



## Strategy Formation Conceptual Model in Digital Transformation Of Fashion Retail Organizations

**Shokooh Sadat Alizadeh Moghadam** 

Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. [ss\\_alizadeh@modares.ac.ir](mailto:ss_alizadeh@modares.ac.ir)

**Asadollah Kordnaeij** \* 

Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (Corresponding Author). [naeij@modares.ac.ir](mailto:naeij@modares.ac.ir)

**Hamid Khodadad Hosseini** 

Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. [khodadad@modares.ac.ir](mailto:khodadad@modares.ac.ir)

**Ayoub Mohamadian** 

Department of Information Technolgy, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. [mohamadian@ut.ac.ir](mailto:mohamadian@ut.ac.ir)

### ABSTRACT

**Objective:** Digital transformation as a new environmental paradigm is rapidly changing the internal and external dimensions of the business environment. Traditional businesses face more challenges in this new technology-motivated situation. The complexity and high uncertainty of the business environment, the need for more knowledge and experience in transformation management, the high cost of technology adoption, and internal resistance to change are obstacles to decision-making for digital transformation in traditional industries like the fashion retail industry. Lack of information and knowledge of management for reinventing their business model and forming their digital transformation strategies require solutions. To manage the situation strategically, organization leaders need a conceptual model to design their thinking about the path of digital transformation, reduce the ambiguity in their strategic decision-making process, and reduce the waste of resources in their organizational digital transformation. The model would help the organization understand the strategy formation process in digital transformation.

**Method:** This is an applied developmental study with a descriptive approach. This study developed a new conceptual model using the five-step method of the grounded theory literature review. In this research method, the findings of the existing studies are investigated using content analysis and open and axial coding in the fundamental theory method. The distinction of this method is the possibility of introducing a model and framework derived from the findings of previous studies, which ultimately led to the design of a conceptual model of strategy formation for the digital transformation of fashion retail.

**Results:** By mining the existing body of literature, 36 studies were systematically screened, and based on content analysis and open and axial coding in a grounded theory approach to the articles' findings, 75 codes and 27 main categories were extracted. In the next stage, the categories were prioritized using the Shannon entropy technique based on the frequency of article codes. The final presented model has three main parts: drivers, dimensions, and consequences of strategy formation in the digital transformation of fashion retail.

**Conclusion:** Industrial digital transformation drivers include customer push for digitalization, pressure of competitors' progress, and supply chain push. Internal drivers are digital transformation leadership

competency, employee readiness, digital technology capacity, financial expectancy, and strategic capacity for digital transformation. Digital technology penetration, sustainability, social and economic trends, and legal requirements are megatrends driving digital transformation. The customer push and the widespread influence of information technology in all aspects of human life are the most crucial drivers of the external environment. The organization's strategic capacity and technological infrastructure are essential internal drivers in forming a digital transformation strategy, which implies the necessity of digital acceptance in context and digital competency in the organization to start the transformation process. These drivers stimulate and direct the digital transformation process in the fashion retail organization. Organizations have no control over these drivers but need to know drivers and their dynamics for the strategy designing stage.

The dimensions of digital transformation strategy in fashion retail organizations include customer experience, data and technology management, executive processes and operations redesigning, digital organization, employee experience, and digital supply chain management. Due to retail industry specifications, among the seven dimensions of the digital transformation strategy, customer digital experience, digital technology management, and data management need more investment and attention, and redesigning digital business models according to new opportunities and challenges should be considered. Organizations need strategy, plan, and budget to transform these dimensions.

The consequences of digital transformation strategy formation in fashion retail organizations were also classified as value co-creation, financial performance improvement, competitive position and customer satisfaction, organization sustainability, smartness, and increasing efficiency and effectiveness. Although there are multiple consequences of digital transformation in retail organizations, The value co-creation between customers and the retail industry is an essential consequence resulting in emerging innovative products and services. Also, it will direct the fashion retail industry to join the sharing economy and circular economy in the future.

**Keywords:** Conceptual model, Digital transformation, Fashion retail, Grounded theory, literature review, Strategy formation.

---

**Cite this article:** Alizadeh Moghadam, Sh., Kordnaeij, A., Khodadad Hosseini, H & Mohamadian, A. (2024) Strategy formation conceptual model in digital transformation of fashion retail organizations. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(4), 82-115. <https://doi.org/10.22059/jed.2023.366608.654278> (in Persian)

**Received:** 2023-06-29; **Revised:** 2023-07-18; **Accepted:** 2023-07-28; **Published online:** 2023-07-31  
© The Author(s). **Article type:** Research **Publisher:** University of Tehran Press.



## معرفی مدل مفهومی شکل‌گیری استراتژی تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک

شکوه سادات علیزاده مقدم

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. [ss\\_alizadeh@modares.ac.ir](mailto:ss_alizadeh@modares.ac.ir)

اسداله کردنائج \*

نویسنده مسئول، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. [naej@modares.ac.ir](mailto:naej@modares.ac.ir)

حمید خداداد حسینی

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. [khodadad@modares.ac.ir](mailto:khodadad@modares.ac.ir)

ایوب محمدیان

گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران، رایانامه: [mohamadian@ut.ac.ir](mailto:mohamadian@ut.ac.ir)

### چکیده

**هدف:** تحول دیجیتال به عنوان پارادایمی محیطی به سرعت در حال تغییر ابعاد داخلی و خارجی کسب و کارهای سنتی است. سازمانهای خرده‌فروشی پوشاک نیز به سرعت در حال تجربه تحول دیجیتالی هستند که با ورود فناوری های دیجیتال به بخش های مختلف آنها آغاز شده است. پیچیدگی و عدم قطعیت بالای محیط کسب و کار، کمبود دانش و تجربه مدیریت تحول در سازمان‌های سنتی خرده‌فروشی پوشاک، چرخه کوتاه عمر محصول و سلیقه بسیار متغیر مشتری، درکنار هزینه‌ها و مقاومت‌های زیاد درون سازمانی در برابر تغییر و عدم وجود مدل جامعی برای شکل‌گیری استراتژی در این شرایط، تحول دیجیتال را به چالشی اساسی برای صنعت خرده‌فروشی پوشاک بدل کرده است. این سازمان‌ها در بازسازی مدل کسب و کار و تدوین استراتژی های تحول دیجیتال خود نیازمند اطلاعات و دانش مدیریتی مرتبط هستند. هدف این پژوهش معرفی مدل مفهومی جامع برای هدایت مدیران سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک، کاهش ابهام در تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال و کاهش اتلاف منابع در فرایند تحول دیجیتال این سازمانها است.

**روش:** پژوهش حاضر مطالعه‌ای کاربردی، توسعه‌ای است و رویکرد توصیفی دارد که به شیوه کتابخانه‌ای با روش پنج مرحله‌ای رویکرد تئوری بنیادین در مرور نظام‌مند مطالعات پیشین انجام گرفته است. در این شیوه پژوهش، با تکنیک تحلیل محتوا و کدگذاری باز و محوری به شیوه تئوری بنیادین به بررسی یافته‌های مطالعات موجود پرداخته می‌شود. تمایز این شیوه، امکان معرفی مدل و چارچوب برگرفته از یافته‌های مطالعات پیشین است که نهایتاً منجر به طراحی مدل مفهومی شکل‌گیری استراتژی برای تحول دیجیتال خرده‌فروشی پوشاک گردید.

**یافته‌ها:** از تحلیل محتوای ۳۶ مطالعه منتخب در حوزه تحول دیجیتال در سازمانهای خرده‌فروشی پوشاک، در فرایند کدگذاری باز ۷۵ کد شناسایی گردید و پس از دسته بندی کدها، ۲۷ مقوله اصلی استخراج شد که با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون بر اساس میزان فراوانی کدها، مقوله‌ها اولویت‌بندی شدند و مدل مفهومی شکل‌گیری استراتژی در تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک معرفی شد. این مدل مشتمل بر سه بخش شامل پیشرانها، عناصر و پیامدهای تحول دیجیتال در سازمانهای خرده‌فروشی پوشاک است.

**نتیجه:** هرچند داشتن ایده خلاقانه برای راه‌اندازی استارت‌آپ لازم است و چالش اصلی بسیاری از بنیانگذاران برای شروع یک سرمایه‌گذاری جدید می‌باشد ولی به تنهایی نمی‌تواند موفقیت آن را تضمین کند. از طرف دیگر، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت نیز نقش برجسته‌ای در موفقیت استارت‌آپها دارد ولی استفاده از فناوری‌های جدید، توانایی ایده‌پردازی را ارتقاء بخشیده‌اند. تدوین راهبرد رشد مناسب، آینده‌نگری، داشتن تیم متخصص، توان مالی، قابلیت‌های بازاریابی و یادگیری از دیگر عوامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌ها

می‌باشند. لازم به ذکر است تفکر سیستمی شرط لازم و نقطه عطف طراحی ساختار و الگوهای فعالیت استارت‌آپی برای انطباق‌پذیری با تغییرات فناوری و نیازهای مشتریان، و پیوند آنها با یکدیگر است. با این تفکر سازمان‌ها می‌توانند هوشمندانه برای مواجهه مدبرانه با فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو آمادگی لازم را پیدا کنند.

**کلیدواژه‌ها:** تحول دیجیتال، تئوری بنیادین در مرور ادبیات، خرده‌فروشی پوشاک، شکل‌گیری استراتژی، مدل مفهومی.

**استناد به این مقاله:** علیزاده مقدم، شکوه السادات، کردنائیج، اسدالله، خداداد حسینی، حمید، و محمدیان، ایوب (۱۴۰۲). معرفی مدل مفهومی در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک. توسعه کارآفرینی، ۱۶ (۴)، ۸۲-۱۱۵. <https://doi.org/10.22059/jed.2023.366608.654278>



تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۸/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۲/۲۵

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسنده‌گان.

## ۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، تحول دیجیتال، در مباحث مدیریتی بعنوان یکی از عوامل اصلی مؤثر بر توسعه و بقای سازمان‌ها مطرح شده و برای رقابتی ماندن فضای مبهم کسب و کار نیز، به عنوان یک الزام معرفی گردیده است (رگو و همکاران، ۲۰۲۲).<sup>۱</sup> در فرایند تحول دیجیتال، سرعت تحولات فناورانه و تأثیرگذاری آن‌ها در محیط و سازمان چنان زیاد است که برای تصمیم‌گیری استراتژیک، نیاز به مدل و ابزارهای چابک به جای روش‌های زمان‌بر و طولانی تدوین استراتژی، مورد توجه قرار گرفته است (چانیاس و همکاران، ۲۰۱۹).<sup>۲</sup> اما با توجه به نیاز، چالش و فرصت‌های متفاوت هر صنعت، هنوز مدل جامعی که برای همه سازمان‌ها و صنایع صادق باشد ارائه نشده است تا بتواند هدایت‌کننده فرایند تحول باشد و از اتلاف منابع و زمان در فرایند تحول دیجیتال جلوگیری نماید. از این‌رو هر بخش از صنایع با توجه به شاخص‌های ویژه محیط درونی و بیرونی خود نیازمند مدل متناسب با خود است (گلوخوف و همکاران، ۲۰۲۳).<sup>۳</sup> برای صناعی که از نظر بلوغ فناوری در سطوح پایین‌تری قرار دارند، کمبود دانش دیجیتال و تجربه کم مدیریت تحول در کنار دیدگاه‌های سنتی و مقاومت‌های درون‌سازمانی، تحول دیجیتال الزاماً به مدل و نقشه راهی متناسب با شرایط صنعت نیازمند است (کوتنجاک و همکاران، ۲۰۱۹).<sup>۴</sup>

آخرین حلقه صنعت بزرگ نساجی و پوشاک، خرده‌فروشی‌های مد و پوشاک می‌باشند که نقش مدیریت جریان ایجاد ارزش از طراحی محصول، مدیریت فرایند تولید محصول و ارائه محصول به مشتری نهایی را به عهده دارند و علاوه بر مواجهه مستقیم با مشتری نهایی، زنجیره بزرگ و متنوعی از پوشاک، کفش و سایر محصولات پوشیدنی را نیز تأمین و مدیریت می‌کنند (گونزالو و همکاران، ۲۰۲۰).<sup>۵</sup> بازار جهانی خرده‌فروشی مد و پوشاک یکی از مهم‌ترین بخش‌های اقتصاد جهانی براساس اندازه سرمایه‌گذاری، گردش مالی، سهم تولید ناخالص داخلی و اشتغال است. صنعت مد با طیف گسترده‌ای از محصولات، چرخه عمر محصول بسیار کوتاه و تقاضای متغیر غیرقابل پیش‌بینی، و همچنین زمان تحویل غیرقابل انعطاف و فرایند تولید طولانی شناخته می‌شود (فشن، ۲۰۱۵).<sup>۶</sup> با ظهور فناوری‌های جدید، مانند اینترنت اشیا،<sup>۷</sup> کلان داده،<sup>۸</sup> چاپ سه بعدی، رباتیک، سنسورهای هوشمند، هوش مصنوعی<sup>۹</sup>، واقعیت مجازی<sup>۱۰</sup> و رایانش ابری، تغییرات پارادایمی عمده‌ای در محیط خارج و داخل سازمان‌های حوزه مد و پوشاک گزارش شده است (بونتی و همکاران، ۲۰۱۸).<sup>۱۱</sup> این راه‌حل‌های فناورانه که نیاز به سرمایه‌گذاری مالی و دانشی بالا دارند به یکی از مهم‌ترین عوامل رقابتی تبدیل شده‌اند (لی، ۲۰۲۰).<sup>۱۲</sup> شرایط جدید داخلی سازمان، همزمان با تغییر در رفتار و توقعات مشتریان و زنجیره تأمین، خرده‌فروشی پوشاک را به تغییر در راهبردهای مدیریت سازمان و تحول در نحوه تعامل بازیگران این حوزه مواجه ساخته و برای رقابتی ماندن، سازمان را به تدابیری برای تحول دیجیتال ملزم کرده است. با وجود این تغییرات و لزوم همراهی با فرایند تحول، مدل شکل‌گیری راهبردهای تحول دیجیتال در این

<sup>1</sup> Rêgo, Jayantilal, Ferreira, & Carayannis

<sup>2</sup> Chanias, Myers, & Hess

<sup>3</sup> Glukhov, Gileva, Galimova, Karimov, & Malevskaia-Malevich

<sup>4</sup> Kutnjak, Pihiri, & Furjan

<sup>5</sup> Gonzalo, Harreis, Altable, & Villepelet

<sup>6</sup> Fashion

<sup>7</sup> IoT

<sup>8</sup> Big data

<sup>9</sup> AI

<sup>10</sup> AR

<sup>11</sup> Bonetti, Perry, & Quinn

<sup>12</sup> Li

سازمان‌ها هنوز به مطالعه و پژوهش بیشتر نیاز دارد و مدیران برای تدوین راهبرد سازمان خود به منابع دانشی و موثقی به‌روز نیازمندند (برتولا و تونیس، ۲۰۱۸).<sup>۱</sup>

امروزه در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک، عمده استراتژی‌های سازمان بر بازارگرایی و توسعه روابط با ذی‌نفعان مؤثر بر نتایج که مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۲</sup> نمونه برجسته آن است، تمرکز دارد. از این‌رو، استفاده از تکنولوژی اغلب در ارائه خدمات به مشتریان به صورت آنلاین و آفلاین و یکپارچه‌سازی کانال‌های ارائه خدمات به مشتریان با استفاده از فناوری<sup>۳</sup> است و در بخش‌های دیگر سازمان مانند عملیات یا زنجیره تأمین، حضور کمتری از فناوری دیده می‌شود (کای و لو، ۲۰۲۰).<sup>۴</sup> با دقت در نحوه سرمایه‌گذاری مدیران در این سازمان‌ها، دیده می‌شود که خرید و توسعه فناوری‌های دیجیتال تعاملی در حوزه فروش و خدمات، توسعه برنامه‌های مبتنی بر تلفن همراه، توسعه کانال‌های اجتماعی یکپارچه با اینترنت اشیا، بهبود تجربه مشتریان، طراحی سفر مشتری در کانال‌های یکپارچه با استفاده از اینترنت اشیا و رسانه‌های اجتماعی و کانال‌های فروش متنوع و متصل، تصمیم‌های جدید و بی‌سابقه‌ای می‌باشند که مدیران ارشد برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی و کسب و نگهداشت مشتریان جدید ناگزیر باید در مورد آن‌ها برنامه‌ریزی کنند (مک تیرنان، ۲۰۲۱).<sup>۵</sup>

با ورود فناوری‌های دیجیتال، چشم‌انداز خرده‌فروشی پوشاک، در سال‌های اخیر به طور کامل تغییر شکل می‌دهد. از یک سو فضاهای فیزیکی فروشگاه‌ها تغییر کاربری خواهند داد و دیگر نقش مزیت رقابتی اصل را ندارند. از طرف دیگر، تجارب دیجیتال نوآورانه در نمایش‌های مد مجازی، فروشگاه‌های دیجیتال، بازی‌های تعاملی و طراحی لباس به صورت آنلاین توسط مشتری، خرید اجتماعی در قالب تسهیم محصول، و بسیاری موارد دیگر به سرعت ذائقه و ترجیحات مشتریان را متحول خواهند کرد که مسلماً منجر به تغییراتی اساسی در مدل کسب و کار سازمان خواهد شد (بلوویچ و کوویچ، ۲۰۲۰).<sup>۶</sup> در نگاهی دیگر، عدم قطعیت حاصل از حضور این فناوری‌ها در فروشگاه و سازمان، در کنار مقاومت‌های کارکنان به استفاده از فناوری، مقاومت مشتریان و تمایل به پرو کردن لباس در محیط فیزیکی و لمس محصول و ترس مدیران در اخذ تصمیمات نوظهور و بی‌سابقه در حضور متغیرهای جدید و ناشناخته، تحوّل دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک را چالشی، پرحاشیه و بحث برانگیز می‌نماید و نیاز به پژوهش‌های بیشتر در این حوزه را مشخص می‌کند (سزوزدا، ۲۰۲۳).<sup>۷</sup>

علاوه بر موارد ذکر شده، تحوّل دیجیتال در سازمان‌های سنتی مانند خرده‌فروشی‌های پوشاک، فرایندهای متنوع عملیاتی سازمان از تحلیل بازار و سلیقه یابی مشتری تا انبار و بازرگانی<sup>۸</sup> و فروش و خدمات پس از فروش را نیز متحوّل می‌کند. افزایش دقت و کارایی فرایندها، کاهش خطاهای عملیاتی و کاهش ریسک تصمیم‌های لحظه‌ای در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک که با انبوه اطلاعات مربوط به اجناس متنوع در رنگ‌ها و سایزبندی‌های گوناگون در شعب مختلف، اطلاعات متنوع مشتریان از اطلاعات دموگرافیک تا ترجیحات سلیقه‌ای و اطلاعات تأمین‌کنندگان پراکنده و متنوع، در فرایندهای طراحی و تأمین و فروش مواجه‌اند از نتایج و پیامدهای مطلوب تحوّل دیجیتال است

<sup>1</sup> Bertola & Teunissen

<sup>2</sup> CRM

<sup>3</sup> Omni-channel

<sup>4</sup> Cai & Lo

<sup>5</sup> McTiernan

<sup>6</sup> Bulović & Čović

<sup>7</sup> Szozda

<sup>8</sup> merchandising

که منجر به بهبود عملکرد مالی و اثربخشی سازمانی خواهد شد (تستا و کارپووا، ۲۰۲۲).<sup>۱</sup> این تحول لاجرم براساس تصمیم‌گیری برای ایجاد زیرساخت دیجیتال در سازمان ممکن می‌شود. طراحی و ایجاد شرایطی که به مشتری خدمات یکپارچه مستقل از زمان و مکان ارائه دهد، مستلزم تصمیم استراتژیک در حوزه تحول دیجیتال و انتخاب نقشه راه آینده بر پایه یک استراتژی دیجیتال کنونی است (برمن و مارشال، ۲۰۱۴).<sup>۲</sup>

صنعت خرده‌فروشی به صورت کلی، اهمیت ویژه‌ای در اقتصاد جهانی دارد و حجم زیاد تغییرات براساس تحول دیجیتال برای این صنعت پیش‌بینی می‌شود تا جایی که در مطالعات تحول دیجیتال در سراسر دنیا، صنعت خرده‌فروشی به صورت عام پنجمین رده از مطالعات و تحقیقات این حوزه را به خود اختصاص داده‌است (شانکار و همکاران، ۲۰۲۱).<sup>۳</sup> اما در مورد خرده‌فروشی پوشاک که نقطه اشتراک صنعت پیشرو خرده‌فروشی و صنعت سنتی تولید نساجی و پوشاک است، با استناد به مطالعات انجام شده، هنوز نکات مبهم در تحول دیجیتال فراوان است و مدل علمی متقنی برای مدیران این صنعت که جهت‌دهنده استراتژی‌ها و برنامه‌های آن‌ها باشد ارائه نشده‌است (کوتنچاک و همکاران، ۲۰۱۹).<sup>۴</sup> سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک در رده سازمان‌هایی با بلوغ پایین فناوری دیجیتال به حساب می‌آیند که ضعف در مدیریت تغییر در زنجیره تأمین کسب و کار خرده‌فروشی پوشاک و دوری از فضای پرسرعت تحولات فناوری دیجیتال، ترس و آشفتگی در مواجهه با این تغییر پارادایمی ایجاد می‌کند (گونزالو، ۲۰۲۰).<sup>۵</sup> و تصمیم‌گیری برای انتخاب فناوری‌ها، عمق ورود آن‌ها به سازمان و سرعت تحول دیجیتال سازمان را برای مدیران تصمیم‌گیرنده که غالباً دانش و تجربه حوزه دیجیتال ندارند به چالشی استراتژیک تبدیل می‌کند (وانیک و بازاک، ۲۰۲۳).<sup>۶</sup> در شرایطی که محیط با سرعت و پویایی قابل پیش‌بینی تغییر کند، امکان پیش‌بینی نتایج و برنامه‌ریزی استراتژیک برای تحول وجود دارد. اما در تحول دیجیتال، با توجه به پیچیدگی زیاد، عدم قطعیت بالای محیط و سرعت بالای تغییرات محیطی، امکان پیش‌بینی نتایج و برنامه‌ریزی بلندمدت وجود ندارد و راه‌حل جایگزین، تصمیم‌گیری‌های چابک بر اساس شرایط موجود و برنامه‌های کوتاه‌مدت است (رگو و همکاران، ۲۰۲۲).<sup>۷</sup> در این شرایط وجود چارچوب یا مدلی برای تحول سازمان با توجه به شرایط محیطی و داخلی ویژه صنعت و در نظر گرفتن پیامدهای احتمالی، مانع تصمیم‌گیری‌های پرریسک یا در خلاء خواهد بود (تستا و کارپووا، ۲۰۲۲).

با توجه به خلاء مدل شکل‌گیری تصمیمات استراتژیک در خرده‌فروشی‌های پوشاک در پژوهش‌های پیشین، مقاله حاضر با استفاده از روش پنج مرحله‌ای رویکرد تئوری بنیادین در مرور نظام‌مند مطالعات پیشین که با تکنیک تحلیل محتوا و کدگذاری باز و محوری به شیوه تئوری بنیادین به بررسی مطالعات موجود می‌پردازد، مدل مفهومی شکل‌گیری استراتژی برای تحول دیجیتال خرده‌فروشی پوشاک تدوین گردید. از تحلیل محتوای ۳۶ مطالعه منتخب، ۲۷ مقوله اصلی استخراج شد و با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون بر اساس میزان فراوانی کدها، مقوله‌ها اولویت‌بندی شدند. فشار مشتری برای دیجیتالی شدن و فشار پیشرفت رقبا و نفوذ گسترده فناوری اطلاعات در همه ابعاد زندگی انسان‌ها به‌عنوان مهمترین پیشران‌های محیط خارجی و جهت‌گیری استراتژیک سازمان و وجود زیرساخت‌های فناورانه به‌عنوان مهمترین پیشران‌های درون‌سازمانی در شکل‌گیری استراتژی تحول دیجیتال معرفی شده‌اند. ابعاد استراتژی تحول

<sup>1</sup> Testa & Karpova

<sup>2</sup> Berman & Marshall

<sup>3</sup> Shankar et al

<sup>4</sup> Kutnjak et al

<sup>5</sup> Gonzalo et al

<sup>6</sup> Wanick & Bazaki

<sup>7</sup> Rêgo et al

دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک به ترتیب شامل تجربه مشتری، داده و فناوری، فرایندها و عملیات اجرایی، سازمان دیجیتال، تجربه کارکنان و زنجیره تأمین دیجیتال هستند. پیامدهای شکل‌گیری استراتژی تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک نیز، در قالب خلق مشترک ارزش، بهبود عملکرد مالی، بهبود جایگاه رقابتی و رضایت مشتریان، پایداری سازمان، هوشمندی و افزایش کارایی و اثربخشی طبقه‌بندی شدند. ارائه یک مدل جامع، مشتمل بر پیشران‌ها عناصر و پیامدهای تحول دیجیتال در خرده‌فروشی‌های پوشاک برای اولین بار در این پژوهش صورت گرفته است.

## ۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با ورود و استقرار فناوری‌های دیجیتال به هر سازمان، تغییرات عمده‌ای در سازمان ایجاد می‌شود به گونه‌ای که در حضور این فناوری‌ها، محصولات، فرایندهای کسب‌وکار، کانال‌های فروش، زنجیره ارزش و به عبارت دیگر مدل‌های کسب‌وکار بازطراحی و دگرگون می‌شوند، به این تغییر همه‌جانبه سازمانی، تحول دیجیتال اطلاق شده است (هس و همکاران، ۲۰۱۶).<sup>۱</sup> پس تحول دیجیتال صرفاً اکتساب و استقرار فناوری دیجیتال در سازمان نیست، بلکه رویکردی جدید به موضوعات مدیریتی نظیر منابع انسانی، توسعه کسب‌وکار و بازطراحی فرایندها با نگاهی جامع به فرصت‌ها و ریسک‌های ناشی از محیط متغیر فناوری دیجیتال است (لی، ۲۰۲۰). این تغییر رویکرد جامع، نیازمند استراتژی تحول دیجیتال در هر سازمان است که با توجه به خصوصیات محیط درون و بیرون سازمان تدوین می‌شود (وسترن و بونت، ۲۰۱۵).<sup>۲</sup>

در مسیر تحول دیجیتال، دو نقطه تمرکز استراتژیک مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته‌اند: دسته‌ای تحول دیجیتال را با تحول در مدل عملیاتی سازمان، با اتکا بر توانمندی‌ها و فناوری‌های دیجیتال آغاز کرده‌اند. دسته‌ای دیگر، به تمرکز بر دیجیتالی شدن ارزش خلق شده برای مشتری پرداخته‌اند. دسته سوم نیز با ترکیب دو رویکرد، با تحول دائم و تدریجی ارزش خلق شده و مدل عملیاتی خلق ارزش، همزمان با ورود توانمندی‌های جدید به سازمان، به تعریف مجدد ارزش و نحوه رساندن آن به مشتری پرداخته‌اند (برمن و مارشال، ۲۰۱۴).<sup>۳</sup> در ابتدا رویکردهای دیجیتالی شدن ارزش پیشنهادی مشتریان و دیجیتالی شدن عملیات درون سازمان، یا ترکیبی رفت و برگشتی از این دو رویکرد به عنوان استراتژی‌های پیشنهادی تحول دیجیتال معرفی شدند و نهایتاً بازطراحی کلی مدل کسب‌وکار در حضور فناوری‌های دیجیتال به عنوان استراتژی تحول دیجیتال مورد توجه قرار گرفتند (پاولوس روهمر و همکاران، ۲۰۱۶).<sup>۴</sup> به عنوان ابعاد استراتژی تحول دیجیتال، به حوزه تحول دیجیتال در سازمان، مقیاس تحول در هر حوزه، سرعت تحول و میزان منابع سازمانی اختصاص یافته به تحول دیجیتال اشاره می‌شود (بهاراج و همکاران، ۲۰۱۳).<sup>۵</sup> در چنین شرایطی، انتخاب‌های استراتژیک مدیران در تحول دیجیتال، چنان‌که ملاحظه می‌شود، منابع زیادی از سازمان را درگیر می‌کند و با تأثیرگذاری بر تجربه مشتری، عملیات سازمانی و مدل کسب‌وکار، بر عملکرد سازمان نیز تأثیر معنی‌دار خواهد داشت (ویال، ۲۰۱۹).<sup>۶</sup> در تحول دیجیتال، شرایط درونی سازمان (فناوری مورد استفاده، ارزش ارائه شده به مشتری، تجربه مشتری، تجربه کارکنان، دانش سازمانی و شاخصه‌ای عملکردی و ...) و شرایط خارجی سازمان (ظهور فناوری‌های

<sup>1</sup> Hess, Matt, Benlian, & Wiesböck

<sup>2</sup> Westerman & Bonnet

<sup>3</sup> Berman & Marshall

<sup>4</sup> Paulus-Rohmer, Schatton, & Bauernhansl

<sup>5</sup> Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman

<sup>6</sup> Vial



جدید و چرخه کوتاه عمر فناوری، وضعیت رقابتی در محیط صنعت، انتظارات مشتری، سازوکارهای مالی و دسترسی (به منابع و ...) در حال تغییرات مدام و غیرقابل پیش‌بینی هستند (ترادیو و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۱</sup> که محیطی مبهم برای تدوین استراتژی را فراهم می‌کند.

در شرایطی که محیط در حالت ابهام قرار دارد، مدل‌های استراتژی که فازهای مجزا و طولانی‌مدت طراحی و اجرا دارند، کارایی خود را از دست می‌دهند و راه‌حل را در استراتژی‌های پدیدار شونده و افزایش مهارت سازمان در اخذ تصمیمات استراتژیک پیشنهاد می‌کنند (جارزابکوسکی، ۲۰۰۵).<sup>۲</sup> در فرایند تحول دیجیتال، سازمان با مجموعه‌ای از تصمیمات جدید در شرایط ابهام مواجه است که طبق نظریات میتزبرگ<sup>۳</sup> تصمیمات استراتژیک هستند. میتزبرگ و همکارانش معتقدند که مهم‌ترین شاخصه تصمیم‌گیری استراتژیک، ابهام، تازگی، پیچیدگی و عدم محدودیت آن است (میتزبرگ، ۲۰۲۲). آن‌ها فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک را براساس ویژگی‌های نو و خلاق بودن، پیچیدگی و عملیات پایان‌ناپذیر، دسته‌بندی می‌کنند. به اعتقاد میتزبرگ، در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک، سازمان‌ها با درک پایینی از موقعیت تصمیم‌گیری و راه‌حل‌های ممکن مواجه هستند. ایده مبهمی از راه‌حل مؤثر دارند و در نحوه توسعه و ارزیابی آن نیز با فقدان اطلاعات روبه‌رو می‌شوند. اگر این تصمیمات به شیوه‌ای منسجم و مرتبط با یکدیگر اخذ شوند، الگویی یکپارچه و جهت‌دهنده برای سازمان ایجاد می‌کنند که این الگو را راهبرد یا استراتژی سازمان می‌نامند. یک جریان پیوسته از تصمیماتی که می‌خواهد منابع سازمان را با فرصت‌های محیطی و محدودیت‌های موجود به شیوه‌ای مؤثر تطابق دهد و یا همسو سازد (میتزبرگ، ۲۰۰۰).

برای تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک با تکیه بر مبانی نظری ذکر شده، مطالعه حاضر به دنبال مدل شکل‌گیری استراتژی در این سازمان‌ها با در نظر گرفتن محیط خارجی و داخلی ویژه این کسب و کارها است تا از ابهام محیطی و مقاومت داخلی کاسته شده (شفیعی و همکاران، ۲۰۱۷)<sup>۴</sup> و نقشه راه مؤثری در اختیار مدیران این سازمان‌ها برای تحول دیجیتال قرار گیرد.

منظور از خرده‌فروشی پوشاک در این مطالعه، سازمان‌هایی با مأموریت طراحی محصول بر اساس نیاز مشتری، مدیریت زنجیره تأمین محصولاتی مانند کیف و کفش، پوشاک و سایر اقلام پوشیدنی، تهیه، انبارش و رساندن محصولات به مشتری است که در شعب مختلف با روش‌های حضوری و آنلاین، بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان نقش واسطه را به عهده دارند (فشن، ۲۰۱۵). در اقتصاد سنتی و پیش از ظهور فناوری‌های دیجیتال، عوامل رقابتی اصلی فروشگاه‌های پوشاک خرده‌فروشی را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: نخست، عوامل خارجی حاشیه سود، اجاره، شهرت برند، تأمین مالی و خوش‌نامی که در کوتاه‌مدت تأثیری بر آن شرکت نمی‌گذارد و دوم عوامل داخلی که شامل: دانش نیازهای مصرف‌کننده و انطباق با آن، طراحی و فضای فروشگاه، وفاداری و رضایت مشتری، سطح فروش، زنجیره تأمین، بازاریابی، مدیریت تغییر و راه‌حل‌های دیجیتال‌سازی است (اردان، ۲۰۱۹)<sup>۵</sup> این عوامل امروزه جای خود را به موضوعاتی مانند طراحی سفر یکپارچه مشتری در کانال‌های مختلف فروش، تجربه مشتری در کانال‌های یکپارچه مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی و اینترنت اشیا و مدل‌های مشارکتی در پلتفرم‌های دیجیتال و سایر موارد مربوط به تحول دیجیتال خرده‌فروشی پوشاک می‌دهد (مک تیرنان، ۲۰۲۱).

<sup>1</sup> Tardieu, Daly, Esteban-Lauzán, Hall, & Miller

<sup>2</sup> Jarzabkowski

<sup>3</sup> Mintzberg

<sup>4</sup> Shafie, Muhammad, & Ridzwan

<sup>5</sup> Urdan

خرده‌فروشی پوشاک و استراتژیک بودن مباحث مربوط به این حوزه از سال ۲۰۱۸ با مقاله‌ای تحت عنوان "علاقمندی خرده‌فروشی پوشاک به تکنولوژی، درگیری از نوع تکنولوژیک"<sup>۱</sup> مطرح شد. کلمبی و همکارانش در یک پژوهش چند موردی در ایتالیا و آمریکا، به حضور فناوری‌های تعاملی دیجیتال در خرده‌فروشی پوشاک اشاره می‌کند و نیاز به تدوین استراتژی برای مدل جدید کسب و کار، مشارکت با ذینفعان و ارتقای تجربه حسی و حرکتی مشتری در خرید در کانال‌های یکپارچه برای غلبه بر آشفتگی و اتلاف منابع را متذکر می‌شوند (کلمبی و همکاران، ۲۰۱۸).<sup>۲</sup> تیامنارا و اینونگ در سال ۲۰۱۸ در تایلد به بررسی عوامل موفقیت خرده‌فروشان پوشاک در تحول دیجیتال می‌پردازند. شخصی‌سازی تجربه خرید، یکپارچه‌سازی خدمات، شخصیت دیجیتال برند، تحلیل داده‌ها و روندهای آتی و ایجاد کانال متمرکز و یگانه برای خرید از نتایج این بررسی به عنوان عوامل موفقیت خرده‌فروشی پوشاک در بحبوحه تحول دیجیتال در تایلد است که حوزه تصمیم‌گیری استراتژیک و اولویت تغییر در تحول دیجیتال خرده‌فروشی پوشاک را مشخص می‌کند. (تیامنارا و اینونگ، ۲۰۱۸).<sup>۳</sup>

در سال ۲۰۱۹ پژوهشی با عنوان تأثیر تحول دیجیتال بر پایداری خرده‌فروشی پوشاک و مد در صربستان انجام شد. بلوویچ و کوویچ در این پژوهش به تبعات انقلاب صنعتی چهارم در خرده‌فروشی پوشاک اشاره می‌کنند و فرایند تحول دیجیتال را شامل ایجاد یک معماری جدید از کل اکوسیستم شرکت می‌داند، که در آن تمام داده‌ها و اطلاعات در هر سطحی از سازمان (سلسله مراتب عمودی) و در هر مرحله از فرایند در کل زنجیره ارزش (شبکه افقی) جمع‌آوری و مبادله می‌شوند، که ایجاد یک کپی مجازی<sup>۴</sup> از هر لحظه از کل سیستم را ممکن می‌سازد. در این پژوهش بیان می‌شود که انقلاب صنعتی ۴،۰ با پیشراندهای فناوریانه و زیست محیطی به سرعت در حال پیشرفت است و با تأثیرگذاری بر تصمیمات استراتژیک سازمان، تأثیر مثبتی بر صنعت خرده‌فروشی پوشاک خواهد داشت. مبهم بودن چشم‌انداز و پیامدهای تحول دیجیتال، مبهم بودن شایستگی‌های لازم برای رهبری سازمان در فرایند تحول دیجیتال و مهارت‌های سازمانی مورد نیاز بزرگترین چالش‌های تحول ذکر شده‌اند (بلوویچ و کوویچ، ۲۰۲۰). در سال ۲۰۲۱، تیرنان و اسکلتون در پژوهشی به بررسی بازسازی صنعت مد و پوشاک در تحول دیجیتال می‌پردازد. ضمن اشاره به تأثیرات کاتالیزوری همه‌گیری کرونا بر نفوذ تحول دیجیتال متذکر می‌شود که تغییرات شدیدی در استراتژی‌ها و محیط‌های خرده‌فروشی پوشاک بوجود خواهد آمد و مدل کسب و کار کاملاً عوض خواهد شد؛ در این تحول، بزرگترین مزیت رقابتی یک خرده‌فروشی پوشاک که مکان فیزیکی آن است از بین رفته و جای خود را به مزایای دیگر خواهد داد (مک تیرنان، ۲۰۲۱).

تستا و کارپووا در سال ۲۰۲۱ به بررسی منابع لازم برای بهبود تصمیمات استراتژیک در تحول دیجیتال خرده‌فروشی های پوشاک پرداختند. آن‌ها اعتقاد دارند که منابع اطلاعاتی و داده‌ها می‌تواند توانایی مدیران در تصمیم‌گیری استراتژیک در این شرایط ابهام را افزایش دهد. در چنین شرایطی، تصمیم‌گیری استراتژیک در خرده‌فروشی پوشاک نتیجه ادغام هوش تجاری و دیدگاه خلاقانه مدیران تصمیم‌گیرنده است که با دسترسی به حقایق و داده‌های عمیق و تحلیل چند وجهی داده‌ها با استفاده از فناوری‌های دیجیتال موفقیت آینده کسب‌وکار را تضمین می‌کنند. داده‌های داخلی و معیارهای صنعتی، اطلاعات تجاری صنعت و رقبا، اطلاعات به دست آمده از رسانه‌های اجتماعی و نظرات

<sup>1</sup> Fashion retailing "tech-gagement": engagement fueled by new technology

<sup>2</sup> Colombi, Kim, & Wyatt

<sup>3</sup> Tiannara & Inwang

<sup>4</sup> Digital Twin

مشتریان در کنار دانش جدید حاصل از تحقیقات دانشگاهی منابع حصول اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شرکت‌های خرده‌فروشی هستند (تستا و کارپووا، ۲۰۲۲).

مطالعات حوزه خرده‌فروشی پوشاک سابقه چندانی در ادبیات داخلی ندارد. در مطالعه‌ای در سال ۱۳۸۸ که توسط رهنمایی، صادقی و سحرخیز صورت گرفته است اشاره می‌شود که اغلب شرکت‌های خرده‌فروشی پوشاک ایران از نظر اندازه در دسته صنایع متوسط - با شاخص تعداد کارمندان بین ۱۰۰ تا ۲۵۰ نفر - قرار دارند که با محدودیت منابع مالی و دانشی مواجه‌اند (صادقی و همکاران، ۲۰۰۹).<sup>۱</sup> از سال ۱۳۹۵ به بعد با ورود آهسته و محتاطانه ابزارهای فناوری اطلاعات به خرده‌فروشی‌های پوشاک، نظر پژوهشگران به تأثیرات این فناوری‌ها بر شاخص‌های عملکردی و پیشران‌ها و پیامدهای آن جلب شده است. کاویانی و همکارانش بر تأثیر چابکی و انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین خرده‌فروشی پوشاک بر عملکرد سازمانی در مواجهه با تغییرات سریع سلیقه مشتری، تحت تأثیر توسعه فناوری و نوآوری تأکید کردند (عباسی و همکاران، ۲۰۱۶).<sup>۲</sup> پس از آن مطالعات معمولاً بر حضور فناوری اطلاعات در خرده‌فروشی‌ها به طور کلی صورت گرفته است و در حوزه اختصاصی خرده‌فروشی پوشاک، مطالعات دیگری دیده نمی‌شود. اما در حوزه عمومی خرده‌فروشی آنلاین، در سال ۱۴۰۰ شفیع‌ی و حیدرزاده عوامل مؤثر بر خرید مشتری از فروشگاه‌های خرده‌فروشی آنلاین را ادراک از سیستم خرید، ویژگی‌های مشتری، امکانات و تسهیلات فروشگاه، کامیابی در خرید، سازگاری و پذیرش اجتماعی، آمیخته ترفیع، خرید آنلاین، ویژگی‌های وب و محصول معرفی کردند (شفیع‌ی و همکاران، ۲۰۲۱).<sup>۳</sup> خداداد حسینی و همکاران در سال ۱۳۹۶ به تأثیر مستقیم کیفیت خدمات آنلاین بر عملکرد فروش تحت عنوان تجربه مشتری اشاره می‌کند (خداداد حسینی و همکاران، ۲۰۱۷).<sup>۴</sup>

موج دیگری از مطالعات از سال ۱۳۹۸، با تاخیری نسبت به مطالعات جهانی، در مقالات داخلی دیده می‌شود که به تدریج تحول دیجیتال را به عنوان یک روند حتمی برای کسب‌وکارها در ایران معرفی می‌کند و به تحلیل آن می‌پردازد. مهرآیین و اسلامخواه مهمترین چالش‌های تحول دیجیتال را فرهنگ سازمانی و طراحی استراتژی دیجیتالی و حمایت مدیران ارشد، میزان آگاهی و تخصص دیجیتال، بودجه و مسائل امنیتی و ریسک‌های آن، مدل تجاری و فرایندهای سازمانی عنوان نمودند (اسلامخواه و لاگزین، ۲۰۱۸).<sup>۵</sup> اسد امرجی و محمدیان در سال ۱۳۹۸ پژوهشی با عنوان ارائه مدل بلوغ قابلیت تحول دیجیتال، شناخت ابعاد مهم و مراحل بلوغ تحول دیجیتال برای تصمیم‌گیران سازمان پرداختند (امرجی و همکاران، ۲۰۲۰).<sup>۶</sup> قلیچ‌خانی و صمدی مقدم در پژوهشی در سال ۱۳۹۹ اعلام کردند که ماهیت غیرقطعی و غیرشفاف پیامدهای سرمایه‌گذاری در تحول دیجیتال، گروه زیادی از سازمان‌ها را از ورود به این حوزه بازداشته است. از این رو شناسایی پیامدها، ابعاد و عوامل مؤثر بر تحول دیجیتال اهمیت دارند (قلیچ‌خانی، ۲۰۲۱).<sup>۷</sup> نادعلیزاده و دشمن‌زیاری در پژوهشی در سال ۱۴۰۰ به بررسی و ارائه مدل تحول دیجیتال در صنعت بانکداری پرداخته‌اند (نادعلیزاده و دشمن‌زیاری، ۲۰۲۱).<sup>۸</sup> سالارنژاد و عبیدی ۱۴۰۰ ره‌نگاشت تحول دیجیتال در افق ۱۴۲۰ برای صنایع دفاعی و پیشران‌های تحول دیجیتال شامل زیرساخت‌های فنی، زیرساخت‌های انسانی، زیرساخت‌های مدیریتی

<sup>1</sup> Rahnamaei, Sadeghi, & Saharkhiz

<sup>2</sup> Abbasi et al

<sup>3</sup> shafee, Heidarzadeh Hanzae, Ghorbanizadeh, & Gaffari

<sup>4</sup> Khodadad Hosseini, Moshabaki, & Molaei

<sup>5</sup> Lagazain & Eslamkhah

<sup>6</sup> Amraji et al

<sup>7</sup> GhelichKhani et al

<sup>8</sup> Nadalizadeh & Doshmanziari

و زیرساخت‌های فرهنگی را معرفی می‌کنند (سالارنژاد و عبدی، ۲۰۲۱).<sup>۱</sup> دانش‌پرور در سال ۱۳۹۹ در مقاله‌ای به ورود واقعیت افزوده به صنعت خرده‌فروشی به عنوان پیشران تحول دیجیتال اشاره می‌کند (دانش‌پرور، ۲۰۲۰).<sup>۲</sup> صالحی‌پور و کاظم‌پوریان در پژوهشی در سال ۱۴۰۰ دغدغه اصلی ذی‌نفعان تحول دیجیتال را تعریف ره‌نگاشت و چشم‌اندازی برای حرکت در این مسیر معرفی کردند (باورساد و پوریان، ۲۰۲۱).<sup>۳</sup> مشاهده می‌شود که در پژوهش‌های مطالعه شده داخلی و خارجی، لزوم تحول دیجیتال در سازمان‌ها، موارد زمینه‌ای و پیامدهای احتمالی آن مورد مطالعه عمومی قرار گرفته است. اما در حوزه‌های اختصاصی صنایع گوناگون، عمدتاً به تحول دیجیتال در حوزه‌های بانکداری بسیار پرداخته شده و در صنایع دیگر نیاز به تحقیقات متمرکز و زمینه‌ای دیده می‌شود. علیرغم جستجوی گسترده در مطالعات خارجی و داخلی، تلاش برای یافتن مدلی جامع که شکل‌گیری تصمیمات استراتژیک خرده‌فروشی پوشاک، ابعاد و پیامدهای آن را پوشش دهد، در میان پژوهش‌های موجود بی‌ثمر بود.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

جهت‌گیری این پژوهش کاربردی، توسعه‌ای است و هدف توصیفی دارد و به شیوه کتابخانه‌ای به گردآوری اطلاعات می‌پردازد. در این پژوهش به منظور استخراج چارچوب تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک از روش "تئوری داده بنیاد مرور ادبیات"<sup>۴</sup> استفاده شده است. این روش نخستین بار توسط ولفسوینگل<sup>۵</sup> و همکارانش در سال ۲۰۱۱ در مجله اروپایی سیستم‌های اطلاعاتی چاپ شد (ولفسوینگل و همکاران، ۲۰۱۳).<sup>۶</sup> این روش پژوهش که بر مبنای رویکرد تئوری بنیادین شکل گرفته است، امکان تدوین نظریه برگرفته از پژوهش‌های پیشین را فراهم می‌کند. در این روش با شناسایی، دسته‌بندی و مقایسه دانش موجود درباره یک موضوع، امکان توسعه چارچوب‌ها و مدل‌های جامع در مورد آن موضوع و آزمودن نظریه‌ها فراهم می‌شود. شناسایی خلأهای نظری، عدم تطابق‌ها و تضادهای موجود در مطالعات پیشین با این روش نظام‌مند ممکن می‌شود و فرصت‌های مطالعاتی آینده، چالش‌ها و سؤالات جدید پدیدار می‌شوند (کاردوسو و همکاران، ۲۰۲۱).<sup>۸</sup> با توجه به هدف این پژوهش که ارائه مدلی برای شکل‌گیری استراتژی تحول دیجیتال در خرده‌فروشی‌های پوشاک است، از این روش پژوهش استفاده شد. در این روش با استفاده از کدگذاری تئوری بنیادین، مفاهیم و مقوله‌ها از میان پژوهش‌هایی که به شیوه نظام‌مند انتخاب و مطالعه شده‌اند، استخراج شده و در قالب مدل در حوزه مورد مطالعه ارائه می‌شوند. انتخاب نظام‌مند، دقیق و پرسش‌محور پژوهش‌های مورد استناد، تحلیل عمیق واقعیت‌های تئوریک و دیدگاه‌های مختلف مرتبط با موضوع در پژوهش‌های کیفی پیشین، کدگذاری باز، محوری و انتخابی منجر به نتیجه‌گیری و ارائه مدل مفهومی غنی و یکپارچه در حوزه مورد مطالعه خواهد شد. در این شیوه با استفاده از یک فرایند پنج مرحله‌ای رفت‌وبرگشتی (جدول شماره ۱)، پژوهش انجام می‌شود.

**گام اول: تعریف:** انتخاب دقیق حوزه مطالعه و موضوعات مرتبط، انتخاب سؤالات مشخص برای پژوهش، تعیین شاخص‌های منابع مناسب جستجوی پژوهش‌های پیشین و تصمیم‌گیری برای عناوین جستجو در این مرحله انجام می‌شود. با این فرض که تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک منجر به تغییرات پارادایمی در کسب‌وکار می‌شود، حوزه تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک به عنوان محور جستجوی پژوهش‌ها انتخاب و

<sup>1</sup> Salarnzhad & Abdi

<sup>2</sup> Daneshparvar

<sup>3</sup> Bavarsad & Pourian

<sup>4</sup> Grounded Theory Literature Method

<sup>5</sup> Wolfswinkel, Joost F

<sup>6</sup> European journal of information systems

<sup>7</sup> Wolfswinkel et al

<sup>8</sup> Cardoso Ermel et al

سوالات پژوهش به شرح زیر تنظیم شدند. لازم به ذکر است که منظور از سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک، سازمان‌هایی با اندازه متوسط و بزرگ از نظر تعداد کارکنان است که دارای شعب فیزیکی متعدد و شبکه‌های فروش آنلاین و راه‌حل‌های دیجیتالی در عملیات سازمانی و خلق ارزش هستند.

**جدول ۱ شیوه پنج مرحله‌ای تئوری بنیادین در مرور مطالعات در یک حوزه (استفاده به صورت رفت و برگشتی)**

مراحل	دستورالعمل
۱. تعریف	۱,۱ تعریف حدود شمول و عدم شمول پژوهش
	۱,۲ تشخیص حوزه‌های پژوهش
	۱,۳ تعیین شاخص‌های انتخاب منابع جستجو
	۱,۴ تصمیم‌گیری در مورد عناوین جستجو
۲. جستجو	۲,۱ جستجو در منابع
۳. انتخاب	۳,۱ غربالگری و انتخاب پژوهش‌ها
۴. تحلیل	۴,۱ کدگذاری باز متون پژوهش‌ها
	۴,۲ کدگذاری محوری متون پژوهش‌ها
	۴,۳ کدگذاری انتخابی متون پژوهش‌ها
۵. ارائه مدل	۵,۱ بازارانه و ساختاردهی محتوای تحلیل شده
	۵,۲ ساختاردهی پژوهش

**۱,۳ سوالات پژوهش**

- ۱- تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک چه پیشران‌هایی دارد؟
  - ۲- تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک چه ابعادی از کسب و کار را متحول می‌کند؟
  - ۳- پیامدهای تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک چه هستند؟
- با توجه به حوزه و سوالات مطرح شده، ویژگی‌های فرایند جستجو بر اساس جدول شماره ۲ تنظیم شدند.

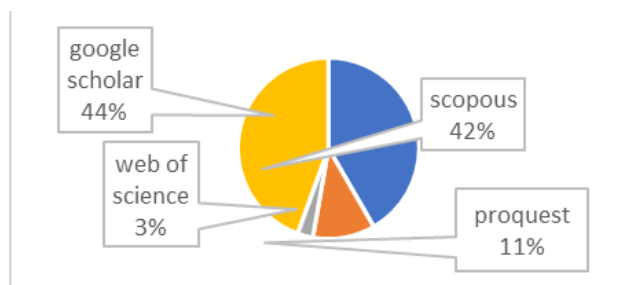
**جدول ۲. ویژگی‌های فرایند جستجوی نظام مند مطالعات**

ویژگی	معیار پذیرش
زبان تحقیقات	انگلیسی
زمان مطالعات	بدون محدودیت زمانی
جامعه مورد مطالعه	سازمان‌های خرده‌فروشی
شرایط مورد مطالعه	تحول دیجیتال
نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در ژورنال-های علمی

(digital or analytics or omnichannel or "internet of things" or "artificial intelligence" or "smart") and (retail) or (fashion or apparel or clothing)

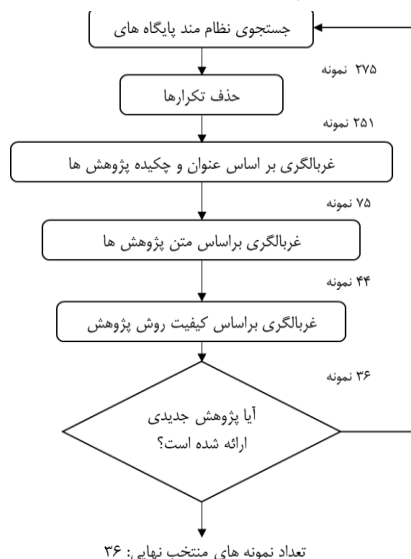
مورد کلمات جستجو

**گام دوم: جستجوی نظام مند متون:** در این پژوهش، پایگاه‌های اسکوپوس<sup>۱</sup>، وب‌اف‌ساینس<sup>۲</sup>، پروکوئست<sup>۳</sup> و گوگل اسکولار مورد جستجو قرار گرفته‌اند. در این بررسی ها، واژه‌های کلیدی مرتبط با موضوع تحول دیجیتال و خرده-فروشی و پوشاک برای جستجوی مقالات استفاده شده‌است. در نتیجه جستجو و بررسی پایگاه‌های مذکور با استفاده از جستجوی پیشرفته مجموعاً تعداد ۲۷۵ مقاله یافت شد. در شکل شماره ۲ توزیع مقالات استخراج شده از پایگاه‌های داده مختلف را ملاحظه می‌کنید.



شکل ۱. توزیع مقالات بر اساس پایگاه جستجو

**گام سوم: غربالگری و انتخاب مقاله‌های مناسب:** برای انتخاب مقاله‌های مناسب براساس الگوریتم نشان داده شده در شکل ۲، پس از حذف مقالات تکراری، ابتدا عنوان، سپس چکیده و در بررسی عمیق‌تر، محتوای پژوهش و کیفیت روش پژوهش به ترتیب مورد ارزیابی قرار گرفت و در هر مرحله تعدادی از مقالات که ارتباط کافی با سؤالات پژوهش نداشتند حذف شدند. جهت اعتباریابی درونی فرایند غربالگری، مرحله انتخاب و غربال مقالات توسط یک پژوهشگر همکار نیز انجام شد. ۲۷۵ مقاله یافت شده در اختیار پژوهشگر دوم قرار گرفت و بر اساس تطابق نظرات این دو پژوهشگر تعداد ۳۶ مقاله انتخاب و وارد مرحله کد گذاری شدند.



شکل ۲ فرایند غربالگری و انتخاب مقالات در رویکرد تئوری بنیادین مرور مطالعات

1 Scopus  
2 Web of science  
3 ProQuest

گام چهارم: تحلیل اطلاعات: در مرحله استخراج کدها، رویکرد تئوری بنیادین در فرایند دقیق مطالعه مقالات منتخب توسط پژوهشگر به کار گرفته می‌شود. در این روش به جای استخراج داده‌های دسته اول از مصاحبه‌ها و اسناد، داده‌ها از پژوهش‌های کیفی معتبر و منتخب استخراج می‌شوند. با مطالعه دقیق این پژوهش‌ها، ابتدا در هر مطالعه هر کلمه، جمله یا پاراگراف مربوط به حوزه مورد مطالعه انتخاب می‌شود که به آن‌ها گزیده<sup>۱</sup> اطلاق می‌شود. سپس مجموع گزیده‌های انتخابی از مقالات مرجع، با استفاده از فرایندهای کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، دسته بندی می‌شوند. در توضیحی دقیق‌تر، پژوهشگر پس از استخراج همه کدهای مرتبط در پژوهش‌های پیشین، آن کدها را در یک مفهوم مشابه (تم) دسته بندی می‌کند. به این ترتیب مفاهیم (مضمون‌های) پژوهش شکل داده می‌شوند. در پژوهش حاضر با در نظر گرفتن پرسش‌های پژوهش و با استفاده از نرم افزار MSQDA20، متن تمام تحقیقات به صورت مجزاً مورد مطالعه قرار گرفتند و گزیده‌های مرتبط با پرسش‌های پژوهش استخراج شدند. گزیده‌ها به عنوان کدهای اولیه در فرایند کدگذاری باز لیبل گذاری شدند. در پایان این مرحله، پژوهشگر ۸۳ کد مربوط به تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده فروشی پوشاک را در مقالات شناسایی نمود که پس از حذف کدهای تکراری، نهایتاً ۷۸ کد اولیه معرفی شدند. برای اعتبار سنجی کدهای معرفی شده در این مرحله، کدها به عنوان موضوعات مرتبط با تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده فروشی پوشاک، به پنج نفر از خبرگان حوزه تحول دیجیتال که سابقه مدیریت پروژه‌های تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده فروشی پوشاک داشتند ارائه شد و از آن‌ها درخواست شد تا برای هر کد یکی از سه گزینه موافق، مخالف و بی نظر را در پاسخ به این سوال که آیا این موضوعات به تحول دیجیتال خرده فروشی پوشاک ارتباط دارند، انتخاب نمایند. پس از بررسی پاسخ‌ها، ۳ کد که به نظر همه خبرگان بی ارتباط با موضوع بود حذف شد و ۷۵ کد وارد مرحله کدگذاری محوری شدند.

در فرایند کدگذاری محوری، کدها در قالب ۲۷ مفهوم مرتبط با تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده فروشی پوشاک مفهوم پردازی شدند و در فرایند کدگذاری انتخابی با هدف یکپارچه‌سازی و دسته بندی کدها، سه دسته اصلی پیشران‌ها ابعاد و پیامدهای تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده فروشی پوشاک قرار گرفتند. در این مرحله به منظور اعتباریابی درونی پژوهش و سنجش کیفیت نتایج، کدهای استخراج شده و مقوله‌های استنتاج شده در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت تا با استفاده از شاخص کاپا، آبراساس میزان توافق پژوهشگر با خبره دیگر پایایی پژوهش مورد کنترل قرار گیرد. با توجه به مطابقت نظرات محقق دوم با پژوهشگر اول شاخص کاپا محاسبه شد. نتیجه تحلیل نرم افزار SPSS بر داده‌های ارائه شده، مقدار شاخص ۰,۶۳۵ است که می‌توان استنباط کرد دسته‌بندی کدها از پایایی مناسبی برخوردار است.

در این پژوهش از روش آنتروپی شانون نیز برای پردازش داده‌ها و اولویت بندی مفاهیم خروجی کمک گرفته شد تا بر مبنای میزان فراوانی داده‌ها در مطالعات بررسی شده و متناسب با کلیه داده‌های یافت شده، میزان اهمیت هر سازه مشخص شود و اولویت موضوعات مورد بررسی قرارگیرد و داده‌های پرت حذف شوند. آنتروپی در تئوری اطلاعات، شاخصی است برای اندازه‌گیری عدم اطمینان که به وسیله یک توزیع احتمال بیان می‌شود. در روش آنتروپی شانون ابتدا پیام بر حسب مقوله‌ها به تناسب هر پاسخگو در قالب فراوانی شمارش می‌شود، سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مقوله، درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌گردد (رونقی و دهقان، ۲۰۲۱).<sup>۲</sup> تا میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از

<sup>1</sup> Excerpt

<sup>2</sup> Kappa

<sup>3</sup> Ronaghi & Dehghani

یافته‌های این پژوهش به صورت آماری نشان داده شود. برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان و ضریب اهمیت به ترتیب از رابطه ۱ و ۲ استفاده میشود.

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [p_{ij} \ln p_{ij}] , (j = 1, 2 \dots, n), k = \frac{1}{\ln m} \quad \text{رابطه ۱:}$$

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j} \quad \text{رابطه ۲:}$$

با توجه به اینکه براساس رویکرد سیستمی، نظم موجود میان کلیه پژوهش‌های گذشته کشف شده است، می‌توان انتظار داشت که مؤلفه‌های پیشنهادی به اندازه کافی جامع و مانع باشند. ضریب اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها بیان‌کننده میزان اجماع در پژوهش‌های گذشته است (محمدیان، ۲۰۱۶).

گام پنجم: ارائه یافته‌های پژوهش: در این مرحله، یافته‌ها به شیوه‌ای مناسب در قالب مدل یا جدول ارائه می‌گردد. در پژوهش حاضر پیشران‌ها عناصر و پیامدهای تصمیم‌گیری استراتژیک در تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک شناسایی شدند و مدل نهایی تدوین شد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

پس از انتخاب نظام‌مند ۳۶ پژوهش از ۲۷۵ عنوان اولیه، کدگذاری باز، کدگذاری محوری و انتخابی منجر به دسته‌بندی پیشران‌ها ابعاد و پیامدهای تحول دیجیتال در قالب جدول شماره ۳ گردید. در این جدول، ۳۵ کد در ۱۳ مفهوم به عنوان پیشران‌ها در چهار مقوله پیشران‌های فردی، درون سازمانی، محیط صنعت و بازار و پیشران‌های محیط کلان دسته‌بندی شده‌اند. در پیشران‌های فردی مفاهیم رهبری، تحول دیجیتال و آمادگی کارکنان، در پیشران‌های درون سازمانی مفاهیم زیرساخت فناوری دیجیتال، انتظار عملکرد مالی و ظرفیت استراتژیک سازمان، در پیشران‌های محیط نزدیک مفاهیم فشار مشتری، فشار رقبا و فشار زنجیره تأمین و در پیشران‌های محیط کلان مفاهیم نفوذ فناوری اطلاعات، کلان روندهای پایداری، اجتماعی، اقتصادی و قانونی استنتاج شده‌اند.

در ۳۹ کد در قالب ۷ مفهوم در یک مقوله اصلی عناصر تحول دیجیتال در سازمان شامل مدل کسب و کار دیجیتال، تجربه کارکنان، تجربه مشتری، فرایندها و عملیات سازمانی، مدیریت داده و فناوری، مدیریت سازمان دیجیتال و مدیریت زنجیره تأمین دیجیتال معرفی شدند. ۳۰ کد در قالب هفت مفهوم نیز سه مقوله پیامدهای داخلی شامل بهبود عملکرد مالی، جایگاه رقابتی و کارایی و اثربخشی، پیامدهای مشتریان شامل خلق مشترک ارزش و رضایت مشتریان و پیامدهای بلند مدت شامل پایداری سازمان و هوشمندی را صورت بندی کرده‌اند.



جدول ۳ دسته‌بندی پیشران‌ها عناصر و پیامدهای تحول دیجیتال خرده‌فروشی پوشاک (یافته‌های پژوهش حاضر)

مقاله	مفاهیم	اهم کدهای معرف	کدام مقاله‌ها
پیشران‌های فردی	رهبری تحول دیجیتال	شایستگی‌های کارآفرینانه مدیران، ادراک نوآوری، تجربه تحول دیجیتال، انگیزه مشارکت در تحول	(Cai & Lo, 2020)؛ (Jocevski et al., 2019a, 2019), (Tuunainen & Rossi, 2002)
	آمدگی کارکنان	شایستگی‌های دیجیتال کارکنان، نرمالهای جدید کارکنان نسل زد، انگیزه پیشرفت در کارکنان و سواد دیجیتال کارکنان	(Jocevski et al., 2019a, 2019), (Pantano et al., 2018 2018), (Cai & Lo, 2020), (Suciu et al., 2018a, 2018), (Tuunainen & Rossi, 2002)
پیشران‌های سازمانی	زیر ساخت فناوری دیجیتال	تجهیزات فناورانه سازمان، امنیت دیجیتال	(Pantano et al., 2018 2018), (Ishfaq, Davis & Gibson, 2022), (Jocevski et al., 2019a, 2019), (Mađarac, Eljuga, & Filipović, 2021), (Savastano, Bellini & De Marco, 2019), (Lorenzo-Romero et al., 2021a, 2021)
	انتظار عملکرد مالی	منابع مالی تحول، بهینه‌سازی هزینه‌های، تأمین مالی	(Jocevski et al., 2019a, 2019), (Ishfaq, Davis & Gibson, 2022), (Mađarac, Eljuga, & Filipović, 2021), (Rao, Vihari, & Jabeen, 2021), (Pantano et al., 2018 2018)
	ظرفیت استراتژیک سازمان	چشم انداز دیجیتال، مشارکت مدیران ارشد، آمادگی سازمان، انعطاف‌پذیری سازمان، یادگیری سازمانی	(Savastano, Bellini & De Marco, 2019), (Jocevski, et.al, 2019), (Pantano, Priporas, & Dennis, 2018), (Jin & Shin, 2020), (Urđan, 2019), (Freitag & da Silva, 2021), (Rao, Vihari, & Jabeen, 2021), (Watson, 2011), (Ishfaq, Davis & Gibson, 2022)
پیشران‌های محیط‌کلان	نفوذ فناوری اطلاعات	گسترش نرم افزارهای موبایلی، یکپارچگی نرم افزارهای مالی، بلوغ فناوری‌های در اختیار مصرف‌کننده، افزایش سرعت اینترنت، افزایش مهارت دیجیتال مردم	(Fildes, Ma, & Kolassa, 2022), (Rao, Vihari, & Jabeen, 2021), (Silva, Hassani, & Madsen, 2020), (Tuunainen & Rossi, 2002), (López et al., 2022a, 2022), (Jocevski, et.al, 2019), (Pantano, Priporas, & Dennis, 2018), (Khan & Tariq, 2021)
	روندهای پایداری محیط زیست	کاهش آلودگی هوا، کاهش تولید بی‌رویه، کاهش آسیب به منابع آب، بهینه‌سازی حمل و نقل	(Savastano, Bellini & De Marco, 2019), (Pantano, Priporas, & Dennis, 2018), (Ishfaq, Davis & Gibson, 2022)
	اجتماعی	سلامت جهانی و کووید ۱۹، نسل زد	(Savastano, Bellini & De Marco, 2019), (Ishfaq, Davis & Gibson, 2022)
	اقتصادی	ثبات اقتصادی جامعه، رکود و تورم جهانی	(Jocevski, et.al, 2019), (Watson, 2011), (Ishfaq, Davis & Gibson, 2022)
	قانونی	قوانین بانکی دیجیتال، شفافیت مالی، قوانین تجارت بین‌الملل	(Mađarac, Eljuga, & Filipović, 2021), (Kim, Ahn, & Forney, 2014), (Suciu et al., 2018a, 2018)

<p>(Fildes, Ma, &amp; Kolassa, 2022), (Alexander &amp; Cano, 2020), (Savastano, Bellini&amp; De Marco, 2019), (Kapustina, Pereverzeva &amp; Rusu, 2019), (Mađarac, Eljuga, &amp; Filipović, 2021), (Freitag &amp; da Silva, 2021), (López, et.al , 2022), (Jocevski, et.al, 2019), (Sousa et al., , 2021), (Ishfaq, Davis&amp; Gibson, 2022)</p>	<p>تمایل به سرعت و نوآوری، یکپارچگی خدمات، زندگی اجتماعی، مدل‌های نوین ارتباط با مشتریان، عدم قطعیت سفارشات، کوتاه شدن زمان ظهور خواسته تا خرید توسط مشتری، تغییر سبک زندگی مشتریان، افزایش مهارت-های دیجیتال مشتریان، تغییر ذهنیت مشتریان، اعتماد مشتریان به خرید آنلاین، تغییر توقعات مشتریان</p>	<p>فشار مشتری (درخواستها و ترجیحات متغیر مشتری)</p>	<p>پیش‌ان‌های محیط صنعت</p>
<p>(Jocevski, et.al, 2019), (Rao, Vihari, &amp; Jabeen, 2021), (Fildes, Ma, &amp; Kolassa, 2022), (Kapustina, Pereverzeva &amp; Rusu, 2019), (Mađarac, Eljuga, &amp; Filipović, 2021), (López, et.al , 2022), (Jocevski, et.al, 2019), (Watson, 2011), (Sousa et al., 2021), (Khan &amp; Tariq, 2021)</p>	<p>رقبای استارت‌آپی جدید، نوآوری رقبا</p>	<p>فشار رقبا</p>	
<p>(Jin &amp; Shin, 2020), (Angeles, 2018), (Pantano, Priporas, &amp; Dennis, 2018)</p>	<p>بلوغ دیجیتال زنجیره تأمین، یکپارچگی، شفافیت زنجیره تأمین، کاهش زمان تا بازار</p>	<p>فشار زنجیره تأمین</p>	
<p>(Jocevski, et.al, 2019), (Pantano, Priporas, &amp; Dennis, 2018), (Watson, 2011), (Ishfaq, Davis&amp; Gibson, 2022), (Urdan, 2019), (Rao, Vihari, &amp; Jabeen, 2021), (Alexander &amp; Cano, 2020), (Kapustina, Pereverzeva &amp; Rusu, 2019), (Mađarac, Eljuga, &amp; Filipović, 2021), (Cai &amp; Lo, 2020), (Silva, Hassani, &amp; Madsen, 2020), (Jin &amp; Shin, 2020), (Tuunainen &amp; Rossi, 2002), (Colombi, Kim, &amp; Wyatt, 2018), (Gonzalo, et.al, 2020), (Reinartz &amp; Imschloß, 2017), (Serral, Vander Stede, &amp; Hasić, 2020), (Reinartz, Wiegand, &amp; Imschloss, 2019), (Priyono, Moin, &amp; Putri, 2020)</p>	<p>چیدمان مجدد منابع و شایستگی‌ها، سفارشی سازی خدمات، خرده‌فروشی به عنوان سرویس، بازطراحی زنجیره ارزش، نقشه‌راه دیجیتال</p>	<p>مدل کسب و کار</p>	<p>عناصر تحول دیجیتال سازمان</p>
<p>(López, et.al , 2022), (Urdan, 2019), (Kapustina, Pereverzeva &amp; Rusu, 2019), (Mađarac, Eljuga, &amp; Filipović, 2021), (Grewal, Gauri, &amp; Sethuraman, 2021), (Priyono, Moin, &amp; Putri, 2020)</p>	<p>توانمندسازی و رشد فردی، محیط کار دیجیتال، تنوع کارکنان، قرارداد منعطف کار، رضایت کارکنان</p>	<p>تجربه کارکنان</p>	
<p>(Jocevski, et.al, 2019), (Suciu, et.al, 2018), (Pantano, Priporas, &amp; Dennis, 2018), (Watson, 2011), (Ishfaq, Davis&amp; Gibson, 2022), (Sousa et al., 2021), (Khan &amp; Tariq, 2021), (Fildes, Ma, &amp; Kolassa, 2022), (Rao, Vihari, &amp; Jabeen, 2021), (Alexander &amp; Cano, 2020), (Savastano, Bellini&amp; De Marco, 2019), (Freitag &amp; da Silva, 2021), (Cai &amp; Lo, 2020), (Silva, Hassani, &amp; Madsen, 2020), (Jin &amp; Shin, 2020), (Colombi, Kim, &amp; Wyatt, 2018), (Gonzalo, et.al, 2020), (Venkatesh, Mathew, &amp; Singhal, 2019), (Serral, Vander Stede, &amp; Hasić, 2020),</p>	<p>مدیریت تکنولوژی، مدیریت داده‌ها، تحلیل داده‌ها، جمع آوری و ذخیره داده‌ها، شاخص‌های تحلیل، تحلیل داده‌ها</p>	<p>داده و فناوری</p>	

<p>Lorenzo, Romero et al., 2021), (Grewal, Gauri, &amp; Sethuraman, 2021), (Grewal &amp; Roggeveen, 2017), (Reinartz, Wiegand, &amp; Imschloss, 2019), (Priyono, Moin, &amp; Putri, 2020)</p>			
<p>(López, et.al , 2022), (Pantano, Priporas, &amp; Dennis, 2018), (Watson, 2011), (Sousa et al., 2021), (Ishfaq, Davis&amp; Gibson, 2022), (Urdan, 2019), (Kapustina, Pereverzeva &amp; Rusu, 2019), (Mađarac, Eljuga, &amp; Filipović, 2021), (Silva, Hassani, &amp; Madsen, 2020), (Gonzalo, et.al, 2020), (Venkatesh, Mathew, &amp; Singhal, 2019), (Serral, Vander Stede, &amp; Hasić, 2020), (Bonetti, Perry, &amp; Quinn, 2018), (Grewal &amp; Roggeveen, 2017), (Priyono, Moin, &amp; Putri, 2020), (Bulović &amp; Čović, 2020)</p>	<p>رهبری تحول، واحد تحول دیجیتال، بازآرایی ساختار سازمان، فرهنگ دیجیتال، نقشه استعداد دیجیتال سازمان</p>	<p>سازمان دیجیتال</p>	
<p>(Angeles, 2018), (López, et.al , 2022), (Suciu, et.al, 2018), (Pantano, Priporas, &amp; Dennis, 2018), (Sousa et al., 2021), (Ishfaq, Davis&amp; Gibson, 2022), (Urdan, 2019), (Alexander &amp; Cano, 2020), (Kapustina, Pereverzeva &amp; Rusu, 2019), (Mađarac, Eljuga, &amp; Filipović, 2021), (Kim, Ahn, &amp; Forney, 2014), (Cai &amp; Lo, 2020), (Colombi, Kim, &amp; Wyatt, 2018), (Gonzalo, et.al, 2020), (Serral, Vander Stede, &amp; Hasić, 2020), (Reinartz, Wiegand, &amp; Imschloss, 2019), (Jin &amp; Shin, 2021), (Priyono, Moin, &amp; Putri, 2020)</p>	<p>بازآرایی فرایندهای کسب‌وکار، یکپارچگی فرایندها، مدیریت دانش، مدل عملیات لذت بخش، بهینه سازی جریان تصمیمات</p>	<p>فرایندها و عملیات اجرایی</p>	
<p>(Lorenzo-Romero et al., 2021a, 2021), (López, et.al , 2022), (Jocevski, et.al, 2019), (Pantano, Priporas, &amp; Dennis, 2018), (Watson, 2011), (Sousa et al., 2021), (Ishfaq, Davis&amp; Gibson, 2022), (Urdan, 2019), (Rao, Vihari, &amp; Jabeen, 2021), (Alexander &amp; Cano, 2020), (Savastano, Bellini&amp; De Marco, 2019), (Kapustina, Pereverzeva &amp; Rusu, 2019), (Mađarac, Eljuga, &amp; Filipović, 2021), (Kim, Ahn, &amp; Forney, 2014), (Cai &amp; Lo, 2020), (Silva, Hassani, &amp; Madsen, 2020), (Tuunainen &amp; Rossi, 2002), (Colombi, Kim, &amp; Wyatt, 2018), (Gonzalo, et.al, 2020), (Reinartz &amp; Imschloß, 2017), (Venkatesh, Mathew, &amp; Singhal, 2019), (Lorenzo, Romero et al., 2021), (Grewal, Gauri, &amp; Sethuraman, 2021), (Grewal &amp; Roggeveen, 2017), (Reinartz, Wiegand, &amp; Imschloss, 2019), (Jin &amp; Shin, 2021), (Priyono, Moin, &amp; Putri, 2020)</p>	<p>شخصی سازی خدمات، خدمات دیجیتال، کانال‌های دیجیتال، تعامل و مشارکت مشتری، طراحی سفر مشتری</p>	<p>تجربه مشتری</p>	
<p>(Angeles, 2018), (Jocevski, et.al, 2019), (Watson, 2011), (Sousa et al., 2021), (Ishfaq, Davis&amp; Gibson, 2022), (Rao, Vihari, &amp; Jabeen, 2021), (Kapustina, Pereverzeva &amp; Rusu, 2019), (Freitag &amp; da Silva, 2021), (Cai &amp; Lo, 2020), (Tuunainen &amp; Rossi, 2002), (Colombi, Kim, &amp; Wyatt, 2018), (Gonzalo,</p>	<p>تأمین کالا و خدمات دیجیتالی شده، بازطراحی لجستیک، توانمندسازی دیجیتال زنجیره تأمین، شفافیت زنجیره تأمین، مشارکت در دیجیتالی شدن زنجیره تأمین</p>	<p>زنجیره تأمین</p>	

et.al, 2020), (Venkatesh, Mathew, & Singhal, 2019)			
(Angeles, 2018), (Suciu, et.al, 2018), (Pantano, Priporas, & Dennis, 2018), (Watson, 2011), (Sousa et al., 2021), (Khan & Tariq, 2021), (Urdan, 2019), (Rao, Vihari, & Jabeen, 2021), (Savastano, Bellini & De Marco, 2019), (Mađarac, Eljuga, & Filipović, 2021), (Freitag & da Silva, 2021), (Cai & Lo, 2020), (Silva, Hassani, & Madsen, 2020), (Grewal, Gauri, & Sethuraman, 2021), (Grewal & Roggeveen, 2017), (Jin & Shin, 2021)	کاهش اتلاف منابع، بهبود عملکرد فروش	بهبود عملکرد مالی	نیادهای داخلی
(Angeles, 2018), (López, et.al, 2022), (Pantano, Priporas, & Dennis, 2018), (Watson, 2011), (Ishfaq, Davis & Gibson, 2022), (Urdan, 2019), (Rao, Vihari, & Jabeen, 2021), (Savastano, Bellini & De Marco, 2019), (Kapustina, Pereverzeva & Rusu, 2019), (Freitag & da Silva, 2021), (Silva, Hassani, & Madsen, 2020), (Grewal, Gauri, & Sethuraman, 2021), (Grewal & Roggeveen, 2017), (Jin & Shin, 2021)	افزایش راندمان عملیاتی، چابکی سازمان	بهبود جایگاه رقابتی	
(Angeles, 2018), (Watson, 2011), (Sousa et al., 2021), (Ishfaq, Davis & Gibson, 2022), (Rao, Vihari, & Jabeen, 2021)	بهبود عملیات سازمانی، بزرگتر شدن سایز سازمان، افزایش قدرت سازمان	کارآیی و اثربخشی	
)Lorenzo, et.al, 2021), (López, et.al, 2022), (Pantano, Priporas, & Dennis, 2018), (Watson, 2011), (Ishfaq, Davis & Gibson, 2022), (Mađarac, Eljuga, & Filipović, 2021), (Freitag & da Silva, 2021), (Kim, Ahn, & Forney, 2014), (Silva, Hassani, & Madsen, 2020), (Jin & Shin, 2020), (Venkatesh, Mathew, & Singhal, 2019), (Lorenzo, Romero et al., 2021), (Grewal, Gauri, & Sethuraman, 2021), (Bonetti, Perry, & Quinn, 2018), (Reinartz, Wiegand, & Imschloss, 2019), (Jin & Shin, 2021), (Priyono, Moin, & Putri, 2020)	اقتصاد مشارکتی، خلق ارزش شبکه‌ای، پلتفرم‌های مشارکتی و اجاره‌ای، اکتساب شرکت‌های همکار، همکاری با شرکت‌های فناور، برون‌سپاری، نوآوری باز، اکوسیستم دیجیتال	خلق مشترک ارزش	نیادهای مشتریان
)Lorenzo, et.al, 2021), (Angeles, 2018), (Jocevski, et.al, 2019), (Pantano, Priporas, & Dennis, 2018), (Ishfaq, Davis & Gibson, 2022), (Alexander & Cano, 2020), (Mađarac, Eljuga, & Filipović, 2021), (Kim, Ahn, & Forney, 2014), (Colombi, Kim, & Wyatt, 2018), (Venkatesh, Mathew, & Singhal, 2019), (Lorenzo, Romero et al., 2021), (Grewal, Gauri, & Sethuraman, 2021),	شفافیت، افزایش اعتبار، افزایش اعتماد، تبدیل مشتری به همکار و شریک، پیوند عاطفی با مخاطب، افزایش سرمایه برند، داستان‌سرای مشتری برند با مشتری	رضایت مشتریان	

(Grewal & Roggeveen, 2017), (Reinartz, Wiegand, & Imschloss, 2019), (Bulović & Čović, 2020)			
(Pantano, Priporas, & Dennis, 2018), (Rao, Vihari, & Jabeen, 2021), (Kim, Ahn, & Forney, 2014), (Cai & Lo, 2020), (Venkatesh, Mathew, & Singhal, 2019), (Reinartz, Wiegand, & Imschloss, 2019)	خرده فروشی هوشمند، مشتری هوشمند، شهر هوشمند	هوشمندی	پیامدهای بلند مدت
(Suciu, et.al, 2018), (Sousa et al., 2021), (Rao, Vihari, & Jabeen, 2021), (Silva, Hassani, & Madsen, 2020), (Venkatesh, Mathew, & Singhal, 2019), (Grewal, Gauri, & Sethuraman, 2021), (Reinartz, Wiegand, & Imschloss, 2019), (Jin & Shin, 2021)	پایداری اجتماعی، محیط زیست پایدار، اقتصاد چرخشی، زنجیره ارزش غیر خطی	پایداری	

پس از تحلیل داده‌ها و اعتباریابی نتایج، داده‌ها مجدداً از نظر میزان فراوانی در مطالعات مورد بررسی قرار گرفت و با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون میزان اهمیت و اولویت بندی مقوله‌ها در جدول ۵ گزارش شده است. فشار مشتری، ظرفیت استراتژیک سازمان، فشار رقبا و نفوذ فناوری اطلاعات به عنوان مهمترین پیشران‌های تحول دیجیتال در سازمان معرفی می‌شوند. بنا بر میزان وفور در پژوهش‌های پیشین تجربه مشتری مهمترین عنصر تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال خرده‌فروشی پوشاک معرفی شده است و مدیریت داده‌ها و فناوری دیجیتال، مدیریت فرایندهای داخل سازمان و مدل کسب و کار دیجیتال در اولویت‌های بعدی قرار دارند. خلق ارزش مشترک نیز به عنوان مهمترین پیامد تصمیم‌گیری استراتژیک تحول دیجیتال در خرده‌فروشی پوشاک است و پس از آن بهبود عملکرد مالی در جایگاه دوم قرار دارد.

نهایتاً مدل یکپارچه شکل‌گیری تصمیمات استراتژیک تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک، طبق شکل شماره ۳ حاصل شد. این مدل شامل سه بخش اصلی پیشران‌ها، عناصر و پیامدها است.

## جدول ۵ اولویت بندی مقوله ها با آنتروپی شانون بر اساس یافته‌های پژوهش

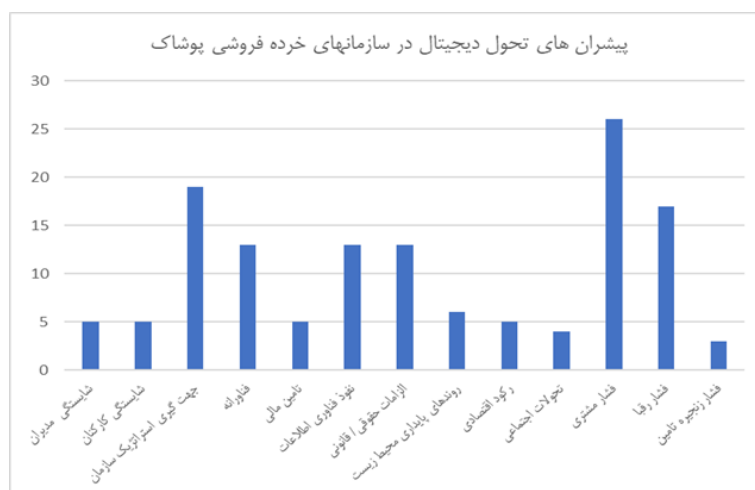
مقوله	مفاهیم	فراوانی	$\sum_{i=1}^{36} [P_{ij} \cdot L_n P_{ij}]$	عدم اطمینان E <sub>j</sub>	ضریب اهمیت W <sub>j</sub>	رتبه در مفاهیم	رتبه کل
پیشرانهای تحول دیجیتال در خرده فروشی پوشاک	شایستگی کارآفرینانه مدیران	۳	-۱.۰۹۹	۰.۳۰۷	۰.۰۳۰	۵	۸
	شایستگی دیجیتال کارکنان	۵	-۱.۶۰۹	۰.۴۴۹	۰.۰۴۴	۴	۷
	زیرساخت فناوریانه	۶	-۱.۷۹۲	۰.۵۰۰	۰.۰۴۹	۳	۶
	تامین مالی تحول	۵	-۱.۶۰۹	۰.۴۴۹	۰.۰۴۴	۴	۷
	جهت گیری استراتژیک سازمان	۱۲	-۲.۴۸۵	۰.۶۹۴	۰.۰۶۸	۱	۴
	نفوذ فناوری اطلاعات	۸	-۲.۰۷۹	۰.۵۸۰	۰.۰۵۷	۲	۴
	روندهای پایداری	۳	-۱.۰۹۹	۰.۳۰۷	۰.۰۳۰	۵	۸
	شرایط اجتماعی	۲	-۰.۶۹۳	۰.۱۹۳	۰.۰۱۹	۶	۹
	شرایط اقتصادی	۳	-۱.۰۹۹	۰.۳۰۷	۰.۰۳۰	۵	۸
	زیرساخت حقوقی و قانونی	۳	-۱.۰۹۹	۰.۳۰۷	۰.۰۳۰	۵	۸
عناصر تحول دیجیتال در خرده فروشی پوشاک	فشار مشتری	۱۵	-۲.۷۰۸	۰.۷۵۶	۰.۰۷۴	۱	۴
	فشار رقبا	۱۰	-۲.۳۰۳	۰.۶۴۳	۰.۰۶۳	۲	۴
	فشار زنجیره تامین	۳	-۱.۰۹۹	۰.۳۰۷	۰.۰۳۰	۵	۸
	مدل کسب و کار	۲۲	-۳.۰۹۱	۰.۸۶۳	۰.۰۸۵	۳	۳
	تجربه کارکنان	۷	-۱.۹۴۶	۰.۵۴۳	۰.۰۵۳	۵	۵
	داده و فناوری	۲۴	-۳.۱۷۸	۰.۸۸۷	۰.۰۸۷	۲	۲
	سازمان دیجیتال	۱۳	-۲.۵۶۵	۰.۷۱۶	۰.۰۷۰	۴	۴
	بهبود فرایندها و عملیات اجرایی	۱۸	-۲.۸۹۰	۰.۸۰۷	۰.۰۷۹	۳	۳
	تجربه مشتری	۳۰	-۳.۴۰۱	۰.۹۴۹	۰.۰۹۳	۱	۱
	زنجیره تامین	۱۳	-۲.۵۶۵	۰.۷۱۶	۰.۰۷۰	۴	۴
پیامدهای تحول دیجیتال در خرده فروشی پوشاک	بهبود عملکرد مالی	۱۶	-۲.۷۷۳	۰.۷۷۴	۰.۰۷۶	۲	۳
	بهبود جایگاه رقابتی	۱۴	-۲.۶۳۹	۰.۷۲۷	۰.۰۷۲	۳	۳
	افزایش کارایی و اثربخشی	۵	-۱.۶۰۹	۰.۴۴۹	۰.۰۴۴	۶	۷
	خلق ارزش مشترک	۲۵	-۳.۲۱۹	۰.۸۹۸	۰.۰۸۸	۱	۲
	رضایت مشتریان	۱۵	-۲.۷۰۸	۰.۷۵۶	۰.۰۷۴	۳	۳
	هوشمندی سازمانی	۶	-۱.۷۹۲	۰.۵۰۰	۰.۰۴۹	۵	۶
	پایداری	۸	-۲.۰۷۹	۰.۵۸۰	۰.۰۵۷	۴	۵

## ۵. بحث و نتیجه گیری

در مدل شکل گیری استراتژی تحول دیجیتال سه بخش اصلی پیشرانها، عناصر و پیامدهای تحول دیجیتال مشخص شده است. تصمیم گیری برای تحول دیجیتال در یک سازمان سنتی و با فناوری پایین، هزینه زمان و انرژی زیادی را از مدیران تلف می کند و عدم موفقیت در این مسیر می تواند ضررهای بزرگی به سازمان وارد کند. معرفی یک مدل مفهومی برای شکل گیری استراتژی در سازمان های خرده فروشی پوشاک در ادبیات سابقه ای ندارد. لذا در پژوهش حاضر به صورت یک مدل یکپارچه مشتمل بر سه بخش پیشرانها عناصر و پیامدها ارائه شده است که این نوآوری پژوهش محسوب می شود و متمایز با پیشینه و ادبیات تحقیق در زمینه فوق می باشد.

در بررسی عوامل پیشران تحول دیجیتال در سازمان های خرده فروشی پوشاک، درخواست و فشار مشتریان برای دریافت سطح بالاتری از خدمات مبتنی بر فناوری های دیجیتال به عنوان اصلی ترین دلیل آغاز این فرایند معرفی شده است که ناشی از تغییر شیوه زندگی مردم در سال های اخیر و ظهور نسل زد به عنوان مصرف کنندگان دیجیتالی با سرعت بالا و

سلیقه بسیار متغیر است (گونزالو و همکاران، ۲۰۲۰؛ رین آرتز و همکاران، ۲۰۱۹؛ سرال و همکاران، ۲۰۲۰؛ شانکار و همکاران، ۲۰۲۱؛ سیلوا و همکاران، ۲۰۲۰).<sup>۱</sup> در نتیجه برای حفظ مشتری و بازار در آینده، دیجیتالی شدن یکی از مهمترین جهت‌گیری‌های سازمان‌های خرده‌فروشی خواهد بود، در غیر این صورت از بازار حذف خواهند شد. این پیشران خارج از اختیار و کنترل سازمان است و لازم است که برای آن چاره‌اندیشی شود. تغییرات ناشی از تحول دیجیتال در سطح اکوسیستم مانند پیشرفت‌های رقبا در فروش آنلاین و دیجیتالی کردن محیط فروشگاه (خان و طارق، ۲۰۲۱؛ پانتانو و همکاران، ۲۰۱۸؛ سیلوا و همکاران، ۲۰۲۰).<sup>۲</sup> ظهور استارت‌آپ‌های فناورانه (اشفق و همکاران، ۲۰۲۲)<sup>۳</sup> و تغییرات سرعت و شکل فرایندهای زنجیره تأمین (پیریونو و همکاران، ۲۰۲۰؛ لوپز و همکاران، ۲۰۲۲)<sup>۴</sup> نیز در قالب پیشران‌های محیط صنعت به چشم می‌خورند. این پیشران‌ها خارج از کنترل سازمان ایجاد شده‌اند اما با تغییرات استراتژی امکان تغییر شرایط و جایگاه سازمان نسبت به آن‌ها به سادگی مهیا است و سازمان می‌تواند با نوآوری در استفاده از فناوری‌های دیجیتال، در پارادایم جدید نسبت به رقبا و سطح اکوسیستم پیشرو باشد.



شکل ۳: مقایسه فراوانی پیشران‌های تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک

از مهمترین پیشران‌های تحول دیجیتال، ظرفیت استراتژیک سازمان می‌باشد که به معنای توانمندی سازمان در دسترسی به منابع درونی و بیرونی تحول، تدوین چشم‌انداز و مأموریت شفاف و تبدیل آن به استراتژی‌های مشخص برای تحقق تحول دیجیتال است (توئینگ و پارادایس، ۲۰۱۶).<sup>۵</sup> چنانچه دیدگاه و افق آینده سازمان به سمت دیجیتالی شدن هدایت نشود، تحول دیجیتال محقق نمی‌گردد. به عبارت دیگر تحول دیجیتال نیازمند استراتژی و برنامه‌ریزی از بالا به پایین در سازمان است و بدون حمایت مدیران ارشد اجرایی نخواهد شد (سوسا و همکاران، ۲۰۲۱؛ پانتانو و همکاران، ۲۰۱۸؛ گونزالو و همکاران، ۲۰۲۰).<sup>۶</sup> توجه به این نکته حائز اهمیت است که در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک ایران هنوز بلوغ سازمانی پایین است و سازمان به جای تکیه کردن بر استراتژی، به دیدگاه مدیران و صاحبان

<sup>1</sup> Gonzalo et al.; Reinartz et al.; Serral et al.; Shankar et al.; Silva et al.

<sup>2</sup> Khan & Tariq; Pantano et al.; Silva et al.

<sup>3</sup> Ishfaq et al.

<sup>4</sup> López et al.; Priyono et al.

<sup>5</sup> Thoenig & Paradeise

<sup>6</sup> Gonzalo et al.; Pantano et al.; Sousa et al.

سازمان وابسته است (علیزاده و همکاران، ۲۰۲۳)<sup>۱</sup>. در چنین شرایطی موضوع رهبری دیجیتال شکل جدی‌تری به خود می‌گیرد. رهبری تحول دیجیتال به ویژگی‌هایی مانند ریسک‌پذیری مدیران، تمایل به تغییر، ادراک نوآوری و تجربه تحول دیجیتال برای مدیران و رهبران تحول دیجیتال، اشاره دارد که می‌تواند در غیاب استراتژی مدون، فرایند تحول دیجیتال را آغاز کرده و جهت‌دهد (سرال و همکاران، ۲۰۲۰؛ پیریونو، ۲۰۲۰)<sup>۲</sup>. حضور نسل زد به عنوان کارکنان در نقش فروشنده، طراح، تحلیلگر و دیگر مشاغل با سواد دیجیتال مقوله آمادگی کارکنان را به عنوان پیشران تحول دیجیتال مطرح می‌کند. این نسل جدید از تکرار فرایندها و عدم تنوع، فراری است و تمایل به تغییر شرایط سنتی حاضر را دارد، پس سازمان را به استفاده از فناوری دیجیتال سوق می‌دهد (واتسون، ۲۰۱۱؛ سوسا و همکاران، ۲۰۲۱؛ بونتی و همکاران، ۲۰۱۸)<sup>۳</sup>. تجهیزات زیرساخت و پتانسیل فناوری سازمان (لورنزو و همکاران، ۲۰۲۱؛ راثو و همکاران، ۲۰۲۱؛ سوسا و همکاران، ۲۰۲۱)<sup>۴</sup>. درکنار توان مالی تأمین هزینه‌های تحول دیجیتال (راثو و همکاران، ۲۰۲۱؛ شانکار و همکاران، ۲۰۲۱)<sup>۵</sup> نیز به عنوان پیشران‌های مهم در ردیف‌های بعدی اولویت قرار گرفته‌اند. کنترل پیشران‌های داخل سازمانی در اختیار سازمان است پس ایجاد زمینه‌های تحول دیجیتال با تدوین استراتژی‌های ایجاد این قابلیت‌ها میسر است و با تقویت این پیشران‌های درون سازمانی جایگاه سازمان در آغاز فرایند تحول دیجیتال بهبود می‌یابد، مقاومت‌های درون سازمانی کم شده و نتایج بهتری حاصل می‌شود.

تمایل مشتریان به خرید هوشمندانه و آنلاین با توجه به شرایط باقیمانده از زمان همه‌گیری کرونا (پانتانو و همکاران، ۲۰۱۸؛ رین آرتز، ۲۰۱۹؛ ساواستانو و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۶</sup>، آگاهی مردم به مسائل پایداری محیط زیست و بهبود شاخص‌های پایداری (گونزالو و همکاران، ۲۰۲۰؛ راثو و همکاران، ۲۰۲۱؛ سوسا و همکاران، ۲۰۲۱)<sup>۷</sup> با تکیه بر ابزارهای دیجیتال حاصل تغییرات محیط کلان هستند که تحول دیجیتال را در سازمان‌ها الزامی می‌کنند. کلان روندهای محیطی شامل مسائل اقتصادی و اجتماعی در کنار الزامات قانونی و حقوقی نیز در ردیف پیشران‌ها، معرفی شدند (واتسون، ۲۰۱۱، شانکار و همکاران، ۲۰۲۱؛ گروال و روگوین، ۲۰۱۷)<sup>۸</sup>. این پیشران‌ها به عنوان عوامل تأثیرگذار بر جریان تحول دیجیتال در پژوهش‌های بررسی شده مورد توجه و تکرار قرار گرفتند. سازمان در قبال این پیشران‌ها قدرتی جز همسویی و همراهی ندارد. شناسایی این پیشران‌ها برای هدایت جریان تصمیمات استراتژیک الزامی است. با نگاهی کلان به یافته‌های پژوهش در بخش پیشران‌ها لزوم ایجاد آمادگی در درون سازمان برای تحول دیجیتال و لزوم آمادگی محیط برای قبول تحول دیجیتال به چشم می‌خورد. در سازمان‌های پیشرو که تمایل به رهبری نوآورانه دارند، ایجاد پیشران‌های درون سازمانی مانند افزایش آمادگی به تغییر در کارکنان و جوان‌گرایی، تربیت رهبران تحول گرا، ایجاد زیرساخت دیجیتال، تأمین الزامات مالی تحول و مهم‌تر از همه ایجاد ظرفیت استراتژیک تحول از وظایف رهبران سازمان است. با وجود سرعت بالای نفوذ فناوری‌های دیجیتال در زندگی مردم، پیشران‌های محیطی که خارج از کنترل سازمان هستند به سرعت در حال آماده‌سازی محیط برای تحول دیجیتال هستند. با توجه به ماهیت فصلی و

<sup>1</sup> Alizadeh et al.

<sup>2</sup> Priyono et al.; Serral et al.

<sup>3</sup> Bonetti et al.; Sousa et al.; Watson.

<sup>4</sup> Lorenzo-Romero et al.; Rao et al.; Sousa et al.

<sup>5</sup> Rao et al.; Shankar et al.

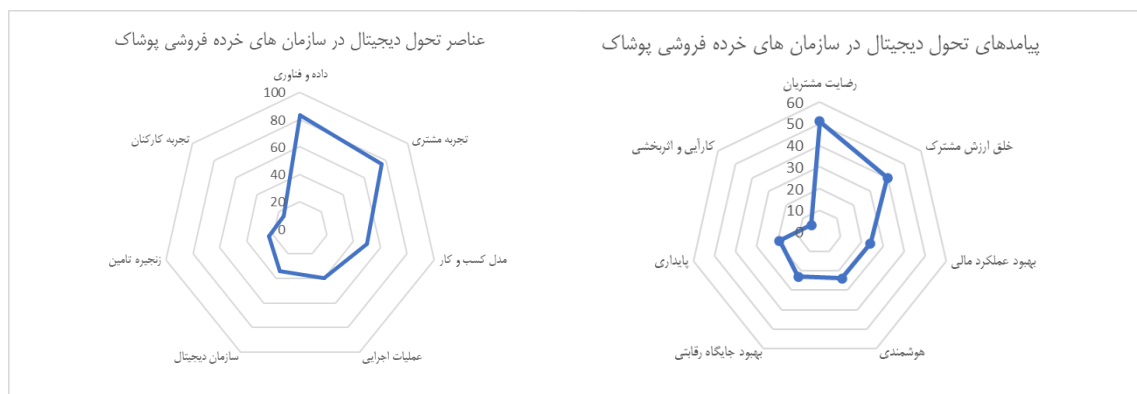
<sup>6</sup> Pantano et al.; Reinartz et al.; Savastano et al.

<sup>7</sup> Gonzalo et al.; Rao et al.; Sousa et al.

<sup>8</sup> Grewal & Roggeveen; Shankar et al.; Watson.



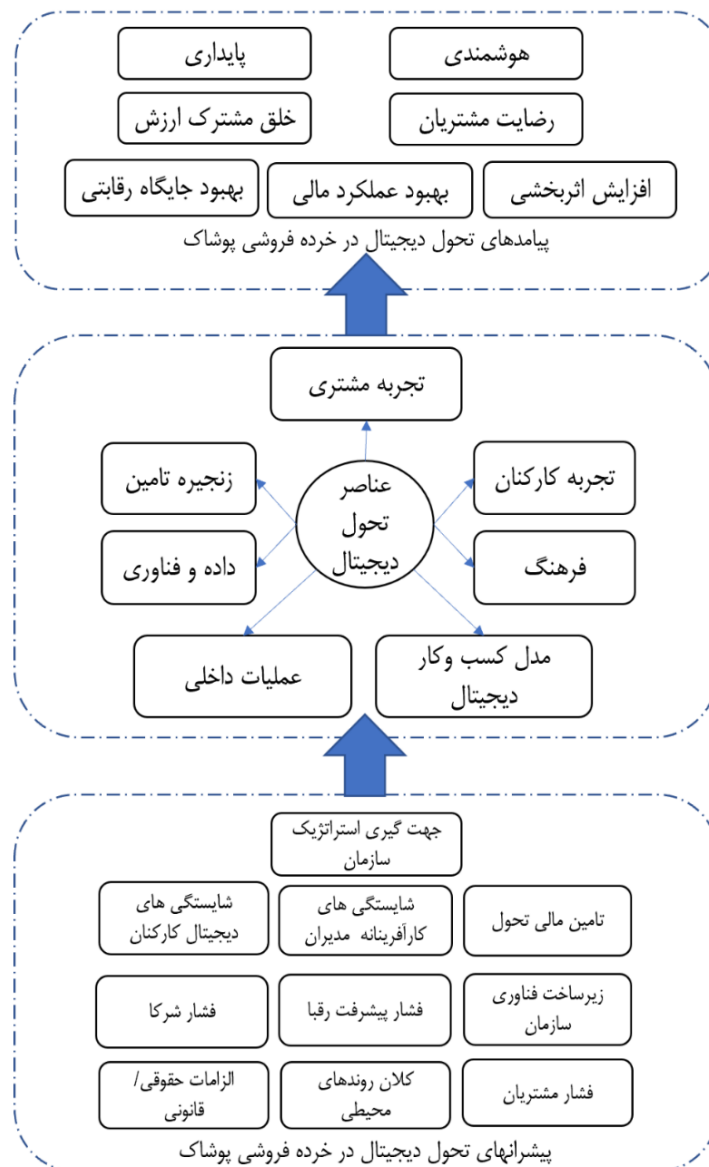
متغیر محصولات دنیای مد این عدم قطعیت محیطی تشدید می‌شود و سازمان‌های علاقه‌مند به ادامه حیات، باید به سرعت خود را برای تغییرات پارادایمی، آماده‌کنند. شیوه اولویت بندی ارائه شده در این پژوهش نسبت به مطالعات قبلی متمایز است که این امر نوآوری در زمینه پیشران‌ها به حساب می‌آید.



شکل ۴: اولویت‌بندی عناصر و پیامدهای تحول دیجیتال در سازمان‌ها خرده‌فروشی پوشاک

بخش دوم مدل به معرفی عناصر راهبردی تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک اختصاص دارد. در تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک با توجه به ماهیت مشتری محور کسب و کار، به ترتیب اولویت، بهبود تجربه مشتری مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال، مدیریت داده و فناوری، مدل کسب و کار دیجیتال، فرهنگ و سازمان دیجیتال، بازآرایی زنجیره تامین و تجربه دیجیتال کارکنان عناصر اصلی متحول شونده معرفی شدند. شخصی-سازی خدمات مشتریان، دیجیتالی شدن خدمات ارائه شده، طراحی سفر مشتری، ارائه خدمات یکپارچه در همه نقاط زنجیره ارزش به مشتری یا امنی چنلینگ و بازآرایی کانال‌های مشتریان در تجربه دیجیتال مشتریان ذکر شده‌اند که به عنوان مهمترین عنصر تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک بیشترین توجه را به خود اختصاص داده-است (الکساندر و کانو، ۲۰۲۰؛ کلمبی و همکاران، ۲۰۱۸؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۴؛ ماداراک و همکاران، ۲۰۲۱؛ سیلوا و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۱</sup>. قابل توجه است که خرده‌فروشی پوشاک واسطه‌ای بین زنجیره تامین‌کننده پوشاک و مشتریان انبوه با ترجیحات و علایق جدید است که با وجود فناوری‌های دیجیتال تجربه جدیدی را طلب می‌کند.

<sup>۱</sup> Alexander & Cano; Colombi et al.; Kim et al.; Mađarac et al.; Silva et al.



شکل ۵ مدل شکل گیری استراتژی تحول دیجیتال در سازمان های خرده فروشی پوشاک (مدل محقق ساخته)

با نگاهی اجمالی به زنجیره ارزش در خرده فروشی پوشاک، حجم زیاد داده‌ها در فرایندهای عملیاتی از یک سو و توجه به میزان تأثیر بهینه سازی‌ها در نقاط مختلف زنجیره ارزش، کاهش اتلاف منابع و زمان، تصمیم‌گیری‌های داده بنیاد در لحظه و پیش‌بینی‌های مبتنی بر تحلیل داده انبوه از طرف دیگر، لزوم ایجاد معماری داده در این سازمان‌ها مشخص می‌شود. مدیریت داده و فناوری که به نقشه فناوری‌های دیجیتال استفاده شده در سازمان و چگونگی جمع-آوری، ارزیابی، تحلیل و استفاده از داده‌ها در جهت استفاده از داشبوردهای هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری اشاره دارد نیز از عناصر مهم تحول دیجیتال است (خان و طارق، ۲۰۲۱؛ پانتانو و همکاران، ۲۰۱۸؛ پیریونو و همکاران، ۲۰۲۰؛ شانکار و همکاران، ۲۰۲۱).<sup>۱</sup> تأمین این عنصر تحول دیجیتال نیازمند منابع مالی و دانشی ویژه‌ای است که در صورت

<sup>۱</sup> Khan & Tariq; Pantano et al.; Priyono et al.; Shankar et al.

تصمیم‌گیری نادرست، محلی برای ائتلاف منابع و زمان سازمان است. ضعف سازمان در این عنصر تحول دیجیتال، یکی از اصلی‌ترین چالش‌های مدیران در فرایند تحول دیجیتال است. بازآرایی فرایندهای کسب و کار یکپارچه سازی فرایندها با هدف بهینه سازی تصمیمات و ساختن مدل عملیاتی لذت بخش یکی دیگر از عناصر تحول دیجیتال است که در مقالات مورد تأکید قرار گرفته است (انجلس، ۲۰۱۸؛ کلمبی و همکاران، ۲۰۱۸؛ گونزالو و همکاران، ۲۰۲۰؛ اشفق و همکاران، ۲۰۲۲؛ جین و شین، ۲۰۲۰؛ سوسا و همکاران، ۲۰۲۱).<sup>۱</sup> در کنار هم قرار دادن این دو عنصر یعنی مدیریت داده و فناوری در کنار بازچینش فرایندها خود می‌تواند منجر به تغییر در تجربه مشتری و تجربه کارکنان شود. این دو عنصر از هم مستقل نیستند زیرا برای مدیریت هر یک نیازمند اتکا بر دیگری خواهیم بود و بدون همراهی این دو، با توجه به حجم زیاده داده‌ها و تنوع بالای فرایندها تحول دیجیتال سازمان خرده فروشی شکل نخواهد گرفت. بهبود عملکرد سازمانی و کاهش ائتلاف منابع، نتیجه بازآرایی فرایندهای سازمان است که با ورود فناوری‌های دیجیتال به سادگی میسر است. مدیریت داده و فناوری با مدیریت فرایندها در راستای یکدیگر قرار دارند .

عنصر دیگری که در تحول دیجیتال با تغییرات اساسی مواجه می‌شود، فرهنگ و سازمان دیجیتال با زیرمفاهیم بازآرایی ساختار سازمانی، محیط کار دیجیتال و فرهنگ تعاملات دیجیتال است (بونتی و همکاران، ۲۰۱۸؛ بلوویچ و کوویچ، ۲۰۲۰؛ دی مواریس و همکاران، ۲۰۱۹؛ ماداراک و همکاران، ۲۰۲۱؛ پیریونو، ۲۰۲۰). مدل کسب و کار دیجیتال نیز که به بازطراحی زنجیره ارزش، چیدمان مجدد منابع و شایستگی‌های سازمان اشاره دارد از عناصر پرتکرار تحول دیجیتال سازمان‌های خرده فروشی پوشاک به حساب آمده است (الکساندر و کانو، ۲۰۲۰؛ دی مواریس و همکاران، ۲۰۱۹؛ جین و شین، ۲۰۲۰؛ رین آرتز و همکاران، ۲۰۱۹). اگر چه این عناصر در نگاه اول کمرنگ و حاشیه‌ای هستند، اما در جاری سازی تحول دیجیتال در سازمان نقش مهمی را به عهده دارند. در سازمان دیجیتال، توزیع اختیارات، پاسخگویی، تصمیمات لحظه‌ای داده‌محور، شفافیت و مسئولیت پذیری از مواردی‌اند که سازوکار متفاوتی نسبت به سازمان سنتی دارند (گونزالو و همکاران، ۲۰۲۰؛ پانتانو و همکاران، ۲۰۱۸؛ پیریونو و همکاران، ۲۰۲۰؛ سرال و همکاران، ۲۰۲۰). تعیین استراتژی سازمان در قبال این موارد آشفتگی را کاهش می‌دهد و پایداری روند تحول را تضمین می‌کند.

علاوه بر تغییرات در درون سازمان، نحوه تعامل با تأمین‌کنندگان برون سازمانی نیز دستخوش تغییر و تحول می‌گردد. خرده‌فروشی پوشاک حلقه واسط بین مشتریان و زنجیره‌ای از تأمین‌کنندگان است که نحوه تعاملات، شفافیت و دقت تعاملات در زنجیره تأمین برای سازمان خرده‌فروشی پوشاک می‌تواند به‌عنوان مزیتی رقابتی و تعیین‌کننده تلقی گردد. این عنصر کسب و کار خرده فروشی پوشاک نیز با تحول دیجیتال دگرگون خواهد شد؛ تا آنجا که شیوه تعامل با اعضای زنجیره تأمین، استراتژی تأمین و لجستیک و شیوه همکاری در زنجیره تأمین تغییر خواهد کرد و توانمند سازی زنجیره تأمین نیز به عنوان یکی از زیرمفاهیم این بعد از کسب و کار اهمیت می‌یابد (آنجلس، ۲۰۱۸؛ چای، ۲۰۰۵؛ فیلدز و همکاران، ۲۰۲۲؛ اشفق و همکاران، ۲۰۲۲، کاپوستینا، ۲۰۱۹؛ توناینن و روسی، ۲۰۰۲).<sup>۳</sup> بعد تجربه دیجیتال کارکنان به عنوان آخرین بُعد - اما نه به عنوان کم‌اهمیت‌ترین - مطرح شده‌است. با توجه به این‌که کارکنان سازمان، در تحول دیجیتال تجربه جدیدی از کار با فناوری‌های نوین و فرایندهای تازه خواهند داشت که می‌تواند منجر به تغییرات

<sup>1</sup> Angeles, Colombi et al., Gonzalo et al., Ishfaq et al., Jin & Shin, Sousa et al.

<sup>2</sup> Bonetti et al., Bulović & Čović, De Morais et al., Mađarac et al., Priyono et al.

<sup>3</sup> Angeles, Chai, Fildes et al., Ishfaq et al., Kapustina et al., Tuunainen & Rossi.

مهارتی، دانشی و جایگاه آنان شود و حتی تنوع کارکنان و رضایت آن‌ها در مشاغل را تغییر دهد، مقوله تجربه دیجیتال کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد (گروال و همکاران، ۲۰۲۱؛ لویز و همکاران، ۲۰۲۰؛ راثو و همکاران، ۲۰۲۱).<sup>۱</sup> به‌عنوان پیامدهای محتمل، تحول دیجیتال سازمان، در سه سطح درون سازمانی شامل: بهبود عملکرد مالی، بهبود جایگاه رقابتی و افزایش کارایی و اثربخشی، در سطح ارتباط با مشتری شامل: خلق ارزش مشترک با مشتریان و رضایت مشتریان و در سطح پیامدهای بلند مدت پیامدهایی مانند: هوشمندی و پایداری معرفی شدند که از بین پیامدهای پیش‌بینی شده، خلق ارزش مشترک برند و مشتری، بیشترین اهمیت را به خود اختصاص داده‌است. بهبود عملکرد مالی سازمان از کاهش اتلاف منابع و بهینه‌سازی مصرف منابع، هم‌زمان با افزایش کانال‌های ارتباط با مشتری و بهبود عملکرد فروش ناشی می‌شود (چای، ۲۰۰۵؛ دی موآریس و همکاران، ۲۰۱۹؛ گروال و همکاران، ۲۰۲۱؛ ماداراک و همکاران، ۲۰۲۱). بهبود جایگاه رقابتی با توجه به افزایش راندمان عملیاتی مبتنی بر فرایندهای بهینه و یکپارچه شده و چابکی سازمانی مبتنی بر اطلاعات واقعی و تصمیمات لحظه‌ای داده‌محور حاصل خواهد شد (فرایتاگ و داسیلوا، ۲۰۲۱؛ جین و سین، ۲۰۲۰؛ کاپوستینا و همکاران، ۲۰۱۹؛ ساواستانو و همکاران، ۲۰۱۹؛ سیلوا و همکاران، ۲۰۲۰).<sup>۲</sup> یکپارچگی سازمانی و افزایش اثربخشی و کارایی عملیاتی نیز از پیامدهای مورد انتظار تحول دیجیتال در سازمان به حساب می‌آیند. این پیامدهای داخلی در کنار افزایش شفافیت و اعتبار برند و مشارکت هوشمند مشتری و برند با استفاده از فناوری‌های دیجیتال، رضایت مشتریان را افزایش خواهد داد و بر اساس مدل‌های جدید تعامل مشتری و برند امکان خلق ارزش مشترک فراهم می‌شود (کیم و همکاران، ۲۰۱۴؛ لورنزو-رومرو و همکاران، ۲۰۲۱؛ رین آرتز و همکاران، ۲۰۱۹).<sup>۳</sup> در سطحی فراتر از کسب و کار، تحول دیجیتال در خرده‌فروشی‌های پوشاک می‌تواند منجر به ظهور اقتصاد چرخشی، پایداری محیط زیست و پایداری اجتماعی شود (سیلوا و همکاران، ۲۰۲۰؛ سوسا و همکاران، ۲۰۲۱؛ سوسیو و همکاران، ۲۰۱۸).<sup>۴</sup> مفاهیمی مانند خرده‌فروشی هوشمند، مشتری هوشمند و شهر هوشمند نیز در قالب هوشمندی مورد تکرار و تاکید در منابع مورد بررسی بودند (پانتانو و همکاران، ۲۰۱۸؛ راثو و همکاران، ۲۰۲۱؛ واتسون، ۲۰۱۱).

## ۶. جمع بندی و پیشنهادات

تحول دیجیتال در حال تغییر سریع و گسترده سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک است. سرعت بالای ورود دانش جدید به سازمان وعدم قطعیت ویژه دنیای مد و پوشاک، مجال برنامه‌ریزی‌های استراتژیک را به سازمان نمی‌دهد، بنابراین مدیران ارشد ناگزیر، استراتژی‌های پدیدار شونده و چابک را برمی‌گزینند. معرفی مدل شکل‌گیری استراتژی تحول دیجیتال سازمان‌های خرده‌فروشی هدف اصلی این پژوهش است. نوشتار حاضر با استفاده از استراتژی پژوهش تئوری بنیادین، در مطالعه تحقیقات پیشین به شناسایی پیشران‌ها عناصر و پیامدهای تحول دیجیتال در خرده‌فروشی مد و پوشاک پرداخته‌است و مدل شکل‌گیری استراتژی در این سازمان‌ها را معرفی کرده است. فشار مشتری برای دیجیتالی‌شدن و فشار پیشرفت رقبا و نفوذ گسترده فناوری اطلاعات در همه ابعاد زندگی انسان‌ها به‌عنوان مهمترین پیشران‌های محیط خارجی و جهت‌گیری استراتژیک سازمان و وجود زیرساخت‌های فناورانه به‌عنوان مهمترین پیشران‌های درون-سازمانی در شکل‌گیری استراتژی تحول دیجیتال معرفی شده‌اند. کلان‌روندهای محیطی، الزامات حقوقی و قانونی، فشار شرکا و زنجیره تأمین، شایستگی‌های کارآفرینانه مدیران و شایستگی‌های دیجیتال کارکنان و الزامات مالی تحول

<sup>1</sup> Grewal et al., López et al., Rao et al.

<sup>2</sup> Freitag & da Silva, Jin & Shin, Kapustina et al., Savastano et al., Silva et al.

<sup>3</sup> Kim et al., Lorenzo-Romero et al., Reinartz et al.

<sup>4</sup> Silva et al., Sousa et al., Suciu et al.

پیشران‌های دیگر تحول دیجیتال برای سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک هستند. ابعاد استراتژی تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک به ترتیب شامل تجربه مشتری، داده و فناوری، فرایندها و عملیات اجرایی، سازمان دیجیتال، تجربه کارکنان، مدل کسب و کار دیجیتال و زنجیره تأمین دیجیتال هستند. پیامدهای شکل‌گیری استراتژی تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک نیز در قالب خلق مشترک ارزش، بهبود عملکرد مالی، بهبود جایگاه رقابتی و رضایت مشتریان، پایداری سازمان، هوشمندی و افزایش کارایی و اثربخشی طبقه بندی شدند. در پژوهش‌های پیشین، چنین مدل جامع و یکپارچه‌ای برای یک حوزه صنایع خاص سابقه ندارد، بنابراین به نوبه خود می‌توان ادعان نمود از نتایج نوآورانه این پژوهش محسوب می‌گردد.

سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک ایران از نظر بلوغ سازمانی و بلوغ فناوری در رده سازمان‌های پیش دیجیتال هستند که با وجود انواع مشکلات و مقاومت‌های درون سازمانی نیازمند بازسازی استراتژیک و جایابی مجدد در عرصه رقابت هستند. در شرایط تغییرات پارادایمی مربوط به تحول دیجیتال و با مشاهده آمادگی محیط و ظهور همه پیشران‌های محیطی در محیط کسب و کار، در حال حاضر در بهترین شرایط ایجاد تحول و تغییرات درون سازمانی در جهت مدل‌های کسب و کار نوظهور هستند. این سازمان‌ها با ایجاد زیرساخت دیجیتال و حرکت در جهت کسب قابلیت‌های مرتبط می‌توانند به پیامدهایی مانند بهبود عملکرد و اثربخشی و نهایتاً پایداری قائل شوند. از این‌رو بررسی محیط درون و برون سازمانی در راستای غنی‌سازی پیشران‌ها تصمیم‌گیری‌های استراتژیک برای تحول عناصر درون سازمانی در راستای پیامدهای مطلوب حاکمیت سازمان در شرایط حاضر برای سازمان‌های خرده‌فروشی پوشاک پیشنهاد می‌شود.

از آنجا که پژوهش حاضر بر پایه تحلیل یافته‌های پژوهش‌های پیشین است، محدودیت‌هایی مانند تفاوت محیط‌های پژوهش‌ها و جمع بندی نظرات پژوهشگران پیشین با دیدگاه‌ها و سطوح تحلیل متفاوت وجود دارد. به عنوان پیشنهاد برای مطالعات تکمیلی، تدوین مدل مسیرهای استراتژیک تحول دیجیتال در سازمان‌های خرده‌فروشی، بررسی کمی مدل تحول دیجیتال ارائه شده در این پژوهش و ارتباطات متقابل عوامل بر یکدیگر می‌توانند راهگشای مشکلات راهبردی و عملیاتی این حوزه باشند.

## منابع

- اسدماجری، ا.، محمدیان، ا.، قطرمی، ع. ر. زو، و شعار، م. (۲۰۲۰). ارائه مدل بلوغ قابلیت تحول دیجیتال با استفاده از روش فراترکیب: مورد مطالعه شرکت های دارویی. نشریه مدیریت اطلاعات، (۲)۵، ۴۸-۶۹.
- Retrieved from <https://www.magiran.com/paper/2149986>
- پرهیزگار، م.، علیزاده حسین حاجلو، ت.، امینی، م.، و غم خواری، س. م. (۲۰۲۳). شناسایی و تبیین رقابت در جایگاه یابی استراتژیک صنعت پوشاک. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، (۵۵)۱۴، ۲۹۹-۳۱۷.
- doi: 10.22034/smsj.176433, 2023
- حسینی، خ.، اصفهانی، م.، و ملایی. (۲۰۱۷). بررسی تأثیر کیفیت خدمات الکترونیکی بر وفاداری الکترونیکی با تبیین نقش رضایت الکترونیکی، ارزش ادراک شده و تبلیغات توصیه ای الکترونیکی؛ مطالعه موردی: خرده فروشی های الکترونیکی شهر تهران. تحقیقات بازاریابی نوین، (۲)۷، ۱-۱۶.
- رهنمایی، زو، صادقی، ع.، و سحرخیز، س. (۲۰۰۹). عوامل مهم موفقیت صنایع کوچک و متوسط پوشاک ایران. نشریه علمی پژوهشی امیرکبیر، (۱)۴۰، ۳۱-۳۱.
- سالارنژاد، ع. ا.، و عبدی، ب. (۲۰۲۱). شناسایی و اولویت بندی عوامل حیاتی موفقیت بلوغ تحول دیجیتال صنایع دفاعی در افق ۱۴۲۰ شمسی. آینده پژوهی دفاعی، (۲۰)۶، ۸۳-۱۱۴.
- شفیعی، ر.، حیدرزاده، ک.، قربانی زاده، و. ا.، غفاری، ف. (۲۰۲۱). واکاوی پدیدارشناختی تأثیرات تراکم پایین مشتریان (خلوتی) در فروش فروشگاه های بر تجربه آنها از مراکز خرید و مال ها (شماره ۲۵): دانشگاه تربیت مدرس.
- صالحی پور باورصاد، س.، و کاظم پوریان، س. (۲۰۲۱). رهنگاشتی نوین برای تحقق تحول دیجیتال. سیاست نامه علم و فناوری، (۱)۱۱، ۵-۱۷.
- Retrieved from [https://stpl.ristip.sharif.ir/article.pdf/822681003568f3f246d36bec4ff4671b9\\_22012](https://stpl.ristip.sharif.ir/article.pdf/822681003568f3f246d36bec4ff4671b9_22012)
- عباسی، م.، قیدرخلجانی، ج.، و آقاسی، ر. (۲۰۱۶). انعطاف پذیری زنجیره تامین و ارتباط آن با عملکرد در شرکت های تولیدی (مورد مطالعه: صنعت پوشاک). نشریه مدیریت راهبردی در سیستم های صنعتی، (۳۵)۱۱، ۳۳-۴۴.
- Retrieved from <https://www.magiran.com/paper/1664034>
- قلیچ خانی، صمدی مقدم، فتحی هفشجانی، و کیامرث. (۲۰۲۱). شناسایی ابعاد اصلی بلوغ تحول دیجیتال در سازمان های صنعتی با استفاده از رویکرد مرور نظام مند پیشینه. مدیریت توسعه فناوری، (۸)۳۱، ۱۱-۴۷.
- میترا دانش، پ. (۱۳۹۹). تحول در صنعت خرده فروشی با فناوری واقعیت افزوده. تدبیر، (۳۲۲)۳۱، ۷۱-۷۰.
- نادعلیزاده، ف.، و دشمن زیاری، ا. (۱۴۰۰). مطالعه تحلیلی سنجش آمادگی صنعت بانکی در زمینه تحول دیجیتال بانکهای کشور. سومین همایش ملی مدیریت دانش و کسب و کارهای الکترونیکی با رویکرد اقتصاد مقاومتی.

- Alexander, B., & Cano, M. B. (2020). Store of the future: Towards a (re) invention and (re) imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 101913.
- Alizadeh, T., et al. (2023). Identifying and explaining factors affecting strategic positioning with a competitive approach in the clothing industry. *Journal of Strategic Management Studies*, 14(55), -. doi:10.22034/smsj.2023.176433
- Amraji, A., et al. (2020). A Digital Transformation Maturity Model Based on Mixed Method: Case Study of Pharmaceutical Companies. *Iranian Journal of Information Management*, 5(2), 48-69. Retrieved from [In Persian]
- Angeles, R. (2018). *American apparel's journey towards accurate inventory management: prelude to omnichannel retailing*. Paper presented at the 11th IADIS International Conference Information Systems 2018.
- Bavarsad, S. S., & Pourian, S. K. (2021). Unveiling a New Roadmap for Digital Transformation. *Science and Technologi Policy Letters*, 11(1), 5-17. Retrieved from <https://www.magiran.com/paper/2296773> [In Persian]
- Berman, S., & Marshall, A. (2014). The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*, 42(5), 9-17.
- Bertola, P., & Teunissen, J. (2018). Fashion 4.0. Innovating fashion industry through digital transformation. *Research Journal of Textile and Apparel*.
- Bharadwaj, A., et al. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 471-482.
- Bonetti, F., et al. (2018). *The digital revolution in fashion retailing: examining managerial processes and challenges in the adoption of consumer-facing in-store technology*. Paper presented at the 20th Annual Conference for the International Foundation of Fashion Technology Institutes.
- Bulović, V., & Čović, Z. (2020). *The impact of digital transformation on sustainability in fashion retail*. Paper presented at the 2020 IEEE 18th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY).
- Cai, Y.-J., & Lo, C. K. (2020). Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, 229, 107729.
- Cardoso Ermel, A. P., et al. (2021). Literature Grounded Theory (LGT). In *Literature Reviews: Modern Methods for Investigating Scientific and Technological Knowledge* (pp. 85-145). Cham: Springer International Publishing.
- Chai, S.-K. (2005). *Rational choice: Positive, normative, and interpretive*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Sociological Association, Marriott Hotel, Loews Philadelphia Hotel, Philadelphia, PA, Aug.
- Chanias, S., et al. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33.
- Colombi, C., et al. (2018). Fashion retailing “tech-gagement”: engagement fueled by new technology. *Research Journal of Textile and Apparel*.
- Daneshparvar, M. (2020). Transfromation in retail industry by virtual reality. *Tadbir*, 31(322), 71-70. Retrieved from [In Persian]
- De Morais, A. S. A., et al. (2019). Omnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 268-296.
- Fashion, U. (2015). Global fashion statistics. Retrieved June, 13.

- Fildes, R., et al. (2022). Retail forecasting: Research and practice. *International Journal of Forecasting*, 38(4), 1283-1318.
- Freitag, A. E. B., & da Silva, F. C. (2021). Logistics as a competitive advantage in retail organizations. *Independent Journal of Management & Production*, 12(9), s922-s939.
- GhelichKhani, M., et al. (2021). Identifying Main Dimensions of Digital Transformation Maturity at Industrial Organizations through Systematic Literature Review. *Journal of Technology Development Management*, 8(4), 11-47. doi:10.22104/JTDM.2021.4192.2521
- Glukhov, V. V., et al. (2023). *Industrial Enterprise Digital Transformation Navigator: Stages and Tools for Strategic Change*, Cham.
- Gonzalo, A., et al. (2020). Fashion's digital transformation: Now or never. *McKinsey & Company*.
- Grewal, D., et al. (2021). Strategizing retailing in the new technology era. *Journal of Retailing*, 97(1), 6-12.
- Grewal, D., & Roggeveen, A. L. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6.
- Hess, T., et al. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Ishfaq, R., et al. (2022). Digital supply chains in omnichannel retail: A conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 43(2), 169-188.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity based approach*: Sage.
- Jin, B. E., & Shin, D. C. (2020). Changing the game to compete: Innovations in the fashion retail industry from the disruptive business model. *Business Horizons*, 63(3), 301-311.
- Jocevski, M., et al. (2019). Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Kapustina, I., et al. (2019). *Convergence of institutes of retail traditional and digital economy*. Paper presented at the IOP conference series: Materials science and engineering.
- Khan, S., & Tariq, M. U. (2021). Harnessing IOT advantages in the disruptive era: UAE retail industry. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27, 1-13.
- Khodadad Hosseini, S. H., et al. (2017). Exploring the Effect of Electronic Service Quality on Electronic Loyalty: Considering the Mediating Role of Electronic Satisfaction, Perceived Value and Electronic Word of Mouth (The Case of E-Retailers in Tehran). *New Marketing Research Journal*, 7(2), 1-16. doi:10.22108/nmrj.2017.21795
- Kim, H., et al. (2014). Shifting paradigms for fashion: From total to global to smart consumer experience. *Fashion and Textiles*, 1, 1-16.
- Kutnjak, A., et al. (2019). *Digital transformation case studies across industries—literature review*. Paper presented at the 2019 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO).
- Lagazain, M., & Eslamkhah, M. (2018). *Digital transformation challenges and trends*. Paper presented at the The 2nd National Conference on Organizational Architecture Progress.
- Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International journal of operations & production management*.
- López, T., et al. (2022). Digital value chain restructuring and labour process transformations in the fast-fashion sector: Evidence from the value chains of Zara & H&M. *Global Networks*, 22(4), 684-700.
- Lorenzo-Romero, C., et al. (2021). Active participation of e-consumer: A qualitative analysis from fashion retailer perspective. *Sage Open*, 11(1), 2158244020979169.
- Mađarac, S. M., et al. (2021). DIGITAL TRANSFORMATION IN RETAIL BUSINESS. *Challenges of the Knowledge Society*, 860-867.



- McTiernan, N. (2021). *COVID-19 and the dynamics of digital transformation: Reshaping the fashion industry*. Dublin Business School,
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (2022). An Underlying Theory for Strategy, Organization, and Management: Bridging the Gap Between Analysis and Synthesis. *Strategic Management Review*, 3(1), 125-144.
- Mohamadian, A. (2016). Explaining the main componenets of the electronic business model based on the systemic approach. *Journal of Information Technology Management*. Retrieved from [In Persian]
- Nadalizadeh, F., & Doshmanziari, E. (2021). *Evaluating banking industry readiness toward digital transformation*. Paper presented at the Third National Conference on Knowledge Management and e-Business with a Resistance Economy Approach. <https://civilica.com/doc/1243583> [In Persian]
- Pantano, E., et al. (2018). A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 264-282.
- Paulus-Rohmer, D., et al. (2016). Ecosystems, strategy and business models in the age of digitization-How the manufacturing industry is going to change its logic. *Procedia CIRP*, 57, 8-13.
- Priyono, A., et al. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104.
- Rahnamaei, Z., et al. (2009). Key success factors in Iranian fashion retail SMEs. *Amirkabir university journal*, 40(1), 31-31. Retrieved from [https://ajsr.aut.ac.ir/article\\_2609\\_e98dd6797fbbcfac74770282a170c3c1.pdf](https://ajsr.aut.ac.ir/article_2609_e98dd6797fbbcfac74770282a170c3c1.pdf) [In persian]
- Rao, P. H. N., et al. (2021). Reimagining the fashion retail industry through the implications of COVID-19 in the Gulf Cooperation Council (GCC) countries. *FIIIB Business Review*, 10(4), 327-338.
- Rêgo, B. S., et al. (2022). Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(4), 3195-3222. doi:10.1007/s13132-021-00853-3
- Reinartz, W., et al. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350-366.
- Ronaghi, M., & Dehghani, M. (2021). A Framework for E-tourism Acceptance by Meta-Synthesis Method. *Journal of tourism and development*, 9(4), 49-62. Retrieved from <https://www.magiran.com/paper/2249164> [In Persian]
- Salarnezhad, A. A., & Abdi, B. (2021). Identify and prioritize the critical factors for the success of the maturity of the digital transformation of the defense industry on the 1420 horizon. *Defensive Future Studies*, 6(20), 83-114. doi:10.22034/dfs.2021.525889.1475
- Savastano, M., et al. (2019). Technology adoption for the integration of online–offline purchasing: Omnichannel strategies in the retail environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Serral, E., et al. (2020). *Leveraging IoT in retail industry: a maturity model*. Paper presented at the 2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics (CBI).
- Shafie, A. S., et al. (2017). Decision characteristics and strategic decision process for strategic decision output: A conceptual model. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 6(1), 1-11.
- shafiee, R., et al. (2021). Phenomenological Exploration Presence of Low Customer Density Effects in Retailing on Customer Experience in Shopping Centers/Malls. *Journal of Management Research in Iran*, 25(3), 77-113. Retrieved from [https://mri.modares.ac.ir/article\\_565\\_a79a91c0c2ac655a8f1ac421357d3f69.pdf](https://mri.modares.ac.ir/article_565_a79a91c0c2ac655a8f1ac421357d3f69.pdf) [In Persian]
- Shankar, V., et al. (2021). How technology is changing retail. *Journal of Retailing*, 97(1), 13-27.

- Silva, E. S., et al. (2020). Big Data in fashion: transforming the retail sector. *Journal of Business Strategy*, 41(4), 21-27.
- Sousa, P. R. d., et al. (2021). Challenges, Opportunities, and lessons learned: Sustainability in Brazilian omnichannel retail. *Sustainability*, 13(2), 666.
- Suciu, M.-C., et al. (2018). *The Impact of Big Data on Knowledge Management Systems in Romanian E-commerce Retailers*. Paper presented at the Proceedings of the 19th European Conference on Knowledge Management.
- Szozda, N. (2023). Omnichannel as a driver of digitalization: evidence from the emerging market in the fashion industry. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, ahead-of-print*(ahead-of-print). doi:10.1108/JFMM-11-2021-0293
- Tardieu, H., et al. (2020). Conclusion to Deliberately Digital: Enduring Transformations. In *Deliberately Digital* (pp. 221-223): Springer.
- Testa, D. S., & Karpova, E. E. (2022). Executive decision-making in fashion retail: a phenomenological exploration of resources and strategies. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 26(4), 700-716.
- Thoenig, J.-C., & Paradeise, C. (2016). Strategic Capacity and Organisational Capabilities: A Challenge for Universities. *Minerva*, 54(3), 293-324. doi:10.1007/s11024-016-9297-6
- Tiamnara, N., & Inwang, K. (2018). Success of Clothing Retailers through Online Channel Using Digital Marketing. *International Journal of the Computer. The Internet and Management*, 26(2), 31-40.
- Tuunainen, V. K., & Rossi, M. (2002). eBusiness in apparel retailing industry-critical issues. *ECIS 2002 Proceedings*, 136.
- Urdan, A. T. (2019). mnichannel as Strategy of Innovation in Youth Fashion Retail Industry in Brazil. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 264-291.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Wanick, V., & Bazaki, E. (2023). The State of Fashion Retailing Post-pandemic: Trends, Challenges and Innovations. In E. Bazaki & V. Wanick (Eds.), *Reinventing Fashion Retailing: Digitalising, Gamifying, Entrepreneuring* (pp. 1-15). Cham: Springer International Publishing.
- Watson, B. C. (2011). Barcode empires: politics, digital technology, and comparative retail firm strategies. *Journal of industry, competition and trade*, 11, 309-324.
- Westerman, G., & Bonnet, D. (2015). Revamping your business through digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 10.
- Wolfswinkel, J. F., et al. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European journal of information systems*, 22(1), 45-55.