. با تحلیل داده‌های خرید مشتریان، فروشگاه‌ها می‌توانند الگوهای رفتاری آن‌ها را شناسایی کنند و بر اساس آن‌ها استراتژی‌های بازاریابی خود را بهینه‌سازی کنند. این تحلیل می‌تواند شامل شناسایی محصولات پرفروش، زمان‌های اوج خرید و ترجیحات مشتریان باشد. با این اطلاعات، فروشگاه‌ها می‌توانند پیشنهادات ویژه و تخفیف‌های متناسب با نیازهای مشتریان ارائه دهند و از این طریق، وفاداری مشتریان را افزایش دهند. این رویکرد نه‌تنها به افزایش فروش کمک می‌کند، بلکه به بهبود تجربه مشتری و ایجاد ارتباطات قوی‌تر نیز منجر می‌شود. ارسال ایمیل‌ها و پیامک‌های هدفمند به مشتریان نیز از دیگر ابزارهای مؤثر در بازاریابی دیجیتال است. این روش به فروشگاه‌ها این امکان را می‌دهد که به‌طور مستقیم با مشتریان خود ارتباط برقرار کنند و آن‌ها را از تخفیف‌ها و پیشنهادات ویژه مطلع سازند. این نوع ارتباطات می‌تواند به افزایش تعامل مشتریان با برند و ترغیب آن‌ها به خرید مجدد منجر شود. همچنین، با استفاده از تحلیل داده‌ها، فروشگاه‌ها می‌توانند محتوای پیام‌ها را به‌گونه‌ای شخصی‌سازی کنند که بیشتر به نیازها و علایق مشتریان پاسخ دهد، که این امر می‌تواند به افزایش نرخ بازگشت مشتریان کمک کند. بهینه‌سازی وب‌سایت شهروند برای موتورهای جستجو و تبلیغات آنلاین نیز از دیگر ابعاد مهم بازاریابی دیجیتال است. در دنیای امروز، بسیاری از مشتریان برای جستجوی محصولات و خدمات به موتورهای جستجو مراجعه می‌کنند و بنابراین، دیده شدن در نتایج جستجو به‌ویژه برای فروشگاه‌ها بسیار حیاتی است. با بهینه‌سازی وب‌سایت و استفاده از تکنیک‌های سئو (SEO)، فروشگاه‌ها می‌توانند رتبه خود را در نتایج جستجو بهبود بخشند و به‌این‌ترتیب، ترافیک بیشتری به وب‌سایت خود جذب کنند. این امر می‌تواند به افزایش آگاهی از برند و درنهایت، افزایش فروش منجر شود. همچنین، تبلیغات آنلاین مانند تبلیغات گوگل و تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی می‌تواند به برندها این امکان را بدهد که به‌طور هدفمند به مشتریان بالقوه دسترسی پیدا کنند و پیام‌های خود را به آن‌ها منتقل کنند. درنهایت، بازاریابی دیجیتال به‌عنوان

یک بعد اساسی از تحول دیجیتال، نه تنها به افزایش فروش و جذب مشتریان جدید کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به بهبود تجربه مشتری و ایجاد روابط پایدارتر با آن‌ها نیز منجر شود. با توجه به تغییرات سریع در رفتار مصرف‌کنندگان و نیاز به استفاده از فناوری‌های نوین، سرمایه‌گذاری در بازاریابی دیجیتال به عنوان یک استراتژی کلیدی برای فروشگاه‌های زنجیره‌ای ضروری است. به طور کلی، با بهره‌گیری از ابزارها و تکنیک‌های بازاریابی دیجیتال، فروشگاه‌های شهروند می‌توانند در راستای تحول دیجیتال موفق‌تر عمل کنند و به یک برند معتبر و محبوب در ذهن مشتریان تبدیل شوند. در این راستا سایر مطالعات (Chen & Xu, 2023; Garavandi & Jalilian, 2021; Hosseini-Nasab et al., 2020; Wen et al., 2022) نیز به مؤلفه‌ها و شاخص‌های هم‌راستا اشاره کردند.

از محدودیت‌های موجود پژوهش حاضر، زمان انجام پژوهش می‌تواند بر نتایج تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، اگر پژوهش در زمانی انجام شود که فروشگاه‌ها تحت فشار اقتصادی یا اجتماعی خاصی قرار دارند، این می‌تواند بر پاسخ‌های آن‌ها تأثیر بگذارد. همچنین این نتایج تنها در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند صورت گرفته و قابل تعمیم به سایر فروشگاه‌های کشور نیست.

پیشنهادهای ارائه شده در این پژوهش عبارت‌اند از:

- انجام پژوهش‌های مقایسه‌ای بین کشورهای مختلف یا بین گروه‌های مختلف کارکنان می‌تواند به شناسایی الگوهای مشترک و تفاوت‌های فرهنگی در پذیرش تکنولوژی کمک کند. این نوع تحلیل می‌تواند به درک عمیق‌تری از تأثیر زمینه‌های تحول دیجیتال بینجامد.
- پیشنهاد می‌شود پژوهشگران به بررسی تأثیر سیاست‌های دولتی و برنامه‌های حمایتی بر تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای بپردازند. این می‌تواند شامل تحلیل برنامه‌های ارتقای زیرساخت‌های تکنولوژیکی و حمایت‌های مالی باشد.
- پژوهشگران آینده می‌توانند به توسعه و بهبود ابزارهای اندازه‌گیری تحول دیجیتال بپردازند. طراحی پرسشنامه‌های معتبر و پایا که بتوانند به طور دقیق‌تر ابعاد مختلف تحول دیجیتال را اندازه‌گیری کنند، می‌تواند به بهبود کیفیت پژوهش‌ها کمک کند.
- پژوهشگران می‌توانند به بررسی تأثیر فناوری‌های نوین (مانند رسانه‌های اجتماعی و برنامه‌های آنلاین) بر تحول دیجیتال بپردازند. این موضوع می‌تواند به درک چگونگی تغییر رفتاری در دنیای دیجیتال کمک کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.



موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Digital transformation, a phenomenon deeply embedded in the Fourth Industrial Revolution, represents a fundamental shift in the way businesses operate and interact with consumers. This concept, emerging from the application of digital technologies across all areas of business, has dramatically altered operational models and delivered new value to customers (Sethi, 2024; Zhang, 2024; Zhang et al., 2024). As defined by Westerman et al., digital transformation is the use of technology to radically improve performance or reach of enterprises (Westerman et al., 2014). The last decade has witnessed exponential growth in the adoption of digital technologies such as big data, cloud computing, the Internet of Things, social media, and 3D printing (Khanifar & Ghofrani, 2020; Rezaei, 2024). These innovations are not limited to enhancing efficiency but also instigate a deep transformation in organizational processes and strategic models (Berghaus & Back, 2016).

This shift has extended beyond technological adoption to include fundamental changes in management strategies, business culture, and organizational structure. As Vial (2019) argues, digital transformation is a holistic change, demanding organizations reconfigure their core beliefs and structural capabilities. It compels institutions to undergo systemic rethinking in order to remain viable and competitive in a rapidly evolving environment (Sestino et al., 2025).

In the context of retail, digitalization has disrupted traditional competitive dynamics and changed consumer behaviors. Customers increasingly prefer online platforms due to convenience and personalized engagement. Market data indicates that consumers are leveraging digital tools to make informed and empowered purchasing decisions. Companies failing to respond to this digital shift risk losing relevance and market share (Omol, 2024). Moreover, digital transformation is not solely about adopting new technologies but about redefining value creation across industries—even in sectors traditionally dependent on physical outputs, such as automotive manufacturing (Athaide et al., 2025).

Given these global trends, this study addresses a pressing question: what are the indicators, components, and dimensions of digital transformation in Iran's Shahrvand chain stores? With Iran's retail sector increasingly affected by digital forces, understanding these transformation dynamics is crucial for enhancing competitiveness and customer satisfaction. This research explores these dimensions using qualitative methods to build a grounded conceptual model of digital transformation in the context of Iranian retail.

Methods and Materials

The present research adopted a qualitative approach using thematic analysis. Participants were selected through purposive sampling and included 20 individuals categorized as either theoretical experts (university professors in business and marketing) or practical experts (executives and managers from Shahrvand chain stores). Semi-structured, in-depth interviews were used to gather data, allowing for exploration of personal and organizational experiences with digital transformation. Each interview lasted between 60 and 90 minutes and was recorded with participant consent.

Interviews were transcribed and analyzed using the MaxQDA-V18 software. Thematic analysis involved open coding, axial coding, and selective coding to identify key themes. Data saturation was achieved after the twentieth interview. A total of 99



primary codes were identified, which were organized into 19 thematic categories and six overarching dimensions. The aim was to derive a hierarchical model based on expert insights and literature review. The final model was validated through peer debriefing and member checking to ensure reliability and conceptual clarity.

Findings

The analysis identified six major dimensions of digital transformation in Shahrvand chain stores: digital user experience, inventory management, digital marketing, causal conditions, strategies, and contextual environments. Under the first dimension, digital user experience included indicators such as simplified web/app interface design, personalized discount suggestions, augmented reality integration, and seamless online purchase and delivery mechanisms. Inventory management focused on the use of RFID, data analytics, and automation systems to streamline supply chains and avoid stock miscalculations.

Digital marketing components included online advertisements via Instagram and Telegram, behavioral analytics to inform marketing strategy, personalized messaging, and SEO optimization of websites. Causal conditions were rooted in IT infrastructure development, human resource readiness, marketing strategies, and after-sales services. Strategy dimensions encompassed the adoption of digital technologies, improved customer service, and fostering organizational culture receptive to innovation. Contextual environments included process digitization and evaluation of logistics service quality.

The model also identified consequences of digital transformation: changes in customer behavior, improved internal operations, enhanced organizational culture, and strengthened competitiveness. For instance, customer expectations have shifted towards faster service and personalized experiences, necessitating more responsive and agile organizational systems.

Additionally, three main barriers to digital transformation were identified: insufficient financial resources, organizational and cultural resistance, and lack of technical skills among staff. The relationships among the identified dimensions were found to be statistically significant based on qualitative validation. The final conceptual model illustrated these interrelations, suggesting an integrated pathway for successful digital transformation.

Discussion and Conclusion

The study provides a comprehensive framework that identifies and categorizes the multifaceted nature of digital transformation in the retail sector. By focusing on the case of Shahrvand chain stores in Iran, it underscores the interplay between technological adoption, human capital development, strategic alignment, and customer-centered innovations. One of the most impactful areas is digital user experience, which not only enhances customer satisfaction but also directly affects brand loyalty and competitive positioning. Streamlined app interfaces, personalized recommendations, and augmented reality experiences collectively shape how customers engage with retail environments.

Inventory management emerged as another core dimension, where predictive analytics, RFID tracking, and supply chain automation contribute to operational efficiency. This not only reduces logistical costs but also improves product availability, directly impacting customer trust and satisfaction. These technological interventions are crucial in today's volatile market conditions where agility and responsiveness are vital.

Digital marketing strategies serve as a bridge between companies and consumers in the digital age. By leveraging data analytics and targeted communication, organizations can better understand customer preferences and adapt their offerings accordingly. This fosters a more interactive and customer-centric business model, essential for sustained growth in competitive markets.

Moreover, the study highlights the importance of building foundational capabilities—namely, robust IT infrastructure, trained human resources, and strategic planning. Without these, digital transformation efforts may be superficial or short-lived.



Equally important is the cultural shift required within organizations. Embracing change, promoting innovation, and cultivating digital literacy among staff are vital components of a successful transformation journey.

The contextual factors, including digitization of internal processes and evaluation of logistics quality, provide the environmental conditions necessary for transformation to thrive. These contexts also reflect broader industry trends, where operational transparency and data-driven decision-making are becoming standard.

The consequences identified—ranging from shifts in customer behavior to internal operational improvements—demonstrate the far-reaching effects of digital transformation. It is not merely a technological upgrade but a paradigm shift that redefines how value is created and delivered. However, the presence of significant barriers such as funding limitations, resistance to change, and skill shortages must be acknowledged and addressed. These barriers can derail transformation efforts if not proactively managed.

Ultimately, the study emphasizes the need for integrated models that account for all stages of transformation—from antecedents and strategies to outcomes and obstacles. The conceptual model proposed offers a practical roadmap for retail organizations in Iran and similar markets seeking to implement effective digital transformation strategies. It stresses that success in this domain is not only about investing in the latest technologies but also about aligning organizational structures, human capabilities, and cultural values with a forward-looking digital vision.

References

- Athaide, G. A., Jeon, J., Raj, S. P., Sivakumar, K., & Xiong, G. (2025). Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 42(1), 144-165. <https://doi.org/10.1111/jipm.12741>
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. Tenth Mediterranean Conference on Information Systems, <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/22/>
- Chanias, S., & Hess, T. (2016). Understanding Digital Transformation Strategy formation: Insights from Europe's Automotive Industry. PACIS, https://www.researchgate.net/publication/311443349_Understanding_Digital_Transformation_Strategy_Formation_Insights_from_Europe%27s_Automotive_Industry
- Chen, Y., & Xu, J. (2023). Digital transformation and firm cost stickiness: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103510>
- Fang, X., & Liu, M. (2024). How does the digital transformation drive digital technology innovation of enterprises? Evidence from enterprise's digital patents. *Technological Forecasting and Social Change*, 204, 123428. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123428>
- Garavandi, A., & Jalilian, H. (2021). *Analysis of the digital transformation plan and implementation of a platform-based business architecture in the General Post Office of Kermanshah Province* Payame Noor University of Kermanshah Province].
- Hosseini-Nasab, S. M., Shami-Zanjani, M., & Gholipour, A. (2020). A digital competency model for Chief Digital Officers as digital transformation governors in organizations. *Iranian Research Institute for Information Science and Technology*, 36(3), 835-860. <https://doi.org/10.52547/jipm.36.3.835>
- Khanifar, H., & Ghofrani, A. (2020). Digital transformation in the teaching-learning process: Assessing the digital competency of student teachers. *Educational and Instructional Studies*, 9(3), 23-47. https://pma.cfu.ac.ir/article_1412.html
- Omol, E. J. (2024). Organizational digital transformation: from evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 240-256. <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>
- Rezaei, H. (2024). The role of organizational culture in the adoption of innovation and digital transformation in large companies. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(4).
- Sestino, A., Kahlawi, A., & De Mauro, A. (2025). Decoding the data economy: a literature review of its impact on business, society and digital transformation. *European Journal of Innovation Management*, 28(2), 298-323. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2023-0078>
- Sethi, I. (2024). Impact of Digital Transformation on Employee Engagement in Indian IT Companies. *Ijrasht*, 63-66. <https://doi.org/10.71143/5b0rpd02>
- Vukšić, V. B., Ivančić, L., & Vugec, D. S. (2018). A preliminary literature review of digital transformation case studies. *International Journal of Computer*. https://www.researchgate.net/publication/327906148_A_Preliminary_Literature_Review_of_Digital_Transformation_Case_Studies



- Wei, S., Liu, W., Choi, T. M., Dong, J. X., & Long, S. (2024). The influence of key components and digital technologies on manufacturer's choice of innovation strategy. *European Journal of Operational Research*, 315(3), 1210-1220. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2024.01.008>
- Wen, H., Zhong, Q., & Lee, C. (2022). Digitalization, competition strategy and corporate innovation: Evidence from Chinese manufacturing listed companies. *International Review of Financial Analysis*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102166>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press. https://books.google.de/books/about/Leading_Digital.html?hl=de&id=Fh9eBAAQBAJ&redir_esc=y
- Zhang, Y. (2024). Mechanisms of the Impact of Enterprise Digital Transformation on Knowledge Sharing Behavior of Employees. 1(3), 309-318. <https://doi.org/10.62517/jmsd.202412343>
- Zhang, Z., Sun, C., Mikeska, M., & Vochozka, M. (2024). Does the competitive advantage of digital transformation influence comparability of accounting information? *Journal of Competitiveness*, 16(1).

