

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی راهبردها، موانع و بسترهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند ایران

شیوه استناددهی: هادیان فر، سید رضا، ملکی نیا، محمد، خلج، مهران، و شاه منصوری، اشرف. (۱۴۰۳). شناسایی راهبردها، موانع و بسترهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند ایران. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۲)، ۱۹۶-۱۸۱.

سید رضا هادیان فر^۱، محمد ملکی نیا^{۲*}، مهران خلج^۳، اشرف شاه منصوری^۴

۱. گروه مدیریت فناوری اطلاعات، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران

۲. گروه مدیریت فناوری اطلاعات، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. گروه مهندسی صنایع، واحد پرند، دانشگاه آزاد اسلامی، پرند، ایران

۴. گروه مدیریت تکنولوژی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: malekinia.mohammad1361@gmail.com

چکیده

تاریخ چاپ: ۳۰ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۲ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۴ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۲۶ خرداد ۱۴۰۳

پژوهش حاضر باهدف شناسایی راهبردها، موانع و بسترهای تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند ایران انجام شد. نوع پژوهش به لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ نوع داده کیفی، به لحاظ نوع پارادایم عمل‌گرا و به لحاظ نوع ماهیت، تحلیل محتوای کیفی با رویکرد داده بنیاد (گرنند تئوری) بود. 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 که روایی و پایایی ابزار بررسی و تأیید شد. روش تحلیل داده‌ها شامل تحلیل مضامین با نرم‌افزار Maxqda-V۱۸ بود. یافته‌ها نشان داد راهبردها شامل فناوری‌های دیجیتال و نرم‌افزارها، بهبود خدمات به مشتریان و فرهنگ‌سازمانی است؛ بسترها شامل دیجیتالی‌سازی فرآیندها و تحلیل کیفیت خدمات لجستیک است؛ و در نهایت موانع مدل شامل کمبود منابع مالی، مقاومت فرهنگی و سازمانی و کمبود مهارت‌های فنی است.

کلیدواژگان: تحول دیجیتال، فروشگاه زنجیره‌ای، گرنند تئوری

© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Identifying Strategies, Barriers, and Infrastructures for the Implementation of Digital Transformation in Shahrvand Chain Stores of Iran

Seyed Reza Hadianfar¹, Mohammad Malekinia*, Mehran Khalaj³, Ashraf Shahmansouri⁴

1. Department of Information Technology Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran
2. Department of Information Technology Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Department of Industrial Engineering, Parand Branch, Islamic Azad University, Parand, Iran
4. Department of Technology Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: malekinia.mohammad1361@gmail.com

How to cite: Mohammadi Zaer, S., Anjomshoa, Z., Salajegheh, S., Nazari, A., Pour Rashidi, R. (2024). Identifying Strategies, Barriers, and Infrastructures for the Implementation of Digital Transformation in Shahrvand Chain Stores of Iran. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(2), 181-196.

Abstract

The present study aimed to identify the strategies, barriers, and infrastructures of digital transformation in Shahrvand chain stores in Iran. In terms of purpose, this research is applied; in terms of data type, it is qualitative; in terms of paradigm, it is pragmatic; and in terms of nature, it employs qualitative content analysis based on the grounded theory approach. The statistical population included theoretical experts (university professors in the field of commerce) and practical experts (relevant officials of Shahrvand chain stores). Based on the principle of theoretical saturation and using purposive sampling, 20 interviewees were selected. Data collection was conducted through semi-structured interviews, and the validity and reliability of the instrument were examined and confirmed. The method of data analysis was thematic analysis using Maxqda-V18 software. The findings revealed that the strategies include digital technologies and software, improvement of customer services, and organizational culture. The infrastructures include the digitization of processes and the analysis of logistics service quality. Finally, the barriers identified in the model include lack of financial resources, cultural and organizational resistance, and shortage of technical skills.

Keywords: *Digital transformation, chain stores, grounded theory.*

Submit Date: 15 June 2024

Revise Date: 2 August 2024

Accept Date: 14 August 2024

Publish Date: 20 August 2024



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

تحول دیجیتال در سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از مهم‌ترین روندهای تحول‌آفرین در صنایع مختلف شناخته شده است که با هدف بهبود فرآیندهای سازمانی، افزایش بهره‌وری و ارتقاء تجربه مشتری پیاده‌سازی می‌شود. در این میان، فروشگاه‌های زنجیره‌ای به‌عنوان یکی از بازیگران اصلی در عرصه خرده‌فروشی، به طور فزاینده‌ای به اهمیت این موضوع پی برده‌اند. تحول دیجیتال نه تنها باعث بهینه‌سازی عملیات داخلی و کاهش هزینه‌ها می‌شود، بلکه با بهره‌گیری از فناوری‌هایی مانند اینترنت اشیا، هوش مصنوعی و تحلیل داده، فرصت‌هایی نوین برای ایجاد مزیت رقابتی فراهم می‌آورد (Wen et al., 2022). در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند، که یکی از برندهای معتبر و گسترده در ایران به شمار می‌آید، اجرای برنامه‌های تحول دیجیتال، هم‌راستا با تحولات جهانی و الزامات بازار داخلی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر شده است (Rodríguez-Abitia & Bribiesca-Correa, 2021).

یکی از محورهای اصلی تحول دیجیتال، ارتقاء تجربه مشتری از طریق دیجیتالی کردن تعاملات و خدمات است (Wolniak et al., 2024). در این راستا، استفاده از اسکنرهای هوشمند، واقعیت افزوده، و سامانه‌های پرداخت الکترونیک، نه تنها فرایند خرید را ساده‌تر و سریع‌تر می‌کند، بلکه با ارائه خدمات شخصی‌سازی شده، رضایت مشتریان را نیز افزایش می‌دهد (Anthony, 2020). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فروشگاه‌هایی که از ابزارهای دیجیتال برای بهینه‌سازی فرآیندهای فروش، انبارداری و لجستیک استفاده کرده‌اند، توانسته‌اند سطح رضایت مشتریان خود را به میزان قابل توجهی افزایش دهند (Tripathi, 2019).

با این حال، پیاده‌سازی تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای با چالش‌هایی نیز همراه است. از جمله مهم‌ترین موانع می‌توان به کمبود منابع مالی، مقاومت سازمانی در برابر تغییر، و نبود مهارت‌های فنی کافی در نیروی انسانی اشاره کرد (Limani et al., 2018; Linderoth et al., 2018). این موانع در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایرانی نیز مشهود بوده و نیازمند راهبردهای مشخص و برنامه‌ریزی دقیق برای غلبه بر آنها است (Mahmoudi et al., 2023). در همین راستا، بررسی تجربه‌های موفق جهانی و داخلی در حوزه تحول دیجیتال می‌تواند نقشه راهی برای فروشگاه‌های ایرانی ارائه دهد.

برای مثال، بررسی تجربه شرکت‌های خدمات درمانی و دارویی نشان داده که استفاده از مدل‌های بلوغ تحول دیجیتال و تحلیل مؤلفه‌های کلیدی فناوری، می‌تواند زمینه‌ساز تصمیم‌گیری هوشمند و اجرای موفق تحول دیجیتال باشد (Asadmarji et al., 2019; Kaviani Zadeh et al., 2020). همچنین، استفاده از چارچوب‌های معماری سازمانی برای ساختاردهی به فرایندها و بهبود تعاملات بین بخشی، به‌ویژه در حوزه زنجیره تأمین و توزیع، می‌تواند نقش مهمی در موفقیت این تحول ایفا کند (Anthony, 2020; Ghavandi & Jalilian, 2021).

در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند، استفاده از فناوری‌هایی مانند داشبوردهای مدیریتی، نرم‌افزارهای CRM، و پلتفرم‌های داده‌محور، از جمله گام‌هایی است که در مسیر تحول دیجیتال برداشته شده است (Mousavi & Shami, 2023; Salehipour & Kazem, 2021). این اقدامات با هدف بهینه‌سازی تجربه مشتری، تحلیل رفتار خرید، و ارائه خدمات سفارشی، زمینه‌ساز دستیابی به مزیت رقابتی پایدار خواهند بود. در همین راستا، ایجاد بسترهایی همچون فرهنگ‌سازی سازمانی برای پذیرش نوآوری و فراهم‌سازی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات نیز از الزامات اساسی این مسیر است (Hasanqolipour Yasouji et al., 2023; Heydari et al., 2022).

همچنین، تحولات جهانی در صنعت خرده‌فروشی، به‌ویژه تحت تأثیر انقلاب صنعتی چهارم، نشان داده است که استفاده از فناوری‌هایی مانند اینترنت اشیا، یادگیری ماشین و بلاک‌چین، به عنوان ابزارهای حیاتی برای رقابت در بازار محسوب می‌شوند (Osterrider et al., 2020). اما در کنار این نوآوری‌ها، توجه به الزامات محلی و ساختار فرهنگی سازمان‌ها نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. چرا که در بسیاری از موارد، مقاومت در برابر تغییرات فناورانه، ناشی از عدم آمادگی فرهنگی و آموزشی کارکنان است (Olanipekun & Sutrisna, 2021). از سوی دیگر، تحول دیجیتال نه تنها یک الزام فناورانه، بلکه یک تغییر بنیادین در مدل کسب‌وکار و شیوه‌نامه‌های راهبردی سازمان است. این امر نیازمند ایجاد قابلیت‌هایی نظیر انعطاف‌پذیری سازمانی، چابکی در تصمیم‌گیری، و تعامل مستمر با مشتریان است (Khasmafkhani, 2020). بررسی‌ها نشان داده که شرکت‌هایی که از معماری سازمانی دیجیتال برای هدایت فرآیندهای درونی و بیرونی خود استفاده کرده‌اند، موفق‌تر در مواجهه با چالش‌های بازار عمل کرده‌اند (Hosseini Nasab et al., 2020). تحقیقات همچنین نشان می‌دهد که تحول دیجیتال در صنایع خدماتی نظیر خرده‌فروشی، نیازمند بازطراحی تجربه مشتری از ابتدا تا انتها است. این بازطراحی باید بر اساس شناخت دقیق نقاط تماس مشتری با برند، تحلیل رفتار خرید، و پیش‌بینی نیازهای آتی صورت گیرد (Jin et al., 2020; Wen et al., 2022). به عبارت دیگر، تحول دیجیتال تنها به معنای استفاده از فناوری نیست، بلکه به معنای تغییر در تفکر راهبردی و بازآفرینی مدل ارزش‌آفرینی سازمان است.

در این مسیر، فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند می‌توانند با تدوین نقشه‌راه تحول دیجیتال، تعریف اهداف شفاف، و اولویت‌بندی پروژه‌های فناورانه، گام‌های اثربخشی در جهت توسعه پایدار و رقابت‌پذیری بیشتر بردارند (Nekrasov & Sinitsyna, 2020; Osterrider et al., 2020). همچنین، استفاده از روش‌هایی مانند دیمتل فازی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، و تحلیل مضامین در تحقیقات کیفی می‌تواند به شناسایی دقیق‌تر عوامل کلیدی موفقیت تحول دیجیتال کمک کند (Khosroanjam et al., 2020; Mousavi & Shami, 2023). در جمع‌بندی، می‌توان گفت که تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران، به‌ویژه فروشگاه‌های شهروند، مسیری پیچیده اما ضروری برای بقا و رشد در بازار امروز است. لذا، با توجه به موارد بیان‌شده، این پژوهش در پی شناسایی راهبردها، موانع و بسترهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند ایران می‌باشد.

روش‌شناسی

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ نوع داده کیفی، به لحاظ نوع پارادایم عمل‌گرا و به لحاظ نوع ماهیت، تحلیل محتوای کیفی با رویکرد داده بنیاد (گرنند تئوری) است. جمعیت هدف شامل موارد زیر است:

- خبرگان نظری: این گروه شامل اساتید دانشگاه و محققانی هستند که در زمینه علوم بازاریابی، فروش، تحول دیجیتال و بازاریابی دیجیتال تخصص دارند. برخی از این خبرگان عبارت‌اند از:
۱. اساتید دانشگاه: افرادی که در رشته‌های مرتبط با علوم بازاریابی، فروش، تحول دیجیتال و بازاریابی دیجیتال تدریس و تحقیق می‌کنند.

۲. محققان: کسانی که در زمینه‌های تحقیقاتی مرتبط با علوم بازاریابی، فروش، تحول دیجیتال و بازاریابی دیجیتال فعالیت دارند و مقالات علمی منتشر کرده‌اند.

- خبرگان تجربی: این گروه شامل افرادی هستند که به‌طور مستقیم با مسائل علوم بازاریابی، فروش، تحول دیجیتال و بازاریابی دیجیتال در ارتباط هستند و تجربیات عملی در این زمینه دارند. این برخی از این خبرگان عبارت‌اند از:
- مسئولین فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند: مدیران و کارشناسان در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند یا نهادهای مرتبط که مسئولیت برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های فروش و بازاریابی را دارند.
- خبرگان دانشگاهی: این گروه از افراد شامل اساتید دانشگاه‌ها و اعضای هیئت‌های علمی هستند که با مسائل علوم بازاریابی، فروش، تحول دیجیتال و بازاریابی دیجیتال در ارتباط هستند.

در پژوهش‌های کیفی، به‌ویژه زمانی که از روش تحلیل محتوای کیفی متون مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده می‌شود، تعیین حداقل حجم نمونه به‌طور دقیق بستگی به اهداف تحقیق، تنوع موضوع و پیچیدگی آن دارد. با این حال، معمولاً توصیه می‌شود که حداقل حجم نمونه برای مصاحبه‌های کیفی بین ۱۰ تا ۳۰ نفر باشد، تا بتوان به اشباع نظری دست‌یافت. در این پژوهش، برای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان در زمینه موضوع پژوهش، حجم نمونه بر اساس اصل اشباع تعیین گردید. در این راستا، تعداد ۲۰ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده نهایی برای مصاحبه انتخاب شدند.

روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند بود. در این روش نمونه‌گیری، به‌طور هدفمند از دو گروه اصلی خبرگان نظری و تجربی مشارکت‌کنندگان انتخاب شدند. استفاده از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند در پژوهش به دلیل تمرکز بر انتخاب خبرگانی بود که در خصوص موضوع پژوهش، دانش عمیق، تخصص و تجربه کافی داشتند، در این راستا پژوهشگر برای انتخاب خبرگان بر روی افرادی تمرکز کرد که به‌طور خاص در زمینه‌های نظری و تجربی مرتبط با پژوهش فعالیت کرده‌اند.

در این پژوهش از روش مصاحبه نیمه عمیق استفاده شد. این ابزار کیفی به محقق این امکان را داد که به‌طور مستقیم با شرکت‌کنندگان ارتباط برقرار کند و از تجربیات و احساسات آن‌ها به‌طور عمیق‌تر آگاهی یابد. 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. 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 ضبط کننده صوتی ثبت شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های ضبط‌شده به‌طور کامل متن‌نویسی شدند. سپس از روش تحلیل محتوای کیفی برای استخراج مفاهیم و الگوهای مشترک استفاده گردید.

در این مرحله به‌منظور پاسخ به سؤال‌های پژوهش و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل متون مصاحبه و روش گرنند تئوری با نرم‌افزار MAXQDA نسخه Analytics Pro سال ۲۰۱۸ استفاده شد.

ابتدا، متون مصاحبه به‌دقت ترنسکرپت شده و سپس کدگذاری اولیه انجام شد. کدها بر اساس مفاهیم و مضامین موجود در داده‌ها استخراج شدند و سپس به گروه‌های مرتبط دسته‌بندی گردیدند. در این مرحله، مضامین اصلی شناسایی و تحلیل شدند تا ارتباطات و الگوهای مشترک موجود در داده‌ها روشن شود. این روش به دلیل قابلیت انعطاف‌پذیری و توانایی در شناسایی الگوهای معنایی در داده‌ها، به‌عنوان روشی مناسب برای تحلیل محتوای کیفی با رویکرد تحلیل مضامین متون مصاحبه‌ها انتخاب گردید.

یافته‌ها

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ که در ابتدا پیش‌پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

برای جمع‌آوری داده‌ها با ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان مطلع و مسلط به موضوع پژوهش، مصاحبه شد. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول زیر آمده است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان آکادمیک (اساتید رشته مدیریت) و سازمانی (مسئولین ذی‌ربط فروشگاه شهروند) تشکیل داده‌اند. در این راستا از ۱۰ نفر از خبرگان سازمانی و ۱۰ نفر از اساتید دانشگاهی بهره گرفته شده است.

جدول ۱. آمار جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
محل خدمت	خبرگان دانشگاهی	۸	رشته تحصیلی	مدیریت انسانی	۸	منابع	۸	تحصیلات	دکتری تخصصی	۱۳	سن
											پایین‌تر از ۴۵ سال
											۴۵ تا ۵۰ سال
											۵۱ تا ۵۵ سال
											بالای ۵۵ سال
											زیر ۱۰ سال
											۱۰ تا ۲۰ سال
											بالای ۲۰ سال

با توجه به داده‌های موجود در جدول فوق، مشاهده می‌شود که در میان خبرگان، بیشترین فراوانی مربوط به محل خدمت است که ۱۲ نفر از خبرگان سازمانی و ۸ نفر از خبرگان دانشگاهی بودند. در زمینه رشته تحصیلی، ۸ نفر در رشته مدیریت منابع انسانی، ۷ نفر در مدیریت فناوری اطلاعات و ۵ نفر در مدیریت کسب‌وکار تحصیل کرده‌اند. همچنین، در متغیر تحصیلات، ۱۳ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی و ۷ نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس هستند. در گروه سنی، بیشترین فراوانی با ۷ نفر در سنین بالای ۵۵ سال و کمترین با ۳ نفر در سنین پایین‌تر از ۴۵ سال مشاهده می‌شود. در مورد جنسیت، ۱۱ نفر مرد و ۹ نفر زن بودند. در نهایت، در متغیر سابقه کار، ۹ نفر بیش از ۲۰ سال، ۶ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۵ نفر زیر ۱۰ سال سابقه کار دارند.

در ادامه، برای پاسخ به سؤال زیر از روش تحلیل مضمون با رویکرد انعطاف‌پذیر استفاده شد:

راهبردها، موانع و بسترهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند ایران کدام‌اند؟

به‌منظور پاسخ به سؤال فوق بررسی مطالعات کتابخانه‌ای، مبانی نظری و پیشینه پژوهش در مطالعات داخلی و خارجی در حوزه تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند ایران و همچنین مبتنی بر مصاحبه با ۲۰ خبره صورت گرفته و سپس متون مصاحبه پیاده‌سازی شد. در نهایت به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها متون مصاحبه از تحلیل مضمون جهت مقوله‌بندی کدهای حاصل از ادبیات و مصاحبه با خبرگان

استفاده شد. ابزارهایی که در تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفته شده است، شامل کدگذاری، نرم افزار، قالب مضامین و شبکه مضامین می باشد. لازم به ذکر است در این پژوهش برای کدگذاری های صورت گرفته در تحلیل مضمون از نرم افزار MaxQda-V2018 استفاده شد. در کدگذاری های صورت گرفته مضامین پایه، به مضامین سازمان دهنده و مضامین سازمان دهنده به مضامین فراگیر تبدیل شدند. لازم به ذکر است که در مجموع ۱۴۶ مضمون پایه از مرور سیستماتیک، ادبیات و متون مصاحبه استخراج شد که پس از تلفیق مضامین مشترک در نهایت ۹۹ مضمون پایه شناسایی شد.

بعد از کدگذاری واحدهای معنایی و رسیدن به حد اشباع (زمانی که از تحلیل متن یا مصاحبه های جدید، مقولات یا کدهای جدیدی به دست نیاید)، بر اساس مشابهت کدها به یکدیگر مقوله بندی شدند و در نهایت ۱۹ مقوله از داده های کیفی پدیدار شدند.

تحلیل محتوای متون مصاحبه با استفاده از تحلیل مضمون و با استخراج مضامین پایه آغاز گردید و مضامین بی ربط و تکراری حذف گردیدند و بعد از دسته بندی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و در نهایت پس از دسته بندی مضامین سازمان دهنده، مضامین فراگیر احصا و نام گذاری شدند. در جدول زیر مضامین پایه، سازمان دهنده، فراگیر، کد مصاحبه شونده ها، فراوانی و منبع مرتبط آورده شده است:

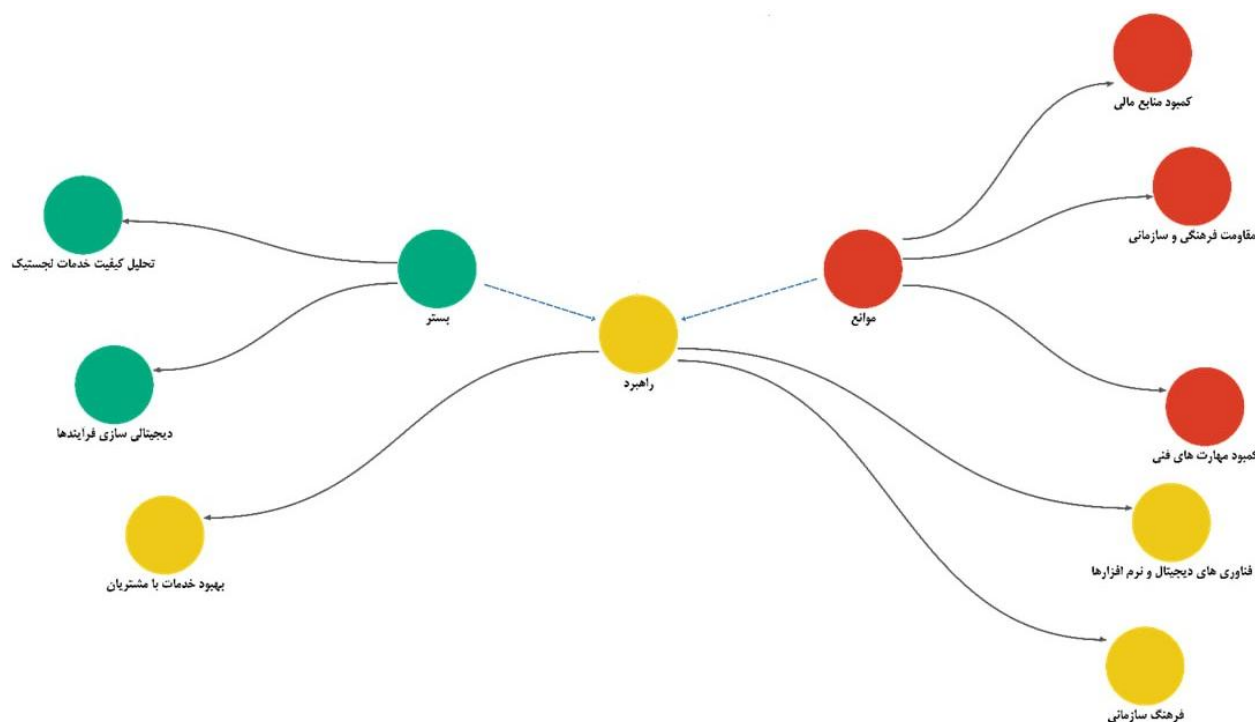
جدول ۲. دسته بندی و نام گذاری کلیه مضامین استخراج شده از مرور سیستماتیک ادبیات و مصاحبه با خبرگان

بعد	مؤلفه	شاخص	منبع	کد مصاحبه شونده
راهبرد	فناوری های دیجیتال و نرم افزارها	استفاده از نرم افزارهای مدیریت فروش و موجودی برای بهبود عملکرد فروشگاه های شهروند.	(Tripathi, 2019)	I۵, I۷, I۱۴
		ارائه اپلیکیشن های موبایل برای خرید آنلاین و مشاهده موجودی در فروشگاه های شهروند.	(Mousavi & Shami, 2023)	I۲, I۸, I۱۱
		پیاده سازی سیستم های پرداخت دیجیتال مانند QR و NFC برای تسهیل پرداخت در فروشگاه های شهروند.	(Osterrider et al., 2020)	I۱, I۵, I۹
		استفاده از سیستم های هوش تجاری برای تحلیل داده ها و بهبود تصمیم گیری در فروشگاه های شهروند.	(Linderoth et al., 2018)	----
		طراحی پلتفرم های آنلاین برای ارتباط و تعامل بهتر با مشتریان در فروشگاه های شهروند.	(Mousavi & Shami, 2023)	I۴, I۶, I۹
بهبود خدمات به مشتریان		ارائه خدمات مشتری به صورت آنلاین و پشتیبانی ۲۴ ساعته برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان.	(Salehipour & Kazem, 2021)	I۶, I۸, I۱۷
		ارائه پیشنهادات ویژه بر اساس تاریخچه خرید مشتریان در فروشگاه های شهروند.	(Hosseini et al., 2020)	I۳, I۱۵, I۱۷
		استفاده از نظرسنجی های آنلاین برای جمع آوری بازخورد مشتریان در فروشگاه های شهروند.	(Tripathi, 2019)	I۹, I۱۴, I۱۶
		فراهم کردن امکان خرید به صورت آنلاین و حضوری برای مشتریان در فروشگاه های شهروند.	----	I۱, I۱۰, I۱۳
		برگزاری رویدادهای تخفیفی و ویژه به صورت آنلاین برای جذب مشتریان به فروشگاه های شهروند.	(Wolniak et al., 2024)	I۵, I۶, I۱۹
		بهبود فرآیند تحویل کالا به صورت سریع و راحت برای مشتریان در فروشگاه های شهروند.	(Rodríguez-Abitia & Bribiesca-Correa, 2021)	I۴, I۹, I۱۰
فرهنگ سازمانی		برگزاری دوره های آموزشی مستمر برای کارکنان فروشگاه های شهروند در زمینه فناوری های جدید.	(Mousavi & Shami, 2023)	----
		ایجاد محیطی که نوآوری و ایده پردازی در آن تشویق شود و کارکنان به ارائه ایده های جدید ترغیب شوند.	(Limani et al., 2018)	I۸, I۱۷, I۲۰

I۹, I۱۴, I۱۹	Olanipekun & (Sutrisna, 2021)	تشکیل تیم‌های متنوع برای پیاده‌سازی پروژه‌های تحول دیجیتال در فروشگاه‌های شهروند.		
I۱, I۸, I۹	Khasmafkhan (Nezam, 2023)	استخدام نیروی متخصص برای بهبود فرآیندهای دیجیتال و فناوری اطلاعات در فروشگاه‌های شهروند.		
I۶, I۹, I۱۲	(Limani et al., 2018)	برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای ارتقاء مهارت‌های کارکنان در فروشگاه‌های شهروند.		
I۴, I۷, I۱۳	----	ترویج فرهنگ پذیرش تغییرات دیجیتال و نوآوری در میان کارکنان و مدیریت فروشگاه‌های شهروند.		
I۳, I۱۴, I۱۹	Mousavi & Shami, (2023)	به‌کارگیری سیستم‌های خودکار برای تسهیل فرآیندهای خرید و پرداخت در فروشگاه‌های شهروند.	دیجیتالی سازی	بستر
I۶, I۸, I۱۵	Mahmoudi et al., (2023)	استفاده از سیستم‌های مدیریت موجودی و انبارداری دیجیتال برای بهبود عملکرد فروشگاه‌های شهروند.		
I۵, I۸, I۱۹	Salehipour & (Kazem, 2021)	استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری برای بهبود تعاملات در فروشگاه‌های شهروند.		
I۹, I۱۰, I۱۶	Khasmafkhan (Nezam, 2023)	بهینه‌سازی فرآیندهای تأمین و توزیع از طریق دیجیتال سازی در فروشگاه‌های شهروند.		
----	(Wen et al., 2022)	استفاده از داده‌ها برای بهبود تصمیم‌گیری‌های تجاری در فروشگاه‌های شهروند.		
I۱, I۱۷, I۲۰	Heydari et al., (2022)	پیاده‌سازی داشبوردهای مدیریتی برای تحلیل عملکرد و گزارش‌دهی در فروشگاه‌های شهروند.		
I۷, I۱۵, I۱۸	(Tripathi, 2019)	ارائه اپلیکیشن موبایل برای خرید آنلاین و مشاهده موجودی در فروشگاه‌های شهروند.	تحلیل کیفیت خدمات لجستیک	
I۴, I۵, I۱۸	Hosseini et al., (2020)	ارائه پیشنهادات ویژه بر اساس تاریخچه خرید مشتریان در فروشگاه‌های شهروند.		
I۸, I۹, I۱۶	Mahmoudi et al., (2023)	ارائه خدمات تحویل سریع و راحت به مشتریان فروشگاه‌های شهروند.		
I۱۰, I۱۵, I۱۷	----	به‌کارگیری فناوری‌های نوین مانند واقعیت افزوده برای بهبود تجربه خرید در فروشگاه‌های شهروند.		
I۴	Hasanqolipour (Yasouji et al., 2023)	برگزاری کمپین‌های تبلیغاتی آنلاین و تخفیف‌های جذاب برای جذب مشتریان به فروشگاه‌های شهروند.		
I۷, I۱۴, I۱۷	Khasmafkhan (Nezam, 2023)	استفاده از نظرسنجی‌های آنلاین برای جمع‌آوری بازخورد مشتریان فروشگاه‌های شهروند.		
I۵, I۷, I۱۹	Olanipekun & (Sutrisna, 2021)	چالش‌های مربوط به عدم تخصیص بودجه کافی برای پروژه‌های تحول دیجیتال در فروشگاه‌های شهروند.	کمیود منابع مالی	موانع
----	Hosseini et al., (2020)	مدیریت هزینه‌های بالای فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای موردنیاز برای بهبود عملکرد فروشگاه‌های شهروند.		
I۵, I۱۱, I۱۷	Mousavi & Shami, (2023)	محدودیت در سرمایه‌گذاری برای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در فروشگاه‌های شهروند.		
I۸, I۱۶, I۱۹	----	چالش‌های مربوط به عدم حمایت مالی کافی از سوی مدیریت ارشد برای تحول دیجیتال در فروشگاه‌های شهروند.		
I۹, I۱۰, I۱۵	Olanipekun & (Sutrisna, 2021)	هزینه‌های بالای آموزش و توسعه مهارت‌های دیجیتال کارکنان فروشگاه‌های شهروند.		
----	Salehipour & (Kazem, 2021)	چالش‌های مربوط به عدم پذیرش تغییرات جدید توسط کارکنان فروشگاه‌های شهروند.	مقاومت فرهنگی و سازمانی	
I۸, I۱۲, I۱۳	Hosseini et al., (2020)	ترس و عدم اطمینان کارکنان نسبت به فناوری‌های نوین و تغییرات دیجیتال در فروشگاه‌های شهروند.		

۱۳، ۱۹، ۱۱۲	(Khasmakhani & Nezam, 2023)	عدم انگیزه و علاقه کارکنان به یادگیری مهارت‌های دیجیتال و فناوری‌های نوین در فروشگاه‌های شهروند.
۱۴، ۱۵، ۱۱۰	----	وجود فرهنگ سنتی که با نیازهای دیجیتال و نوآوری در فروشگاه‌های شهروند تطابق ندارد.
۱۱، ۱۶، ۱۱۳	(Hosseini et al., 2020)	عدم حمایت و پشتیبانی از سوی مدیران برای تغییرات فرهنگی و دیجیتال در فروشگاه‌های شهروند.
----	(Mahmoudi et al., 2023)	کمبود نیروی متخصص در زمینه فناوری اطلاعات برای پیاده‌سازی پروژه‌های دیجیتال در فروشگاه‌های شهروند.
۱۵، ۱۶، ۱۱۲	(Salehipour & Kazem, 2021)	کمبود آموزش‌های لازم برای کارکنان در زمینه ابزارهای دیجیتال و فناوری‌های نوین در فروشگاه‌های شهروند.
۱۸، ۱۱۵، ۱۱۹	----	عدم آگاهی کارکنان از مزایای تحول دیجیتال و تأثیر آن بر بهبود عملکرد فروشگاه‌های شهروند.
۱۴، ۱۷، ۱۲۰	(Mousavi & Shami, 2023)	چالش‌های مربوط به ناتوانی در استفاده از نرم‌افزارها و سیستم‌های جدید در فروشگاه‌های شهروند.
۱۵، ۱۱۴، ۱۱۶	(Hosseini et al., 2020)	کمبود دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های مرتبط با فناوری‌های نوین برای کارکنان فروشگاه‌های شهروند.

موارد شناسایی شده در شکل زیر قابل مشاهده است:



شکل ۱. مضامین استخراج شده از مرور سیستماتیک ادبیات و مصاحبه با خبرگان

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که راهبردهای اصلی پیاده‌سازی تحول دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند شامل سه مؤلفه کلیدی "فناوری‌های دیجیتال و نرم‌افزارها"، "بهبود خدمات به مشتریان"، و "فرهنگ سازمانی" هستند. بسترهای اجرای این تحول نیز در قالب دو محور "دیجیتالی سازی فرایندها" و "تحلیل کیفیت خدمات لجستیک" طبقه‌بندی شدند. از سوی دیگر، موانع اصلی شامل "کمبود منابع مالی"،

"مقاومت فرهنگی و سازمانی"، و "کمبرود مهارت‌های فنی" شناسایی گردید. بررسی این ابعاد در کنار مطالعات پیشین نشان می‌دهد که تحول دیجیتال نه تنها یک تغییر فناورانه، بلکه یک دگرگونی بنیادین در ساختارها، رویه‌ها و ارزش‌های سازمانی است.

در بعد راهبردی، یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر نقش حیاتی فناوری‌های دیجیتال و نرم‌افزارهای نوین با پژوهش Jin et al (۲۰۲۰) همسو است که تأکید دارد راهبردهای موفق دیجیتال‌سازی در سازمان‌های بزرگ وابسته به تملک داده و ایجاد ارزش پیشنهادی بر اساس تحلیل داده می‌باشد (Jin et al., 2020). در فروشگاه‌های شهروند، استفاده از اپلیکیشن‌های موبایل، سامانه‌های پرداخت NFC و QR Code، و نرم‌افزارهای مدیریت فروش و موجودی نشان‌دهنده تلاش برای ایجاد چنین ارزش افزوده‌ای است. به‌طور مشابه، Rodríguez-Abitia and Bribiesca-Correa (۲۰۲۱) نیز در بررسی تحول دیجیتال در دانشگاه‌ها بر لزوم زیرساخت‌های فناورانه برای ارائه خدمات سفارشی‌شده و تعامل مؤثر با مخاطبان تأکید می‌کنند که این نکته در فروشگاه‌های شهروند در قالب طراحی پلتفرم‌های دیجیتال و تحلیل الگوهای خرید مشتریان تحقق یافته است (Rodríguez-Abitia & Bribiesca-Correa, 2021).

دومین راهبرد شناسایی‌شده در پژوهش حاضر، "بهبود خدمات به مشتریان"، هم‌راستا با تحلیل‌های Wen et al (۲۰۲۲) است که رابطه میان رقابت‌پذیری استراتژیک، دیجیتال‌سازی و نوآوری سازمانی را تبیین کرده‌اند. آن‌ها نشان می‌دهند که به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال می‌تواند در ایجاد تجربه مشتری منحصربه‌فرد و ارتقاء کیفیت تعاملات نقش‌آفرین باشد (Wen et al., 2022). ارائه خدمات ۲۴ ساعته، استفاده از نظرسنجی‌های آنلاین و برنامه‌های تخفیف، از جمله مصادیق این راهبرد در فروشگاه‌های شهروند است. همچنین، در پژوهش Wolniak et al (۲۰۲۴)، ابزارهای تعاملی مانند واقعیت افزوده، هوش مصنوعی و اسکنرهای هوشمند به عنوان نوآوری‌های خرده‌فروشی معرفی شده‌اند که موجب شخصی‌سازی و تسریع در فرآیند خرید می‌گردند (Wolniak et al., 2024).

در بعد سوم راهبردی، یعنی "فرهنگ سازمانی"، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان، ایجاد محیطی نوآورانه، و تیم‌سازی از جمله اقداماتی است که فروشگاه‌های شهروند در دستور کار قرار داده‌اند. این یافته‌ها با تحقیقات Olanipekun and Sutrisna (۲۰۲۱) هم‌راستا است که تأکید دارند موفقیت تحول دیجیتال در صنایع ساختمانی نیز به شدت به آمادگی فرهنگی و پذیرش ذهنی کارکنان وابسته است (Olanipekun & Sutrisna, 2021). همچنین، Limani et al (۲۰۱۸) در پژوهش خود بر اهمیت رهبری تحول‌گرا و ایجاد فرهنگ یادگیرنده برای پذیرش فناوری‌های نوین در مناطق پساستی تأکید می‌کنند که با رویکرد شهروند به ترویج فرهنگ نوآوری هم‌راستا است (Limani et al., 2018).

در بعد بسترهای تحول دیجیتال، دیجیتالی‌سازی فرآیندها به عنوان بستر کلیدی، شامل استفاده از سیستم‌های مدیریت انبار، داشبوردهای تحلیلی و ابزارهای CRM در فروشگاه‌های شهروند است. این اقدامات با یافته‌های Nekrasov and Sinitsyna (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد که بیان می‌کنند زیرساخت‌های تحول دیجیتال نقش کلیدی در مدیریت زنجیره تأمین و بهینه‌سازی لجستیک دارد (Nekrasov & Sinitsyna, 2020). همچنین، Hosseini et al (۲۰۲۰) در بررسی تحول دیجیتال در مناطق آزاد تجاری ایران، استفاده از داشبوردهای مدیریتی و سیستم‌های هوشمند را عامل مؤثر در تسریع تصمیم‌گیری مدیریتی و پاسخگویی سریع به تغییرات بازار معرفی کرده‌اند (Hosseini et al., 2020).

در بستر دوم، یعنی تحلیل کیفیت خدمات لجستیک، استفاده از داده‌های خرید برای پیشنهادهای هوشمند، تحویل سریع کالا و کمپین‌های تخفیفی، همسو با مدل ارائه‌شده توسط Hasanqolipour Yasouji et al (۲۰۲۳) است که بر طراحی تجربه مشتری مبتنی بر صنعت

۴۰ تأکید دارد (Hasanqolipour Yasouji et al., 2023). همچنین، مطالعه Salehipour and Kazem (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که شناخت نقاط تماس مشتری با سازمان و بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال در بهبود آن‌ها، زمینه‌ساز تحقق تجربه خرید بی‌نقص خواهد بود (Salehipour & Kazem, 2021).

در بخش موانع، کمبود منابع مالی از مهم‌ترین چالش‌های تحول دیجیتال در فروشگاه‌های شهروند معرفی شد. این مسئله در پژوهش Olanipekun and Sutrisna (۲۰۲۱) نیز مشاهده شده است که تأکید دارند محدودیت‌های مالی مانع از توسعه زیرساخت‌های لازم برای اجرای فناوری‌های نوین می‌شود (Olanipekun & Sutrisna, 2021). همچنین، مطالعات Khasmafkhaneh Nezam (۲۰۲۳) نیز نشان می‌دهد که در صنایع بانکی ایران، عدم دسترسی به منابع مالی کافی، اثر معناداری بر توسعه نوآوری دیجیتال دارد (Khasmafkhaneh, 2023).

مقاومت فرهنگی و سازمانی به عنوان دومین مانع اساسی مطرح شده است. این یافته با دیدگاه Linderoth et al. (۲۰۱۸) هم‌راستا است که بیان می‌دارند ساختارهای سنتی و فرهنگ‌های غیرمنعطف مانع پذیرش فناوری و نوآوری می‌گردند (Linderoth et al., 2018). همچنین، مطالعه Heydari et al. (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که ایجاد نقشه‌راه فرهنگی، آموزش مستمر و گفت‌وگوهای حمایتی میان مدیران و کارکنان، از عوامل کلیدی در غلبه بر مقاومت سازمانی در برابر تغییرات فناورانه است (Heydari et al., 2022).

در نهایت، کمبود مهارت‌های فنی، به‌ویژه در میان کارکنان رده عملیاتی فروشگاه‌ها، سومین مانع مهم شناسایی شده در این پژوهش بود. این یافته با نتایج Mousavi and Shami (۲۰۲۳) هم‌راستا است که در مرور نظام‌مند خود بر اهمیت توسعه چرخه عمر چابک تحول دیجیتال و لزوم ارتقاء مهارت‌های دیجیتال در تمام سطوح سازمانی تأکید می‌کنند (Mousavi & Shami, 2023). همچنین، مطالعه Mahmoudi et al. (۲۰۲۳) نیز بر آن است که موفقیت تحول دیجیتال در صنایع خدماتی نیازمند تربیت نیروهای متخصص و تعریف فرآیندهای آموزشی ساختارمند است (Mahmoudi et al., 2023).

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و تمرکز بر جامعه آماری محدود شامل خبرگان فروشگاه‌های شهروند و اساتید دانشگاه بود که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر فروشگاه‌های زنجیره‌ای یا صنایع دیگر محدود کند. همچنین، رویکرد کیفی و وابستگی به ادراکات ذهنی مشارکت‌کنندگان، امکان سوگیری در تحلیل‌ها را افزایش می‌دهد. عدم استفاده از داده‌های آماری کمی نیز ممکن است دقت و صراحت نتایج را کاهش دهد.

پژوهش‌های آتی می‌توانند با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) و در نظر گرفتن شاخص‌های عملکردی مانند سودآوری، وفاداری مشتری و میزان رضایت، به تحلیل اثربخشی واقعی تحول دیجیتال در فروشگاه‌ها بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آینده به مطالعه مقایسه‌ای میان فروشگاه‌های مختلف (دولتی و خصوصی) یا صنایع گوناگون بپردازند تا عوامل موفقیت یا موانع مشترک و منحصر به فرد بهتر شناخته شوند. بررسی نقش رهبری دیجیتال در تسهیل فرآیند تغییر نیز می‌تواند موضوعی نوآورانه باشد.

مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای باید ضمن تدوین نقشه راه دیجیتال، در سه سطح تکنولوژی، فرایند و فرهنگ، برنامه‌های جداگانه‌ای طراحی و اجرا کنند. سرمایه‌گذاری در آموزش مستمر کارکنان، ایجاد محیط‌های نوآوری مشارکتی، و شناسایی سریع نقاط اصطکاک با فناوری، می‌تواند به تسریع تحول کمک کند. همچنین، استفاده از مدل‌های بلوغ تحول دیجیتال و شاخص‌های کلیدی عملکرد دیجیتال، در ارزیابی مداوم

پیشرفت پروژه‌های فناورانه ضروری است. استفاده از پلتفرم‌های یکپارچه برای مدیریت داده‌های مشتریان و سیستم‌های لجستیک نیز باید در اولویت قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Digital transformation has emerged as a powerful force shaping business strategies across various industries, particularly in the retail sector, where consumer expectations and technological capabilities continuously evolve. In the context of chain stores, digital transformation encompasses adopting digital technologies to enhance operational processes, improve customer experiences, and create competitive advantages (Rodríguez-Abitia & Bribiesca-Correa, 2021). Technologies such as the Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), and mobile applications offer retailers opportunities to streamline supply chains, personalize services, and optimize inventory management (Wolniak et al., 2024). In Iran, Citizen Chain Stores represent a major retail brand, and understanding the dynamics of digital transformation within such a prominent organization provides valuable insights for broader industry implementation.

One of the key pillars of digital transformation is the use of smart technologies to enhance customer experiences. For instance, augmented reality, electronic payment systems, and mobile apps can reduce friction in the shopping process while offering personalized services based on consumer behavior analysis (Anthony, 2020). The strategic use of data analytics and AI enables managers to gain insight into purchasing patterns, leading to improved marketing tactics and more informed decision-making (Nekrasov & Sinitsyna, 2020). Additionally, the deployment of digital systems can lead to more responsive and agile supply chains, enabling retailers to avoid unnecessary delays and reduce operational costs (Jin et al., 2020).

Creating a supportive organizational culture that embraces innovation and adapts to new technologies is fundamental for successful digital transformation (Olanipekun & Sutrisna, 2021). Without internal buy-in and a workforce that is technologically literate, transformation efforts may face significant resistance and ultimately fail. This is particularly relevant in the Iranian retail context, where structural challenges and conservative corporate cultures can act as barriers (Limani et al., 2018). Citizen Chain Stores have begun addressing these challenges by adopting digital platforms and developing mobile applications to facilitate product access and online purchases (Mahmoudi et al., 2023).

Another critical strategy involves leveraging big data and AI to forecast demand and manage inventory more effectively. This proactive approach allows stores to meet customer needs with greater precision and efficiency (Khasmafkhan Nezam, 2023). However, these advancements are not without challenges. Among the most pressing obstacles are limited financial resources, cultural and organizational resistance, and a lack of technical expertise. These findings align with existing literature emphasizing the need for strategic planning, adequate budgeting, and continuous training programs to address the skills gap (Linderoth et al., 2018).

From a structural perspective, the successful implementation of digital transformation relies on solid infrastructural support, including IT and communication networks, which enable organizations to capitalize on advanced technologies (Heydari et al., 2022). At Citizen Chain Stores, investment in CRM software, automated inventory management systems, and data visualization dashboards are indicative of this infrastructural evolution (Salehipour & Kazem, 2021). Moreover, alignment between strategic vision and digital capability is essential for ensuring transformation initiatives lead to sustainable value creation (Khosroanjam et al., 2020).

Globally, the emergence of Industry 4.0 has influenced the retail sector significantly, with smart technologies redefining supply chains and customer interaction models (Osterrider et al., 2020). Despite technological advances, local context and organizational readiness remain key determinants of success. Resistance to change, lack of strategic alignment, and insufficient financial backing are frequently cited as inhibitors of digital progress (Tripathi, 2019). Therefore, understanding how a well-established retailer such as Citizen Chain Stores navigates these challenges can provide a practical framework for other organizations undergoing similar transformations.

This study thus seeks to identify the key strategies, barriers, and enablers for digital transformation within Citizen Chain Stores in Iran, using a qualitative grounded theory approach. The insights obtained are expected to serve as a foundation for both academic inquiry and practical applications in digital transformation initiatives across the retail industry.

Methods and Materials

This qualitative study employed a grounded theory methodology, focusing on the collection and analysis of expert insights to identify the strategies, barriers, and platforms related to digital transformation in Citizen Chain Stores. The participants included academic experts in the fields of business and digital marketing, as well as organizational experts working in Citizen retail branches. Using purposive sampling, a total of 20 experts were selected based on the principle of theoretical saturation.

Data were collected through semi-structured interviews, each lasting approximately 60 to 90 minutes, and were recorded and transcribed for analysis. Thematic content analysis was conducted using MAXQDA Analytics Pro Version 18. Initial open coding was followed by axial coding to identify thematic relationships. A total of 146 initial codes were condensed into 99 base themes, which were later categorized into organizing and overarching themes. The final model consisted of strategies, barriers, and platforms for digital transformation.

Findings

The findings indicated that the strategic dimensions of digital transformation in Citizen Chain Stores fall under three major themes: digital technologies and software, improved customer service, and organizational culture. The application of digital technologies included the use of mobile apps for online shopping, the integration of digital payment systems such as NFC and QR codes, and business intelligence systems for data analysis. Enhanced customer service strategies involved

round-the-clock customer support, online feedback mechanisms, personalized promotions based on customer purchase history, and seamless hybrid shopping experiences.

In terms of organizational culture, the findings emphasized the need for continuous employee training, the encouragement of innovation, formation of cross-functional digital project teams, recruitment of IT specialists, and fostering a culture that embraces change. The study found that without these cultural enablers, the sustainability of digital transformation efforts would be compromised.

The infrastructural enablers were identified in two core areas: process digitization and logistics service quality analysis. Process digitization included automated purchasing systems, digital inventory control, CRM tools, and integrated dashboards for decision-making. Meanwhile, logistics enhancements encompassed mobile apps for real-time stock updates, AR technologies to enhance shopping experiences, and smart supply chain solutions.

Three main barriers were identified. First, financial constraints significantly limited the scope of digital investments, especially in areas such as infrastructure, employee training, and advanced analytics tools. Second, cultural and organizational resistance posed a critical challenge, particularly regarding employee reluctance to adopt new systems and technologies. Lastly, the lack of technical expertise within the organization hindered the optimal use of available digital tools.

Discussion and Conclusion

The strategic findings of this research demonstrate that the adoption of cutting-edge digital technologies and customer-centric innovations plays a central role in retail transformation. Consistent with the work of Jin et al. (2020), the study emphasizes how data ownership and analytical capabilities are instrumental in reshaping the value propositions of retail firms (Jin et al., 2020). By investing in mobile platforms and real-time inventory systems, Citizen Chain Stores have shown progress in operational agility and customer engagement, resonating with the experiences outlined by Rodríguez-Abitia (2021) in the context of educational institutions (Rodríguez-Abitia & Bribiesca-Correa, 2021).

Improving customer services via personalized promotions, 24/7 support, and digital loyalty programs aligns with Wen et al. (2022), who emphasize the role of digitalization in fostering innovation and competitive advantage (Wen et al., 2022). These enhancements are pivotal in meeting the modern consumer's expectations for speed, convenience, and relevance.

Organizational culture was another key pillar, with findings reinforcing the view of Olanipekun (2021) and Limani (2018) that successful digital transformation necessitates a receptive, adaptive, and technologically capable workforce (Limani et al., 2018; Olanipekun & Sutrisna, 2021). Without fostering a culture that values digital innovation and knowledge sharing, the deployment of technology alone is insufficient for transformation.

From an infrastructural standpoint, the research supports Nekrasov (2020) in highlighting the essential role of robust digital systems in optimizing logistics and enhancing transparency across operations (Nekrasov & Sinitsyna, 2020). Process automation, real-time dashboards, and CRM platforms serve as enablers for strategic responsiveness and customer-centricity.

The barriers identified—financial constraints, cultural resistance, and skills gaps—mirror those found in prior studies, including those by Linderoth (2018), who identifies internal inertia as a major impediment to digital change (Linderoth et al., 2018). Furthermore, the lack of technical competencies, as documented by Mousavi (2023) and Mahmoudi (2023), indicates the urgent need for upskilling programs to support the digital workforce (Mahmoudi et al., 2023; Mousavi & Shami, 2023).

In conclusion, this study offers a comprehensive model of the strategies, enablers, and barriers to digital transformation in the context of Iranian retail. The insights gained not only reinforce existing theoretical frameworks but also provide practical guidance for policymakers and retail managers seeking to navigate the complexities of digitalization. By focusing on strategic alignment, cultural readiness, and continuous capability development, organizations can enhance their adaptability and drive sustained digital transformation in an increasingly competitive landscape.

References

- Anthony, B. (2020). Applying enterprise architecture for digital transformation of electro mobility towards sustainable transportation. <https://doi.org/10.1145/3378539.3393858>
- Asadmarji, E., Mohammadian, A., Rajabzadeh Qatarmi, A., & Shoar, M. (2019). Presenting a Maturity Model for Digital Transformation Using Meta-Synthesis Method: A Case Study of Pharmaceutical Companies. *Information Management*, 5(2), 48-69. https://www.aimj.ir/article_108244.html
- Ghavandi, A., & Jalilian, H. R. (2021). *Analysis of Digital Transformation Plans and Implementation of Business Platform Architecture in the General Post Office of Kermanshah Province* <https://civilica.com/doc/1797578/>
- Hasanqolipour Yasouji, T., Abolghasem, E., & Pegah, H. (2023). Designing a Customer Experience Model in the Online Sales Service Industry and Mapping the Customer Electronic Journey Based on Industry 4.0. <https://lib.ut.ac.ir/site/catalogue/1586508>
- Heydari, A., Yazdani, H. R., Hakim, A., Zarei Matin, H., & Babashahi, J. (2022). Providing a Roadmap for Digital Transformation in Human Resources with a Meta-Synthesis Approach. *Organizational Resource Management Researches*, 12(4). <https://bsnt.modares.ac.ir/article-28-61483-fa.html>
- Hosseini, M. R., Salarzahi, H., & Abtin, A. (2020). Identification and Ranking of Factors Influencing Digital Transformation in the Free Zone Organization of Chabahar <https://www.sid.ir/paper/1368876/fa>
- Hosseini Nasab, S. M., Shami Zanjani, M., & Gholi Pour, A. (2020). Proposing a Competency Model for the Chief Digital Officer as the Governor of Digital Transformation in Organizations. *Iranian Research Institute for Information Science and Technology*, 36(3), 835-860. <https://doi.org/10.52547/jipm.36.3.835>
- Jin, J., Ma, L., & Ye, X. (2020). Digital transformation strategies for existed firms: from the perspectives of data ownership and key value propositions. *Asian Journal of Technology Innovation*, 28(1), 77-93. <https://doi.org/10.1080/19761597.2019.1700384>
- Kaviani Zadeh, E., Fathian Boroujeni, M., & Sobhanifard. (2020). *Proposing a Model for Achieving Digital Transformation in Small and Medium-Sized Service-Oriented Enterprises: A Case Study of Medical and Health Service Providers in Iran* http://www.jik-ifea.ir/article_24005.html
- Khasmafkhan Nezam, A. (2023). The Impact of Digital Transformation on Organizational Green Innovation with the Moderating Role of Artificial Intelligence: A Study of Employees in the Banking Industry (Bank Eghtesad Novin). Second National Conference on Digital Transformation, Banking, and Insurance, Tehran, https://journals.iau.ir/article_697616.html
- Khosroanjam, D., Keshanchi, B., Pourgholi, A., & Abdollahi, S. (2020). Evaluation of Strategic Indicators for Implementing Digital Banking Using a Combination of Interpretive Structural Modeling and Fuzzy DEMATEL Approaches. *Business Management*, 12(46), 125-148. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1684965>
- Limani, Y., Stapleton, L., & Groumpou, P. (2018). The Challenges of Digital Transformation in Post-Conflict Transition Regions: Digital Technology Adoption in Kosovo. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.11.284>
- Linderoth, H. C., Jacobsson, M., & Elbanna, A. (2018). Barriers for digital transformation: the role of industry. Australasian conference on information systems, <https://doi.org/10.5130/acis2018.az>
- Mahmoudi, A., Khamsa, A., & Hosseini Shakib, M. (2023). Identifying Components of the Social Banking Innovation Process with a Digital Transformation Approach Using Fuzzy Delphi Method. *Scientific-Research Journal of Innovation and Value Creation*, 12(23). <http://journalie.ir/Article/39117/FullText>
- Mousavi, S. A. M., & Shami, Z. (2023). The Agile Digital Transformation Lifecycle: A Systematic Literature Review. *Scientific Journal*. https://jomc.ut.ac.ir/article_94244.html
- Nekrasov, A. G., & Sinitsyna, A. S. (2020). Digital transformation infrastructure and transportation logistics systems. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/832/1/012052>
- Olanipekun, A. O., & Sutrisna, M. (2021). Facilitating Digital Transformation in Construction-A Systematic Review of the Current State of the Art. *Frontiers in Built Environment*, 96. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2021.660758>
- Osterrider, P., Budde, L., & Friedli, T. (2020). The smart factory as a key construct of industry 4.0: A systematic literature review. *International Journal of Production Economics*, 221, 91-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.08.011>
- Rodríguez-Abitia, G., & Bribiesca-Correa, G. (2021). Assessing Digital Transformation in Universities. *Future Internet*, 13(2), 52. <https://doi.org/10.3390/fi13020052>

- Salehipour, B., & Kazem, P. (2021). A New Perspective for Achieving Digital Transformation. *Science and Technology Policy Letter*, 11(1), 5-17. https://stpl.ristip.sharif.ir/mobile/article_22012.html?lang=fa
- Tripathi, S. (2019). Impact of Barriers on Industry 4.0 Transformation Dimensions. International Conference on Precision, Meso, Micro and Nano Engineering, https://www.researchgate.net/profile/Shubham-Tripathi-9/publication/347356935_IMPACT_OF_BARRIERS_ON_INDUSTY_40_TRANSFORMATION_DIMENSION_S/links/5fda2a0d45851553a0c124ec/IMPACT-OF-BARRIERS-ON-INDUSTY-40-TRANSFORMATION-DIMENSIONS.pdf
- 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>
- Wolniak, R., Stecula, K., & Aydın, B. (2024). Digital transformation of grocery In-store shopping-scanners, artificial intelligence, augmented reality and beyond: A review. *Foods*, 13(18), 2948. <https://doi.org/10.3390/foods13182948>