



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2023.1961564.3394



The Diamond Model of Digital Marketing Capabilities in Chain Stores with an Approach to Improving Productivity

Maryam Osati¹, Tahmooreth Hasanqolipouriasori(Ph.D.)^{2*}, Mohammad Aghaei(Ph.D.)³, Massoud Keimasi(Ph.D.)⁴

(Received: 2022.06.22- Accepted:2022.08.17)

Abstract

The present study is an attempt to present a model of digital marketing capabilities in chain stores since, in recent years, customers tend to shop online to gain faster and easier services as well as new experiences, and digital marketing is tied with new concepts and terms such as Martech, Figital and Next technologies. However, the challenges and risks inherent in online digital shopping can erode trust and lead to subpar customer experiences, prompting shoppers to withdraw from the platform. Despite the importance of this issue, there is no model for digital marketing capabilities in chain stores so that the managers of these stores can identify their strengths and weaknesses, as well as their competitive advantage in this area. In this qualitative study, semi-structured interviews were conducted with 12 experts in marketing, information technology and chain stores of the country, using the qualitative data-based approach (Glaser), which was followed by open, selective and theoretical coding of the data using Maxqda software. Moreover, a systematic review of the previous research was done to enrich the dimensions extracted from the interviews, and based on this, the diamond model of digital marketing capabilities in chain stores was presented, which includes five dimensions: Martech Capability-Maintenance Technologies, Martech Capability-Transformational Technologies, Networking Capability, Digital Relations Capability and Marketing Capability for the Next Best Action, all of which result in the digital customer experience. Among the above mentioned dimensions, martech-transformative technologies due to the existence of the important components such as blockchain and artificial intelligence and the dimension of Next best action marketing are called meta-capabilities. Chain stores, using this model, can measure the level of their digital marketing capabilities and plan to achieve their desired situation.

Key Words:chain stores, diamond model, digital customer experience, digital marketing, digital marketing capabilities

1. Ph.D. candidate of Department of Business Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Professor of Business Management Department, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
- *. Corresponding Author: thyasory@ut.ac.ir
3. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
4. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran



10.30495/QJOPM.2023.1961564.3394



ارائه مدل الماس قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای (رویکردی جهت ارتقای بهره‌وری)

مریم اوسطی^۱، طهمورث حسنلقی پوریاسوری^{۲*}، محمد آقایی^۳، مسعود کیماسی^۴

(دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۱- پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۵/۲۶)

چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدل قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای است؛ زیرا در سال‌های اخیر گرایش مشتریان به خریدهای آنلاین برای اخذ خدمات سریع و آسان‌تر و همچنین کسب تجربه‌های جدید، افزایش پیدا کرده و بازاریابی دیجیتال با مفاهیم و واژه‌های جدیدی نظیر مارتک، فیجیتال و فناوری‌های بعدی گره خورده است. ولیکن چالش‌ها و ریسک‌هایی که در خریدهای غیرحضور فیجیتال وجود دارد ممکن است سبب عدم اعتماد و یا به طور کلی عدم تجربه لذت‌بخش برای مشتریان باشد و باعث انصراف آن‌ها از خرید گردد. علیرغم اهمیت این موضوع، مدلی برای قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای وجود ندارد تا مدیران این فروشگاه‌ها بتوانند ضمن شناسایی این چالش‌ها و حساسیت‌ها برای رفع و یا کاهش آن‌ها برنامه‌ریزی و یا مزیت رقابتی‌شان را در این حوزه شناسایی کرده و با ارتقای بهره‌وری، سبب ایجاد تجربه‌ای لذت‌بخش برای مشتریان شوند. روش اجرای این پژوهش، کیفی است. به این ترتیب که با روش کیفی داده‌بنیاد-ره‌یافت ظاهر شونده با دوازده نفر از خبرگان بازاریابی، فناوری اطلاعات و فروشگاه‌های زنجیره‌ای کشور، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته صورت پذیرفت، سپس کدگذاری‌ها با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام گرفت. همچنین با مرور نظام‌مند پژوهش‌های گذشته براساس فرآیند سه مرحله‌ای ترنیلد و همکاران (۲۰۰۳) برای غنای ابعاد استخراج شده از مصاحبه‌ها، پرداخته شد و براین اساس، مدل الماس قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ارائه گردید که شامل پنج بعد قابلیت مارتک-فناوری‌های نگهدارنده، قابلیت مارتک-فناوری‌های تحول آفرین، قابلیت شبکه‌ای، قابلیت روابط دیجیتالی و قابلیت بازاریابی بهترین اقدام بعدی می‌باشد که همگی منتج به تجربه دیجیتال مشتری خواهند شد. از میان ابعاد فوق، بعد قابلیت مارتک-فناوری‌های تحول آفرین به دلیل وجود مؤلفه‌های مهمی نظیر بلاک‌چین و هوش مصنوعی و بعد قابلیت بازاریابی بهترین اقدام بعدی به عنوان فراقابلیت در نظر گرفته شدند.

واژه‌های کلیدی: تجربه دیجیتال مشتری، اعتماد مشتری، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال، بازاریابی دیجیتال.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

* نویسنده مسؤول: thyasory@ut.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه

روندهای فعلی بازار نشان می‌دهند فروش سنتی به واسطه توسعه فناوری‌ها در دهه‌های آینده دچار تغییرات جدی شده و ناکارآمد خواهند گردید (کاتلر و همکاران، ۲۰۱۷)؛ زیرا رشد فناوری‌های دیجیتال، روش‌های خرید را تغییر داده است (شانکار و همکاران، ۲۰۲۱). خرده‌فروشی‌ها با سرعت زیادی در حال به‌کارگیری نوآوری و ترکیب فناوری‌ها هستند تا ضمن ارتباط پیوسته با مشتریان، بتوانند به سودآوری ادامه دهند (پاناتو و تیمرمانس، ۲۰۱۴). صنعت خرده‌فروشی یکی از صنایع مهم جهان است و فروشگاه‌های زنجیره‌ای که یکی از زیرمجموعه‌های آنها هستند از اثرگذارترین حلقه‌های زنجیره تأمین مخصوصاً در حوزه کالاهای مصرفی می‌باشند و برای ایجاد مزیت رقابتی، فناوری‌های نوین را به کار می‌برند (ویلمز و همکاران، ۲۰۱۷؛ بهمنی و همکاران، ۱۳۹۵). از طرفی پاندمی کوید ۱۹ مشتریانی را نیز که علاقه‌مند به خریدهای سنتی بودند وادار به تغییر سبک خرید و زندگی نموده و به خریدهای آنلاین سوق داده، به نحوی که مردم بسیار بیشتر از گذشته دنیای مجازی را با دنیای واقعی آمیخته‌اند (کوکا و همکاران، ۲۰۱۴) و هیچ مرزی بین دنیای فیزیکی و دیجیتالی نمی‌بینند و این جهان را دنیای فیجیتالی می‌نامند (کاتلر و همکاران، ۲۰۲۱).

با افزایش تمایل مصرف‌کنندگان به خریدهای دیجیتال، شیوه خرید از خانه و روندهای فناورانه جدید، درهایی را به روی بازاریابی الکترونیکی و راه‌های جدید تأثیرگذاری و خدمت به مشتریان گشوده است؛ به نحوی که تقریباً تمامی محصولات و خدمات را با کمک خرید الکترونیکی، می‌توان با سرعت بیشتر و راحت‌تر از خانه خریداری نمود، هر چند روند بعضی از این روش‌ها، مانند فروش پستی یا فروش کاتالوگی کند شده و در حال سقوط می‌باشند، روش‌های دیگر مانند خرید اینترنتی، موبایل و تلویزیون کابلی، سریع‌تر از پیش‌بینی‌ها در حال رشد هستند، به نحوی که پیش‌بینی گردیده، در سال ۲۰۲۱ حدود چهارده درصد خرید جهانی، به‌صورت آنلاین انجام می‌شود (مافه و بلاس^۱، ۲۰۱۸). با وجود این که آمارها نشان از افزایش تمایل مشتریان به خریدهای غیرحضوری دارند ولیکن در این‌گونه خریدها، چالش‌هایی نیز وجود دارد که ممکن است مصرف‌کنندگان را منصرف نماید؛ زیرا مشتریان هنگام خریدهای اینترنتی، نسبت به خریدهای سنتی حساس‌تر هستند (هالت^۲ و همکاران، ۲۰۱۸) بنابراین ضروری است فروشگاه‌های زنجیره‌ای، این چالش‌ها و حساسیت‌ها را شناسایی کرده و برای رفع و یا کاهش آنها برنامه‌ریزی نمایند. از مهم‌ترین این چالش‌ها، می‌توان به امکان تردید مشتریان در رابطه با ارائه اطلاعات شخصی خود در کارت‌های اعتباری یا بانکی اشاره نمود که امکان دارد، این تردید به عدم اعتماد منجر شده و خریدی صورت ندهند (سیلک، ۲۰۱۹). در یکی از

1. Mafe & Blas

2. Hult

پژوهش‌ها که توسط پانوار^۱ (۲۰۱۸) صورت گرفته، پنج نوع ریسک شامل ریسک مالی، ریسک زمان، ریسک محصول، ریسک خصوصی و ریسک تحویل، به عنوان ریسک‌های مصرف‌کننده در خریدهای آنلاین در فیس‌بوک مطرح شده است. از طرفی، قابلیت‌ها عامل اصلی رقابت‌پذیری شرکت‌ها می‌باشند (بلوچی و همکاران، ۱۳۹۸). فروشندگان سنتی کالا با نزدیک نمودن محیط خرید فیزیکی و مجازی و تعریف مجدد نقش خود در بستر هوشمند شهری، می‌توانند از مزیت‌های این دگرگونی استفاده نمایند؛ زیرا پیشرفت‌های فعلی در فناوری قادر هستند با بهینه‌سازی تجربه خرید مصرف‌کنندگان، عملکرد خرده‌فروشان را ارتقا دهند (پانتو و ناکاراتو، ۲۰۱۰) و به این ترتیب با بهینه‌سازی عملکرد و در نتیجه افزایش بهره‌وری فروشگاه‌ها، برای آن‌ها مزیت رقابتی ایجاد کنند. پیتز دراکر^۲ که یکی از دانشمندان مدیریت است، بهره‌وری را مستلزم کارایی و اثربخشی می‌داند و کارایی را انجام دادن کارها به نحو شایسته و یا مناسب و اثربخشی را کارهای شایسته و مناسب انجام دادن، عنوان می‌کند. همچنین از ویژگی‌های شرکت‌های رقابت‌پذیر برخوردار می‌باشد (رحیمی، ۱۳۹۸). بنابرین اساس بازاریابی موفق در عصر تحول دیجیتال آگاهی یافتن از نیازهای مشتریان و فرآیندهای خرید او در فضای دیجیتال می‌باشد (گانگ و ای، ۲۰۱۸). امروزه بازاریابان می‌دانند کانال‌های دیجیتال برای درگیر کردن مصرف‌کنندگان ضروری هستند. در سال ۲۰۱۶ مخارج جهانی تبلیغات دیجیتال به ۱۷۸ میلیارد دلار رسید که تقریباً ۳۰ درصد کل مخارج تبلیغاتی می‌باشد (کیماسی و خوشنویس، ۱۴۰۰).

با توجه به موارد مطرح شده فوق، در چنین فضایی ضروری است فروشگاه‌های زنجیره‌ای مدلی برای سنجش قابلیت‌های بازاریابی خود داشته باشند تا با آگاهی از سطح فعلی، برای رسیدن به وضعیت مطلوب که شامل کاهش ریسک‌های خرید غیر حضوری (از طریق کانال‌های دیجیتال، اینترنتی و یا آنلاین) و ایجاد اعتماد و کاهش اضطراب خرید، راحتی کاربری، کاهش ریسک محصول، کاهش ریسک تحویل، افزایش سرعت خرید، ایجاد تجربه‌های جدید و در نهایت ارتقای تجربه مشتری، برنامه‌ریزی نمایند. ولیکن از آنجایی که چنین مدلی برای فروشگاه‌های زنجیره‌ای وجود ندارد، همچنین در گذشته پژوهش‌های اندکی، موضوع قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال را به صورت متمرکز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای مورد بررسی قرار داده‌اند، پژوهش حاضر برای پر کردن

1. Panwar
2. Peter Druker

این شکاف کاربردی و نظری و پاسخ به سؤال اصلی پژوهش که مدل قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای چیست؟ صورت گرفته است.

طبق اعلام انجمن بازاریابی آمریکا^۱، در طول دو دهه گذشته، دیجیتالی شدن نه تنها بازاریابی مصرف‌کننده بلکه بازاریابی صنعتی را نیز متحول نموده است؛ تجارت الکترونیک، دستگاه‌های تلفن همراه، محصولات هوشمند، اینترنت اشیا و هوش مصنوعی همگی در مفهوم گسترده‌تر بازاریابی دیجیتال قرار دارند و شامل کلیه فعالیت‌ها، مؤسسات و فرآیندهایی است که با کاربرد فناوری‌های دیجیتال به منظور برقراری ارتباط، ایجاد می‌شوند و برای ارزش قائل شدن برای مشتریان تسهیلات ایجاد می‌کنند. در تعریفی دیگر، بازاریابی دیجیتال به طور کلی استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای جذب و حفظ مشتری، افزایش فروش، ارتقای برند و ایجاد مداوم تجربه جدید مشتری می‌باشد (کاتلر و همکاران، ۲۰۲۱؛ کیماسی و خوشنویس، ۱۴۰۰؛ کوکو، ۲۰۱۷). بنابراین بازاریابی دیجیتال تنها شامل فناوری اینترنت نمی‌شود (کاتلر و همکاران، ۲۰۲۱؛ کانان و همکاران، ۲۰۱۷؛ کارجالتو و همکاران، ۲۰۱۵) و همه فناوری‌های نوین دیجیتال؛ از جمله موبایل، واقعیت افزوده و مجازی، رسانه‌های اجتماعی، کلان‌داده‌ها و اینترنت اشیا را شامل می‌شود (کاتلر و همکاران، ۲۰۲۱؛ کانان و همکاران، ۲۰۱۷؛ سول و همکاران، ۲۰۱۹)؛ که کاتلر^۲ و همکاران (۲۰۲۱) از این روند به بازاریابی نسل پنجم یاد می‌کنند و عبارت است از کاربرد فناوری‌هایی که برای ایجاد، انتقال و افزایش ارزش در طول سفر مشتری از انسان تقلید می‌کنند. یکی از موضوعات مهم در بازاریابی نسل ۵ فناوری‌های بعدی است و شامل گروهی از فناوری‌ها می‌باشند که هدف آنها تقلید از توانایی‌های بازاریاب‌های انسانی است که با بلوغ شش توانمندساز قدرت محاسباتی، نرم افزار منبع باز، اینترنت پرسرعت، محاسبات ابری، دستگاه‌های تلفن همراه و کلان‌داده‌ها قابل پیاده سازی می‌باشند (کاتلر، ۱۴۰۰؛ صناعی و همکاران، ۱۴۰۰) و شامل هوش مصنوعی (کاتلر و همکاران، ۲۰۲۱؛ کیماسی و خوشنویس، ۱۴۰۰؛ چارلزورث، ۲۰۱۸) اینترنت اشیا (کاتلر و همکاران، ۲۰۲۱؛ چارلزورث، ۲۰۱۸؛ محمدیان و همکاران، ۱۳۹۸؛ سایموس و همکاران، ۲۰۱۹) واقعیت مجازی و واقعیت افزوده (کاتلر، ۱۴۰۰؛ کیماسی و خوشنویس، ۱۴۰۰؛ چارلزورث، ۲۰۱۸؛ چاکررضا و همکاران، ۱۳۹۸) فناوری‌های حسگر، پردازش زبان طبیعی، ریاتیک و بلاک‌چین (کاتلر و همکاران، ۲۰۲۱) است که با ترکیب گروهی از این فناوری‌ها بازاریابی نسل ۵ ممکن می‌شود.

قابلیت‌ها، منابع و فرآیندهایی هستند که چنانچه در ارتباط با مأموریت سازمان باشند برای مشتریان، ایجاد ارزش نمایند که منابع انسانی، تجهیزات، دانش فنی، امکانات و نظامات از آن قبیل

1. American Marketing Association

2. kotler

می‌باشند(غفاریان و همکاران، ۱۳۸۵). فراقابلیت‌ها، قابلیت‌هایی هستند که آینده را فتح می‌کنند و نوعی توانایی برای گسترده کردن ظرفیتی هستند که در آینده، سریع‌تر و بهتر، سبب نوآوری می‌شوند (کلیس، ۱۹۹۴) و قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال به قابلیت‌هایی ارتباط دارد که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا پیکربندی منابع خود را تنظیم و با هدف اتصال بلادرنگ در میان سهام‌داران خود به توسعه مهارت‌ها بپردازند(کان و همکاران، ۲۰۱۵؛ تیس، ۲۰۱۴). ویل^۱ و وِرنر^۲(۲۰۱۵) استدلال کردند که شرکت‌ها می‌بایست دیجیتالی‌سازی را به عنوان یک اکوسیستم توسعه دهند و نه یک زنجیره ارزش خطی؛ همانند آمازون که اکوسیستمی است که در آن مشتریان، تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان به یکدیگر متصل بوده و متقابلاً به یکدیگر وابسته هستند. وانگ^۳(۲۰۲۰) با بررسی ۱۶۷ شرکت بین‌المللی عنوان نمود: قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال به شکلی مثبت در عملکرد شرکت‌ها، مشارکت می‌کنند و شرکت‌های با گرایش کارآفرینی بزرگ‌تر، با قدرت بیشتر و به شکلی مؤثرتر از قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال بهره‌برداري نموده و عملکرد بهتری دارند. همچنین این مطالعه، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال را به عنوان قابلیت‌های پویای مرتبط مطرح نموده و اثر تعدیل‌کنندگی گرایش کارآفرینی و سبب شرکت بر رابطه عملکرد با قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال را نمایش می‌دهد. هرهازن^۴ و همکاران(۲۰۲۱) در مقاله خود که ۱۲۹ مقاله با کیفیت بالا را مورد مطالعه قرار داده‌اند، چهار بعد اصلی را برای بازاریابی دیجیتال در شرکت‌های صنعتی شناسایی کرده‌اند که عبارتند از: ۱. کانال‌ها: که کانال‌های آنلاین، قابلیت‌های چندکانالی و موبایل را در برمی‌گیرد (شکوری و محمدی، ۱۳۹۷؛ فانی و همکاران، ۱۳۹۸). ۲. شبکه‌های اجتماعی: مفهومی چترگون دارد و در برگیرنده انواع شبکه‌ها و وبسایت‌های اجتماعی است که از محتوای تولید شده توسط کاربر تشکیل شده است(کیماسی و خوشنویس، ۱۴۰۰؛ چارلز ورت، ۲۰۱۸؛ هرهازن و همکاران، ۲۰۲۰؛ غفوریان شاگردی، ۱۳۹۶). ۳. روابط دیجیتال: تعاملات پویا و مداوم بین طرف‌های مورد اعتماد که به هم وابسته هستند و سبب ارزش‌آفرینی برای طرفین می‌گردند. و شامل روابط بین سازمانی روابط بین کارکنان می‌شود(هرهازن و همکاران، ۲۰۲۰؛ باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۹؛ قیدر و شامی‌زنجانی، ۱۳۹۹). ۴. بعد تکنولوژی‌های دیجیتال: شامل قابلیت‌های فناوری اطلاعات، هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و کاربردهای واقعیت مجازی می‌باشد(کاتلر، ۲۰۲۱؛ صناعی و همکاران، ۱۴۰۰؛ هرهازن و همکاران، ۲۰۲۰؛ قربانی و همکاران، ۲۰۲۰). کانال همه‌کاره یا امنی‌چنل^۵: یا کانال همه-

1. Weil
2. Woerner
3. wong
4. Herhausena
5. Omni chanel

کاره، به عنوان مفهومی برای ایجاد تجربه یکپارچه مشتری و عدم سردرگمی در کانال‌های مختلف و نقاط تماس مشتری با سازمان ایجاد گردیده است. کانال همه‌کاره رویکردی است که تجربه‌ای یکپارچه و یکسان را برای مشتریان از کلیه نقطه‌های تماس مشتری با برند ایجاد می‌کند. تمرکز بازاریابی کانال همه‌کاره، بر روی مشتری است، اما تمرکز بازاریابی چندکاناله، تحت پوشش قرار دادن همه کانال‌ها است و کانال‌ها به صورت مستقل و جدا از هم عمل می‌کنند و هریک اهداف و استراتژی‌های خود را دارند ولی در کانال همه‌کاره، همه کانال‌ها با یکدیگر و با کاربران یکپارچه می‌باشند (بل و همکاران، ۲۰۱۸). با توجه به هدف تحقیق که ارائه مدل قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای است، مدل استخراج شده برابر شکل (۱) می‌باشد.



شماره (۱) مدل الماس قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای
Figure (1) Diamond of digital marketing capabilities in chain stores

ابزار و روش

از آنجایی که قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای به ندرت مورد توجه قرار گرفته و مدلی برای آن ارائه نشده است، نیازمند بررسی دقیق و موشکافانه می‌باشد؛ به همین منظور، برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن، ابتدا روش کیفی با رویکرد داده‌بنیاد^۱، به کار برده شد، سپس مرور نظام‌مند پژوهش‌های گذشته بر اساس فرآیند سه مرحله‌ای ترنفلد^۲ و همکاران (۲۰۰۳) برای غنای ابعاد استخراج شده از مصاحبه‌ها انجام گردید. کوربین و اشتراوس (۲۰۱۵) عنوان نمودند: استفاده از روش‌های کیفی به دلیل مشخص نبودن مفهوم (ضروری است نظر خبرگان فروشگاه‌های

1. Grunded Theory
2. Tranfield

زنجیره‌ای، بازاریابی و فناوری اطلاعات در رابطه با مفهوم‌سازی ابعاد قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیرای اخذ شود)، کشف تجربه‌های مصاحبه‌شوندگان، شناسایی متغیرهای دارای پتانسیل آزمون کمی در تحقیقات آینده و اتخاذ یک رویکرد جامع برای ارائه مدل قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای منطقی به نظر می‌آید. نظریه داده‌بنیاد، به عنوان یک روش کیفی، برای اولین بار توسط اشتراوس و کوربین (۱۹۶۷) کشف و ارائه گردید؛ نظریه داده‌بنیاد به پژوهش‌گر کمک می‌کند تا در ویژگی‌های منحصر به فرد خود، نظیر گردآوری داده‌ها در طول فرآیند پژوهش، تجزیه و تحلیل و گردآوری داده‌ها به صورت هم‌زمان، شیوه‌های مختلف جمع‌آوری داده‌ها و فرآیند مقایسه مداوم، به مقوله‌های مناسب دست پیدا کند. در این پژوهش، تئوری داده‌بنیاد با ره-یافت ظاهرشونده استفاده شده است که در پارادیم تفسیری می‌باشد و از لحاظ ماهیت پژوهش، بنیادی و کاربردی و رویکرد آن، استقرایی است. روش تحلیل داده‌ها در این تحقیق، کدگذاری‌های باز، انتخابی و نظری می‌باشد.

روش کیفی داده‌بنیاد با ره‌یافت ظاهر شونده، شامل اقدام‌هایی یکپارچه است که منتج به مقوله‌های مفهومی می‌شود، که به هم مرتبط شده و به دنبال حل کردن نگرانی اصلی مصاحبه‌شوندگان هستند (گلنزر، ۲۰۱۳). در این گام به دلیل انتخاب این روش، ضروری بود ادبیات تحقیق را معلق کرده و بدون قالب ذهنی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بازاریابی، فناوری اطلاعات و فروشگاه‌های زنجیره‌ای ترتیب داده شود؛ همچنین برای اعتماد به نتایج پژوهش، روش‌های مقبولیت سنجی به کار برده شده است که شامل سنجش اعتبار درونی و بیرونی می‌باشد. مریام^۱ (۱۹۹۸) برای تقویت اعتبار درونی تحقیق کیفی، کثرت گرایی، بررسی اعضا، بررسی زوجی و کنار گذاشتن تعصبات را پیشنهاد نموده است و اعتبار بیرونی را این گونه تعریف کرده: اعتبار بیرونی یا تعمیم‌پذیری با این موضوع سر و کار دارد که یافته‌های تحقیق را به چه میزانی می‌توان به سایر موقعیت‌ها تعمیم داد؛ همچنین برای تضمین درستی و اعتبار راهبردها، جمع‌آوری داده‌ها از چند منبع اطلاعاتی، اعتبار یافته‌ها را تأیید می‌کند؛ مانند مصاحبه با مدیران، مصاحبه با خبرگان و مشاهدات محقق، روش مقایسه دائمی در تحلیل داده‌ها که در این پژوهش این موارد در نظر گرفته شد؛ همچنین برای اطمینان از روایی مصاحبه‌ها، هنگام انتخاب موضوع، مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌ها، همچنین سؤالات اصلی پژوهش، بر مبنای مطالعات قبلی ارائه شده است و در ابتدای مصاحبه‌ها به منظور افزایش اعتبار و کیفیت آن‌ها، خلاصه‌ای از موضوع و اهداف پژوهش برای مصاحبه‌شوندگان تشریح گردید تا برای مصاحبه اصلی آمادگی لازم را پیدا کنند. سؤالات نیز به

1. Merriam

ترتیبی مطرح شد که از نظم منطقی برخوردار باشند و به نحوی عنوان گردید که از کیفیت و اعتبار مصاحبه‌ها کاسته نشود. مصاحبه‌های انجام شده، ضبط و پس از آن تایپ گردید؛ بنابراین می‌توان به کفایت روایی این پژوهش اطمینان داشت. برای تعیین پایایی تحلیل نیز روش درصدهای گزارش شده توسط دو کدگذار به کار برده شد که با فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{داده ها کل تعداد}} \times 100\%$$

جدول شماره (۱) تعیین پایایی

Table (1) Determining reliability

درصد پایایی دو کدگذار Reliability percentage of two coders	تعداد عدم توافقات Number of disagreements	تعداد توافقات Number of agreements	تعداد کدها Number of codes	شماره مصاحبه Interview number
80%	4	14	35	1
82%	6	17	41	3
85%	3	12	28	8
82%	13	43	104	جمع
			104	sum

با توجه به نتایج جدول فوق، درصد پایایی دو کدگذار بیش از ۶۰ درصد می‌باشد، بنابراین پایایی آزمون این پژوهش مورد قبول است.

جامعه آماری تحقیق حاضر، خبرگان بازاریابی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای و فناوری اطلاعات می‌باشند و از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شده است. مصاحبه شوندگان حداقل یکی از چهار معیار زیر را داشتند: دارا بودن مدرک دکترای بازاریابی و هیات علمی یا مدرس دانشگاه، دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات و پنج سال سابقه کار مرتبط، دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی و پنج سال سابقه کار مرتبط، دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی مدیریت بازرگانی و حداقل ده سال سابقه کار مدیریت فروشگاه‌های زنجیره‌ای.

تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش، با روش کدگذاری‌های باز، انتخابی و نظری صورت گرفته و برای تحلیل آن، نرم‌افزار MAXQDA به کار برده شده است. مصاحبه‌ها به روش نیمه ساختاریافته از ابتدای مهرماه تا ابتدای اسفند ماه سال ۱۴۰۰ با خبرگان فروشگاه‌های زنجیره‌ای، بازاریابی و فناوری اطلاعات انجام و پس از ضبط، روی کاغذ پیاده‌سازی و تایپ گردید و کدگذاری‌های باز و تحلیل داده‌ها، هم‌زمان با اولین مصاحبه شروع شد. در نهایت پس از کدگذاری و تشکیل

مفاهیم، مقوله‌های اصلی انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که مقوله‌های اصلی و سایر مقوله‌ها استخراج شدند؛ در هر مصاحبه برخی از کدها تکراری بودند ولی با توجه به گسترده بودن مفاهیم اولیه در زمان پیاده‌سازی و تحلیل در زیر مجموعه مفاهیم مشابه خود قرار دادند تا در مرحله کدگذاری نظری بتوانیم ارتباط لازم بین مقوله‌های اولیه که از نظر معنا، کاربرد و هدف مشترک بودند به عنوان مقوله‌های اصلی و یا زیربنای تولید نظریه از آنها استفاده کنیم. مهمترین معیارهای انتخاب مقوله اصلی، مکرر اتفاق افتادن، مرکزی بودن و مرتبط بودن با سایر مقوله‌ها می‌باشد (گلیزر، ۱۹۷۸) در کدهای نظری چگونگی ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر مفهوم سازی شدند. کدگذاری نظری معمولاً در زمان مرتب سازی و یکپارچه کردن یادداشت‌ها صورت می‌پذیرد. کدگذاری باز و انتخابی به دسته‌بندی، طبقه‌بندی و در واقع تکه‌تکه کردن داده‌ها می‌پردازد ولی در کدگذاری نظری، مفاهیم را به هم ارتباط می‌دهیم (گلیزر، ۱۹۹۸). بر این اساس با توجه به اینکه پژوهش حاضر در صدد پاسخ به این سوال‌ها می‌باشد:

مدل قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای چیست؟ ابعاد قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای چیست؟ مؤلفه‌های قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای چیست؟

دستیابی به تعداد زیادی از ویژگی‌ها، ابعاد و مفاهیم اولیه در مصاحبه اول برای ما اهمیت بسیار زیادی داشت و از این طریق می‌توانستیم ابعاد مختلف قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای را مشخص و مورد بررسی قرار دهیم، لذا ابتدا با یکی از خبرگان بازاریابی - که تجربه علمی و عملی لازم را در این خصوص دارند- مصاحبه صورت پذیرفت، پس از پیاده‌سازی مصاحبه و کدگذاری داده‌ها، ۷۰ کد و مفهوم اولیه شناسایی و تحلیل گردید.

در تحقیقات کیفی، محقق بخشی از فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به حساب می‌آید و از طرفی هر چقدر موضوع از زوایای متفاوت‌تری دیده می‌شود، نتایج را قابل اتکاتر می‌نماید، بنابراین، حضور پژوهشگر در متن مصاحبه و تحلیل داده‌های آن، او را به این موضوع هدایت کرد که به منظور اثربخشی بیشتر و حصول اطمینان از گردآوری صحیح و دقیق مفاهیم اولیه با دو نفر دیگر از خبرگان فروشگاه‌های زنجیره‌ای و فناوری اطلاعات، مصاحبه‌ها را ادامه دهد.

در گام بعدی با توجه به داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌های قبل و لزوم ایجاد تغییرات در پروتکل مصاحبه، با ۵ نفر دیگر از خبرگان بازاریابی، فناوری اطلاعات و فروشگاه‌های زنجیره‌ای که تجربه علمی و عملی لازم را در این خصوص داشتند، مصاحبه‌ها ادامه یافت، هدف از این مصاحبه‌ها نیز عمیق‌تر شدن در ابعاد موضوع پژوهش برای اکتشاف مفاهیم و نکات عمیق‌تر بود و در عین اینکه مفاهیم جدیدی کشف شد، تعدادی از مفاهیم نیز تکراری بودند ولیکن نتایج را قابل اعتمادتر

می‌کردند در مصاحبه هشتم به تکرار رسیدیم و برای اطمینان از اشباع نظری، چهار مصاحبه دیگر نیز صورت پذیرفت؛ بنابراین کدگذاری‌ها تا مصاحبه دوازدهم و اشباع مقوله‌های اصلی و سایر مفاهیم پایان پذیرفت. در نهایت از تعداد ۱۲ مصاحبه انجام شده تعداد ۳۳۷ کد حاصل گردید که باغریبال‌گری کدها و مفاهیم، حذف کدها و مفاهیم نامربوط و یکسان‌سازی موارد تکراری جدول (۲) حاصل گردید.

جدول شماره (۲) خلاصه کدگذاری‌های باز و انتخابی

Table (2) Summary of open and selective coding

مقوله‌ها Categories	مفاهیم concepts	ردیف Row
قابلیت تجربه دیجیتال مشتری Digital customer experience	اعتماد مشتری، راحتی، تجربه مشتری، حس خوب، نوآوری، رضایت، سرعت، خدمات دیجیتالی، تجربه جدید، هزینه کم، تجربه یکپارچه، ارتقای بهره‌وری. Customer trust, convenience, customer experience, good feeling, innovation, satisfaction, speed, digital services, new experience, low cost, integrated experience, productivity improvement	1
قابلیت فناوری‌های پیشرفته advanced technologies	بلاک‌چین، هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، متاورس، واقعیت مجازی، واقعیت افزوده، کانال همه‌کاره (امنی‌چنل)، پردازش زبان طبیعی، فناوری‌های حس‌گر، ریاتیک Blockchain, Artificial Intelligence, Internet of Things, Metaverse, Virtual Reality, Augmented Reality, Universal Channel (Security Channel), Natural Language Processing, Sensor Technologies, Robotics	2
قابلیت فناوری‌های ضروری Essential technologies	اینترنت، شبکه‌های اجتماعی، اینستاگرام، لینکدین، موبایل، اپلیکیشن، سایت، چندکانالی، توئیتر، یوتیوب Internet, social networks, Instagram, LinkedIn, mobile, application, site, multi-channel, Twitter, YouTube	3
قابلیت روابط دیجیتالی Digital relationships	روابط بی‌توسی دیجیتال، بازاریابی محتوایی، روابط پرسنل و سازمان، ویدئو کنفرانس، اتوماسیون بازاریابی، سئو، سی.آر.ام، برندسازی دیجیتال، بازاریابی حسی دیجیتال، بازاریابی سب‌دیجیتال، تبلیغات دیجیتال، شنود اجتماعی، توسعه پایدار B To C digital relations, content marketing, personnel and organization relations, video conferencing, marketing automation, SEO, CRM, digital branding, digital sensory marketing, green digital marketing, digital advertising, social listening, sustainable development	4
قابلیت شبکه‌ای Network capability	زنجیره تأمین دیجیتال، کنترل موجودی دیجیتال، روابط بی.توبی دیجیتال، روابط دی.توسی دیجیتال، تأمین‌کنندگان و شرکای تجاری، تأمین کالا، کمپین‌های مشترک دیجیتال Digital supply chain, digital inventory control, digital B2B relationships, digital DTOC relationships, suppliers and business partners, supply of goods, joint digital campaigns	5
قابلیت بازاریابی بهترین اقدام بعدی Next best action marketing	بازاریابی پیش‌بینانه، بازاریابی شخصی‌سازی شده، بازاریابی مشتری محور، بازاریابی چابک، بازاریابی داده‌محور، اتوماسیون بازاریابی Predictive marketing, personalized marketing, customer-oriented marketing, agile marketing, data-driven marketing, marketing automation	6

همان‌گونه که عنوان گردید در مصاحبه دوازدهم پس از اطمینان از اشباع نظری، مصاحبه‌ها خاتمه داده شدند.

مرور ادبیات و نگارش نظریه

دو قانون مهم در نظریه داده بنیاد با رهیافت ظاهرشونده در رابطه با مرور ادبیات در نظر گرفته می‌شود؛ اول اینکه در زمان انجام تحقیق به مرور ادبیات پرداخته نشود و دوم، زمان مرتب کردن و هنگامی که نگارش، در حال تمام شدن است به مرور ادبیات پرداخته شود (گلیزر، ۱۹۹۸). به مجموعه‌ای از مقوله‌های پرورش داده شده که به طور منظم و با ارتباط روشن به یکدیگر وصل گردیده‌اند تا چهارچوب نظری را به‌وجود آورند نظریه می‌گویند (اشتراوس و کوربین، ۲۰۱۲).

به منظور غنا بخشیدن به ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای در مرحله کیفی قبل، روش مرور نظام‌مند مطالعات گذشته - که برای حجم زیادی از اطلاعات به کار برده می‌شود- مورد استفاده قرار گرفته است؛ روش‌های مختلفی برای انجام مرور نظام‌مند وجود دارد که این روش‌ها به منظور تکرار پذیر شدن فرآیند پژوهش می‌باشند؛ در این تحقیق، بر اساس فرآیند سه مرحله‌ای ترنفلد^۱ و همکاران (۲۰۰۳) مرور نظام‌مند انجام شد. بررسی در دسترس بودن مطالعات منتخب، ارزیابی کیفیت مطالعات، ارزیابی تناسب مطالعات با سؤال‌های پژوهش، استخراج داده‌های مورد نیاز، تحلیل داده‌ها برای نتیجه‌گیری و در نهایت جمع‌بندی صورت گرفت. برای استخراج مقاله‌ها در پایگاه‌های خارجی Web Of Science و Scopus با کلیدواژه‌های Digital marketing, Digital marketing capabilities, digital capabilities, digital resources, e marketing و پایگاه‌های ایرانی نورمگز و سیویلیکا با کلید واژه‌های بازاریابی دیجیتال، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال، منابع دیجیتال، بازاریابی الکترونیکی جستجو گردید. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقاله‌ها مطابق جدول (۳) تعریف گردید.

جدول شماره (۳) معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات

Table(3) Acceptance and non-acceptance indicators of articles

توضیحات explanation	شرح Description
Scopus, Web Of Science	پایگاه‌های داده خارجی External databases
نورمگز، سیویلیکا Nurmagz, Civilica	پایگاه‌های داده داخلی Internal databases
فارسی، انگلیسی Persian English,	زبان مقالات مورد جستجو The language of the searched articles
کلیدواژه‌ها، زبان، مقاله‌ها	معیارهای ورود

Keywords, language, articles	Inclusion criteria
عدم دسترسی به مقالات، محتوای نامرتب	معیارهای خروج
Lack of access to articles, irrelevant content	Exit criteria

پس از جستجوی مقاله‌ها، ۴۳ مقاله شامل ۳۱ مقاله انگلیسی و ۱۲ مقاله فارسی به منظور بررسی نهایی استخراج گردید. در این مرحله از مرور نظام‌مند برای استخراج ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، از پژوهش‌های گذشته، روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) به کار برده شده است؛ تحلیل مضمون یکی از روش‌ها برای شناسایی، تجزیه و تحلیل و گزارش از مضمون‌های اصلی داده‌ها می‌باشد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در مرور نظام‌مند، مفهیمی که یک مقاله روی آن ساخته شده است، مضامین اصلی را شامل می‌شود که در تعریف‌ها، سؤالات پژوهش، نتایج و اندازه‌گیری‌ها ارائه می‌گردد (جونز و همکاران، ۲۰۱۱) فلذا محقق با مطالعه پیوسته و چند باره مقاله‌های استخراجی، مفاهیم عنوان شده را جمع بندی و با استخراج گزاره‌های معنادار تحت عنوان کدهای باز قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای یادداشت کرد و پس از تحلیل مضمون مقاله‌های منتخب و ایجاد کدهای باز اولیه، هر کدام از این کدها به یک مضمون فرعی نسبت داده شدند و از کنار هم قرار دادن چند مضمون فرعی، یک مضمون اصلی تشکیل گردید که در قالب جدول (۴) ارائه شده است.

بنابراین، ابعاد قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در قالب نه مضمون اصلی شناسایی و دسته‌بندی شدند که شامل ۱. فناوری‌های دیجیتال، ۲. قابلیت‌های مرتبط با مشتری ۳. وبسایت و پلتفرم‌های دیجیتال، ۴. روابط دیجیتالی، ۵. رسانه‌های اجتماعی، ۶. بازاریابی محتوایی، ۷. تبلیغات دیجیتال، ۸. قابلیت‌های پویا ۹. مزیت رقابتی می‌باشند.

جدول شماره (۴) خلاصه جدول تحلیل مضمون

Table(4) summary of the theme analysis table

مضامین اصلی (ابعاد) main themes (dimensions)	مضامین فرعی (مؤلفه‌های قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای) Subthemes (components of digital marketing capabilities in chain stores)
فناوری‌های دیجیتال Digital technologies	تکنولوژی بلاک‌چین (BT)، هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، واقعیت افزوده، واقعیت مجازی، فناوری‌های دیجیتال، کانال‌ها، کانال‌های دیجیتال، اینترنت، فناوری‌ها، ابزارهای بازاریابی دیجیتال، یادگیری ماشین، چت بات‌ها، دستیاران مجازی، موبایل، رسانه‌های دیجیتال، فناوری-های نوظهور، فناوری‌های مبتنی بر اینترنت، امنی چنل Blockchain technology (BT), artificial intelligence, Internet of things, augmented reality, virtual reality, digital technologies, channels, digital

1. Braun & clarke
2. Jones

	channels, Internet, technologies, digital marketing tools, machine learning, chatbots, Virtual assistants, mobile, digital media, emerging technologies, Internet-based technologies, secure channels
قابلیت‌های مرتبط با مشتری	اعتماد مشتری، ارتباطات یکپارچه با مشتری، جذب مشتری، قابلیت حفظ مشتری، ارتباط با مشتری، درگیری ذهنی مشتری، تجربه مشتری، رفتار مصرف‌کننده دیجیتال، آسان‌تر و کوتاه‌تر کردن کارها، درگیری مصرف‌کننده، قابلیت‌های پیوند با مشتری، قابلیت رضایت مشتری، وفاداری مشتری، آگاهی از برند، دسترسی سریع‌تر و آسان‌تر، پیش‌بینی تغییرات در مشتری، کاربری آسان، سودآوری مشتری، مشتری‌گرایی، تحکیم برند
Customer-related capabilities	Customer trust, integrated customer communication, customer attraction, customer retention, customer relationship, customer mental engagement, customer experience, digital consumer behavior, making things easier and shorter, customer engagement, customer connection capabilities Customer satisfaction, customer loyalty, brand awareness, faster and easier access, predicting customer changes, easy use, customer profitability, customer orientation, brand consolidation
وبسایت و پلتفرم‌های دیجیتال	وبسایت، وبسایت مقایسه شخص ثالث، بهینه‌سازی موتور جستجو (SEO)، بازاریابی موتور جستجو (SEM)، پلتفرم‌های آنلاین، پلتفرم‌های هوشمند، مدیریت پلتفرم بی.توبی، پلتفرم تبلیغات اینترنتی
Website and digital platforms	Website, Third Party Comparison Website, Search Engine Optimization (SEO), Search Engine Marketing (SEM), Online Platforms, Smart Platforms, BTOB Platform Management, Platform Internet advertisement.
مضامین اصلی (ابعاد)	مضامین فرعی (مؤلفه‌های قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای)
main themes (dimensions)	Subthemes (components of digital marketing capabilities in chain stores)
بازاریابی محتوایی	بازاریابی محتوا، اتوماسیون محتوا، قابلیت بلاگری، رسانه محتوا، کتاب‌های الکترونیکی، کتاب‌ها و دیسک‌های نوری، ویدئو مارکتینگ، اینفوگرافیک‌های تعاملی
Content marketing	Content marketing, content automation, blogging capabilities, content media, e-books, books and optical discs, video marketing, interactive infographics
روابط دیجیتالی	ایمیل مارکتینگ، اشتراک‌گذاری، تجارت الکترونیک، سی.آر.ام، اتوماسیون بازاریابی، روابط عمومی آنلاین، بازاریابی کمپین، اس.ام.اس مارکتینگ، ایجاد تعامل با برند، مشارکت، شبکه‌سازی، مدیریت روابط پایدار، تعامل، اصول ارتباطات شرکتی، توسعه تعامل، برندینگ دیجیتال، زنجیره تأمین دیجیتال، بازاریابی الکترونیکی، قابلیت جهانی شدن
Digital relationships	Email marketing, sharing, e-commerce, CRM, marketing automation, online public relations, campaign marketing, SMS marketing, creating interaction with the brand, partnership, networking, sustainable relationship management, interaction, Principles of corporate communication, interaction development, digital branding, digital supply chain, e-marketing, globalization capability
تبلیغات دیجیتال	تبلیغات دهان به دهان الکترونیکی، تبلیغات دیجیتال، تبلیغات نمایش گر، تبلیغات در رسانه‌های اجتماعی، تبلیغات کلیکی، تبلیغات نمایشی، بنر تبلیغاتی، تبلیغات دیجیتال هوشمند، اینفلوئنسر مارکتینگ.
Digital advertising	Electronic word-of-mouth advertising, digital advertising, display advertising, social media advertising, click advertising, display advertising, advertising banner, smart digital advertising, influencer marketing,
شبکه‌های اجتماعی	رسانه‌های اجتماعی، بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، فیس‌بوک، اینستاگرام، یوتیوب،
Social networks	Social media, social media marketing, Facebook, Instagram, YouTube,

قابلیت‌های پویا Dynamic capabilities	بازاریابی داده‌محور، توسعه قابلیت‌های جدید، شخصی‌سازی، جهت‌گیری کارآفرینانه، کارآفرینی، نوآوری، کارآفرینی دیجیتال
قابلیت مزیت رقابتی Competitive advantage capability	Data-oriented marketing, development of new capabilities, personalization, entrepreneurial orientation, entrepreneurship, innovation, digital entrepreneurship کم اهمیت کردن سائز شرکت، بازاریابی سبز دیجیتال، جهت‌گیری بازار، ارتقای عملکرد، منابع دیجیتال، ایجاد ارزش، قابلیت اعتماد، قابلیت ایمنی، تحکیم برند، Minimizing the importance of company size, digital green marketing, market orientation, performance improvement, digital resources, value creation, reliability, safety, brand consolidation

از آنجایی که برای انجام مرور نظام‌مند، ضروری است پژوهشگر به طور پیوسته مقالات منتخبِ نهایی را به منظور دستیابی به یافته‌های درون آنها چندین مرتبه مطالعه نماید، در این پژوهش نیز پس از استخراج ابعاد قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، به منظور اطمینان از نتایج به دست آمده، نسبت به تحلیل محتوا براساس ابعاد استخراجی مرحله قبل مطابق جدول (۵) اقدام شد و فراوانی کدهای ایجاد شده در مقالات مورد بررسی قرار گرفت.

جدول شماره (۵) خلاصه کدگذاری‌ها

Table (5) Summary of codings

مقایسه با ابعاد مصاحبه‌ها Comparison with the dimensions of the interviews	فراوانی Abundance	کدگذاری coding	پژوهشگر(ان) researchers
---	----------------------	-------------------	----------------------------

<p>بعد فناوری‌های دیجیتال استخراج شده از مرور نظام‌مند، معادل دو بعد فناوری‌های ضروری و فناوری‌های پیشرفته استخراج شده از مصاحبه‌ها می‌باشد.</p> <p>The dimension of digital technologies extracted from the systematic review is equivalent to the two dimensions of essential technologies and advanced technologies extracted from the interviews.</p>	فناوری‌های دیجیتال Digital technologies 13	<p>هرهازن و همکاران(۲۰۲۰)، مولا و همکاران(۲۰۲۲)، طریق و همکاران(۲۰۲۲)، محمدیان و همکاران(۱۳۹۸)، تاها و همکاران(۲۰۲۱)، کوتان و همکاران(۲۰۱۹)، قربانی و همکاران(۲۰۲۱)، املدا و همکاران(۲۰۲۱)، ماسریانتو و همکاران(۲۰۱۹)، جورجسکو و همکاران(۲۰۲۲)، نجاتی رشت‌آبادی و همکاران(۲۰۲۲)، رویل ولینگ(۲۰۱۴)، نجاتی رشت‌آبادی و همکاران(۲۰۲۱).</p> <p>Harhazen et al. (2020), Mola et al. (2022), Tariq et al. (2022), Mohammadian et al. (2018), Taha et al. (2021), Kotan et al. (2019), Ghorbani et al. et al. (2021), Masrianto et al. (2019), Georgescu et al. (2022), Nejati Rashtabadi et al. (2022), Royle and Ling (2014). Nejati Rashtabadi et al. (2021)</p>
<p>بعد قابلیت‌های مرتبط با مشتری، استخراج شده از مرور نظام‌مند، از مؤلفه‌های بعد تجربه دیجیتال مشتری، در کدهای استخراجی از متن مصاحبه‌ها می‌باشد.</p> <p>The dimension of capabilities related to the customer, extracted from the systematic review, is one of the components of the digital customer experience dimension, in the codes extracted from the text of the interviews.</p>	قابلیت‌های مرتبط با مشتری Customer-related capabilities 6	<p>ال رفای و نوسر(۲۰۲۲)، وانگ(۲۰۲۰)، رویل و لینگ(۲۰۱۴)، وانگ(۲۰۲۱)، رحیمی و رحیمی(۱۳۹۸)، دعایی و بی غم(۱۳۹۴).</p> <p>Al-Refai and Noser (2022), Wang (2020), Royle and Ling (2014), Wang (2021), Rahimi and Rahimi (2018), Doai and Bay Gham (2014)</p>
<p>بعد وب‌سایت و پلتفرم‌های دیجیتال استخراج شده از مرور نظام‌مند، از مؤلفه‌های بعد فناوری‌های ضروری و بعد روابط دیجیتالی، در کدهای استخراجی از متن مصاحبه‌ها می‌باشد.</p> <p>The 10 website and digital platform dimensions extracted from the systematic review are among the components of the essential technologies dimension and the digital relationship dimension, in the codes extracted from the text of the interviews.</p>	وب‌سایت و پلتفرم‌های دیجیتال Website and digital platforms 10	<p>مولا و همکاران(۲۰۲۲)، اولسن(۲۰۲۱)، پاندی و همکاران(۲۰۲۰)، هرهازن و دیگران(۲۰۲۰)، مینکولت و اولار(۲۰۱۸)، فانی و همکاران(۱۳۹۸)، ماسریانتو و دیگران(۲۰۱۹)، شالتونی(۲۰۱۷)، آناس و دیگران(۲۰۲۲)، قربانی و دیگران(۲۰۲۱).</p> <p>Mola et al. (2022), Olsen (2021), Pandey et al. (2020), Harhazen and others (2020), Mincolt and Olar (2018), Fani et al. (2018), Masrianto et al. (2019), Shaltoni (2017), Anas and others (2022), Ghorbani and others (2021)</p>

<p>بعد روابط دیجیتالی استخراج شده از مرور نظام‌مند، شامل دو بعد روابط دیجیتالی و بعد قابلیت شبکه‌ای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها می‌باشد.</p> <p>The dimension of digital relationships extracted from the systematic review includes two dimensions of digital relationships and the dimension of stylish capabilities extracted from the text of the interviews.</p>	<p>روابط دیجیتالی</p> <p>Digital relationships</p>	<p>اولسن (۲۰۲۱)، هرهازن و و همکاران (۲۰۲۰)، تاها و د و همکاران (۲۰۲۱)، مینکولت و اولار (۲۰۱۸)، جورجسکو و همکاران (۲۰۲۲)، وانگ (۲۰۲۱)، بی غم و دعایی (۱۳۹۴)، شالتونی (۲۰۱۷)، هرلینا و همکاران (۲۰۲۲)، قربانی و همکاران (۲۰۲۱)، بشیرزاده و همکاران (۲۰۲۲)، املدا و همکاران (۲۰۲۱)، شافعیان و همکاران (۱۳۹۹)، رویل و لینگ (۲۰۱۴)، ماسریانتو و همکاران (۲۰۱۹)، فرشادگوهر و همکاران (۱۳۹۶)، منگولد و قالدز (۲۰۰۹).</p> <p>Olsen (2021), Herhazen et al. (2017), Harlina et al. (2022), Ghorbani et al. (2021), Bashirzadeh et al. (2022), Amalda et al. colleagues (2019), Farshadgohar et al. (2016), Mangold and Qaldez (2009)</p>
<p>بعد شبکه‌های اجتماعی استخراج شده از مرور نظام‌مند، از مؤلفه‌های فناوری‌های ضروری در کدهای استخراجی از متن مصاحبه‌ها می‌باشد.</p> <p>The dimension of social networks extracted from the systematic review is one of the components of the necessary technologies in the codes extracted from the text of the interviews.</p>	<p>شبکه‌های اجتماعی</p> <p>Social networks</p>	<p>ویسنته راموس و کانو-تورس (۲۰۲۲)، مولا و همکاران (۲۰۲۲)، تاها و همکاران (۲۰۲۱)، اولسن (۲۰۲۱)، پاندی و همکاران (۲۰۲۰)، ریتز و دیگران (۲۰۱۹)، ماسریانتو و دیگران (۲۰۱۹)، مینکولت و اولار (۲۰۱۸)، شالتونی (۲۰۱۷)، شافعیان و همکاران (۱۳۹۹)، شکوری و محمدی (۱۳۹۷)، فرشادگوهر و همکاران (۱۳۹۶)، هرهازن و همکاران (۲۰۲۰)، قربانی و همکاران (۲۰۲۱)، عبیوضی نژاد و اکبری (۲۰۲۱).</p> <p>Vicente Ramos and Cano-Torres (2022), Mola et al. (2022), Taha et al. (2021), Olsen (2021), Pandey et al. (2020), Ritz et al. (2019), Masrianto et al. (2019), Mincolt and Olar (2018), Shaltoni (2017), Shafeian et al. (2019), Shakuri and Mohammadi (2017), Farshadgohar et al. (2016), Harhazen et al. (2020), Ghorbani et al. and Akbari (2021)</p>
<p>بعد تبلیغات دیجیتال استخراج شده از مرور نظام‌مند، از مؤلفه‌های بعد روابط دیجیتالی در کدهای استخراجی از متن مصاحبه‌ها می‌باشد.</p> <p>The dimension of digital advertising extracted from the systematic review is one of the components of the dimension of digital relationships in the codes extracted from the text of the interviews.</p>	<p>تبلیغات دیجیتال</p> <p>Digital advertising</p>	<p>تابونا و همکاران (۲۰۲۲)، اولسن (۲۰۲۱)، پاندی و همکاران (۲۰۱۹)، ریتز و همکاران (۲۰۱۹)، مینکولت و اولار (۲۰۱۸)، رویل و لینگ (۲۰۱۴)، شافعیان و همکاران (۱۳۹۹)، ماسریانتو و همکاران (۲۰۱۹)، منگولد و قالدز (۲۰۰۹).</p> <p>Tabuna et al. (2022), Olsen (2021), Pandey et al. (2019), Ritz et al. (2019), Mincolt and Olar (2018), Royle and Ling (2014), Shafeian et al. (2019), Masrianto et al. (2019), Mangold and Qaldez (2009)</p>

17

15

9

<p>بعد بازاریابی محتوایی استخراج شده از مرور نظام‌مند، از مؤلفه‌های بعد روابط دیجیتال در کدهای استخراجی از متن مصاحبه‌ها می‌باشد.</p> <p>The dimension of content marketing extracted from the systematic review is one of the components of the dimension of digital relationships in the codes extracted from the text of the interviews.</p>	10 بازاریابی محتوایی Content marketing	<p>ویسنته راموس و کانو-تورس (۲۰۲۲)، بشیرزاده و همکاران (۲۰۲۲)، اولسن (۲۰۲۱)، ماسریانتو و همکاران (۲۰۱۹)، پاندی و همکاران (۲۰۲۰)، جامی پور و همکاران (۱۴۰۰)، کوکبی و همکاران (۱۳۹۹)، شافعیان و همکاران (۱۳۹۹)، فرشاد گوهر و همکاران (۱۳۹۶)، قربانی و همکاران (۲۰۲۱)</p> <p>Vicente Ramos and Cano-Torres (2022), Bashirzadeh et al. (2022), Olsen (2021), Masrianto et al. (2019), Pandey et al. (2020), Jamipour et al., Shafeian et al. (2019), Farshad Gohar et al. (2016), Ghorbani et al. (2021)</p>
<p>بعد قابلیت‌های پویا، استخراج شده از مرور نظام‌مند، از مؤلفه‌های بازاریابی بهترین اقدام بعدی، در کدهای استخراجی از متن مصاحبه‌ها می‌باشد.</p> <p>Next, the dynamic capabilities, extracted from the systematic review, from the components of the next best action marketing, are in the codes extracted from the text of the interviews.</p>	12 قابلیت‌های پویا Dynamic capabilities	<p>وانگ (۲۰۲۰)، دسای (۲۰۱۹)، هاوالدار (۲۰۲۲)، هرلینا و همکاران (۲۰۲۲)، کیم و مون (۲۰۲۱)، الرفای و همکاران (۲۰۲۲)، جورجسکو و همکاران (۲۰۲۲)، اولسن (۲۰۲۱)، پوروانتی (۲۰۲۱)، املدا و همکاران (۲۰۲۱)، رویل و لینگ (۲۰۱۴)، شافعیان و همکاران (۱۳۹۹)</p> <p>Wang (2020), Desai (2019), Havaladar (2022), Harlina et al. (2022), Kim and Moon (2021), Al-Rafai et al. (2022), Georgescu et al. (2022), Olsen (2021), Purvanti (2021), Amalda et al. (2021), Royle and Ling (2014), Shafeian et al. (2019)</p>
<p>بعد مزیت رقابتی استخراج شده از مرور نظام‌مند، از مؤلفه‌های تجربه دیجیتال مشتری در کدهای استخراجی از متن مصاحبه‌ها می‌باشد.</p> <p>The dimension of competitive advantage extracted from the systematic review is one of the components of the customer's digital experience in the codes extracted from the text of the interviews.</p>	11 قابلیت مزیت رقابتی Competitive advantage	<p>وانگ (۲۰۲۰)، دیزمارتین و همکاران (۲۰۱۹)، هرلینا و همکاران (۲۰۲۲)، کیم و مون (۲۰۲۱)، لویز و همکاران (۲۰۲۲)، پوروانتی (۲۰۲۱)، لویز و کاسیاس (۲۰۲۲)، وانگ (۲۰۲۱)، رحیمی و رحیمی (۱۳۹۸)، کوکبی و همکاران (۱۳۹۹)، شافعیان و همکاران (۱۳۹۹).</p> <p>Wang (2020), Dismartin et al. (2019), Harlina et al. (2022), Kim and Moon (2021), Lopez et al. and Rahimi (2018), Kokbi et al. (2019), Shafeian et al. (2019)</p>

همان‌طور که در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود از میان ابعاد قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال استخراج شده، فناوری‌های دیجیتال، روابط دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند و کلیه ابعاد استخراج شده در این مرور نظام‌مند، تأیید کننده ابعاد استخراجی از متن مصاحبه‌ها می‌باشند.

یافته‌ها

در مرحله آخر پژوهش که مرحله ایجاد چهارچوب نظری و تولید نظریه است، بر اساس داده‌های استخراجی از بخش تحلیل داده‌های مصاحبه‌های کیفی و بخش مرور نظام‌مند، سؤال‌های پژوهش پاسخ داده شدند و نحوه ارتباط بین مقوله‌های اصلی و سایر مؤلفه‌های استخراج شده در قالب شکل (۱) و نظریه داده‌بنیاد ارائه گردید.

بنا به توصیه گلیزر (۱۹۹۸) هنگام نگارش نظریه، مرور متون تخصصی سایر حوزه‌ها مفید می‌باشد؛ در این پژوهش، حوزه تحول دیجیتال مورد مطالعه قرار گرفت و بنابراین در تولید نظریه، بعد فناوری‌های ضروری به بعد مارکت-فناوری‌های نگهدارنده و بعد فناوری‌های پیشرفته به بعد مارکت-فناوری‌های تحول آفرین با توجه به مفاهیم آن‌ها تغییر نام یافت که در ادامه توضیح داده می‌شوند. در ادامه نگارش نظریه، از آنجایی که هدف نهایی سازمان‌ها کسب مزیت رقابتی و سود بیشتر است و از طرفی قابلیت‌های سازمان، سبب ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند (ما، ۱۹۹۹) همچنین با الهام از مدل الماس پورتر در مزیت رقابتی، مدل اکتشافی این پژوهش، مطابق مدل (۱) الماس قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای نام گرفت تا فروشگاه‌های زنجیره‌ای با پیاده‌سازی این مدل به کسب مزیت رقابتی پرداخته و برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنند؛ همان‌گونه که مشاهده می‌کنید این مدل از پنج بعد قابلیت مارکت-فناوری‌های نگهدارنده، قابلیت مارکت-فناوری‌های تحول آفرین، قابلیت روابط دیجیتالی، قابلیت شبکه‌ای و قابلیت بازاریابی بهترین اقدام بعدی تشکیل شده است که بر بعد ششم یعنی تجربه دیجیتال مشتری تأثیر گذارند.

ابعاد قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال:

ابعاد اول و دوم: مارکت-فناوری‌های تحول آفرین و مارکت-فناوری‌های نگهدارنده همان‌گونه که تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها نشان دادند و ادبیات تحقیق هم تأیید می‌کند فناوری‌ها در بازاریابی دیجیتال از قابلیت‌های مهم محسوب می‌شوند و مصاحبه‌شوندگان دو نوع فناوری پیشرفته و ضروری را به عنوان قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال مطرح نمودند. از طرفی ضمن مرور ادبیات تحقیق با واژه مارکت - به مفهوم تکنولوژی‌های بازاریابی - مواجه شدیم که در متن مصاحبه‌ها هم به آن اشاره شده بود؛ بنابراین با مرور ادبیات در حوزه فناوری اطلاعات، واژه فناوری-های تحول آفرین، جایگزین فناوری‌های پیشرفته گردید؛ زیرا این بعد، از مؤلفه‌های مهمی نظیر فناوری بلاک‌چین - که یکی از عوامل مهم در ایجاد اعتماد مشتری، در فضای دیجیتال است (نجاتی رشت‌آبادی و همکاران، ۲۰۲۱) - و هوش مصنوعی - که به دلیل اهمیت آن، به رنسانس فروش

مشهور شده (سیم و دیگران، ۲۰۱۸) - و فناوری مهم دیگری نظیر اینترنت اشیا - که به ستون فقرات اتوماتیک‌سازی مشهور است (کاتلروه‌مکاران، ۲۰۲۱) - متاورس، واقعیت افزوده، واقعیت مجازی نیز به عنوان یکی از امیدوارکننده‌ترین ابزارها، مرزهای دنیای فیزیکی و دیجیتالی را کمرنگ نموده‌اند و هدف آنها تقلید از تخیل انسان می‌باشد (کیماسی و خوشنویس، ۱۴۰۰) و سایر مؤلفه‌هایی که در ردیف (۱) جدول شماره (۶) برای فناوری‌های پیشرفته عنوان شده و همگی سبب تجربه جدید و لذت بخش دیجیتال مشتری می‌شوند. همچنین با توجه به ادبیات تحقیق و مؤلفه‌های ذکر شده در ردیف (۲) جدول، واژه فناوری‌های نگهدارنده، جایگزین واژه فناوری‌های ضروری گردید و به دلیل مفهوم واژه مارترک، آن را به اول دو مقوله عنوان شده اضافه نمودیم که مفاهیم آن در زیر توضیح داده شده است.

قابلیت مارترک: تحقیقات بازاریابی دیجیتال به سمت تکنولوژی‌های بازاریابی توسعه پیدا کرده است (قربانی و همکاران، ۲۰۲۰) تا جایی که امروزه واژه‌های مارترک و فناوری‌های بعدی ظهور نموده‌اند؛ مارترک به کلیه ابزارها و روش‌های بازاریابی گفته می‌شود که در آن از تکنولوژی‌های بازاریابی استفاده می‌شود (کیماسی و خوشنویس، ۱۴۰۰). فناوری‌های دیجیتال را می‌توان به دو دسته فناوری‌های نگه‌دارنده و فناوری‌های تحول‌آفرین تقسیم کرد:

تعریف قابلیت مارترک- فناوری‌های تحول‌آفرین: شامی زنجانی (۱۴۰۰) عنوان نموده است که فناوری‌های تحول‌آفرین آن دسته از فناوری‌ها؛ نظیر بلاک‌چین، هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، واقعیت مجازی و افزوده و غیره هستند که نبودشان لزوماً باعث اختلال در عملکرد یک سازمان نمی‌شود، اما حضورشان می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی شود. بنابراین در این پژوهش نیز قابلیت مارترک-فناوری‌های تحول‌آفرین، معادل همین مفهوم در نظر گرفته شد. این بعد با توجه به وجود مؤلفه‌های مهمی نظیر بلاک‌چین، هوش مصنوعی و امنی‌چنل و سایر مؤلفه‌های مندرج در جدول (۶) به عنوان فراقابلیت در نظر گرفته شد.

تعریف قابلیت مارترک-فناوری‌های نگهدارنده: شامی زنجانی (۱۴۰۰) عنوان نموده است که فناوری‌های ضروری، فناوری‌هایی هستند که به‌کارگیری آن‌ها در سازمان‌ها، در هر برهه زمانی منجر به کسب مزیت رقابتی نمی‌شوند، اما عدم وجودشان می‌تواند فعالیت روزانه سازمان را مختل کند. اینترنت مثال خوبی برای این دسته از فناوری‌ها است. بنابراین در این پژوهش نیز قابلیت مارترک-فناوری‌های ضروری، معادل همین مفهوم در نظر گرفته شد. در تقسیم‌بندی قابلیت‌ها، این بعد به عنوان قابلیت فنی فروشگاه‌های زنجیره‌ای در نظر گرفته شدند.

بعد سوم: قابلیت روابط دیجیتالی

پس از پیاده سازی و کدگذاری‌های متن مصاحبه‌ها مشاهده گردید، روابط دیجیتالی که شامل روابط بین فروشگاه‌های زنجیره‌ای و مشتریان می‌باشد و سبب ارزش‌آفرینی برای طرفین می‌گردد (هرهازن و همکاران، ۲۰۲۰) از قابلیت‌های مهم بازاریابی دیجیتال می‌باشند که ادبیات تحقیق هم آن را تأیید می‌کند، بنابراین بعد سوم به عنوان روابط دیجیتالی در نظر گرفته شد که مهمترین ابعاد آن، روابط (B2C) دیجیتال و روابط پرسنل و سازمان وسایر مؤلفه‌های عنوان شده در جدول شماره (۵) می‌باشد؛ این بعد به عنوان قابلیت سازمانی فروشگاه‌های زنجیره‌ای در نظر گرفته شد.

تعریف روابط دیجیتال: تعاملات پویا و مداوم بین طرف‌های مورد اعتماد که به هم وابسته هستند و سبب ارزش‌آفرینی برای طرفین می‌گردد (هرهازن و همکاران، ۲۰۲۰؛ باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۹؛ قیدر و شامی زنجانی، ۱۳۹۹).

بعد سوم قابلیت شبکه‌ای:

همان‌گونه که تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها نشان دادند و ادبیات تحقیق هم آن را تأیید می‌کند، در بازاریابی دیجیتال، روابط دیجیتالی از قابلیت‌های مهم برخوردار هستند؛ همچنین مصاحبه‌ها نشان دادند که فروشگاه‌های زنجیره‌ای علاوه بر روابط B2C دیجیتال، دارای بخش مهم روابط B2B دیجیتال برای تأمین اقلام و ملزومات فروشگاه‌ها در زنجیره تأمین هستند که در کدگذاری متن مصاحبه‌ها به دلیل اهمیت این قابلیت، به عنوان بعدی مستقل از روابط دیجیتالی جدا شده و تحت عنوان قابلیت شبکه‌ای نام گرفت و شامل مدیریت کلیه شرکای شبکه به جای اداره فقط یک شبکه منفرد (یک شرکت) می‌باشد (ورکودیا و همکاران، ۲۰۱۹) بنابراین قابلیت شبکه‌ای از ابعاد اکتشافی این پژوهش می‌باشد. این بعد، شامل تأمین کالا، کمپین‌های مشترک تأمین‌کننده و فروشگاه، روابط (D2C) دیجیتال (تولید مستقیم کالا و خدمات توسط فروشگاه و عرضه مستقیم به مصرف‌کننده) و سایر مؤلفه‌های عنوان شده در جدول شماره (۶) می‌باشد. این بعد نیز به عنوان قابلیت سازمانی فروشگاه‌های زنجیره‌ای در نظر گرفته شده است.

تعریف قابلیت شبکه‌ای: توسعه قابلیت شبکه‌ای یا قابلیت همکاری در شبکه‌های بین سازمانی یکی از ابعاد مهم دولت دیجیتال است و نقش مهمی در ایجاد ارزش عمومی برای شهروندان دارد و پژوهشگران توجه زیادی به آن نموده‌اند. قابلیت شبکه‌سازی، توانایی شرکت‌ها در اداره روابط بین

شرکتی را شامل می‌شود (ژول اسکیلز و همکاران، ۲۰۱۷؛ ورکودیا و همکاران، ۲۰۱۹؛ رمالی و هارون، ۲۰۱۸؛ مو، ۲۰۱۴؛ سچیلک و گورزن، ۲۰۱۰).

بعد چهارم: قابلیت بازاریابی بهترین اقدام بعدی

پس از پیاده‌سازی و کدگذاری متن مصاحبه‌ها، مصاحبه‌شوندگان به پیش‌بینی خواسته، نیاز و تقاضای مشتریان، قبل از درخواست او- به منظور ایجاد تجربه‌ای جدید و جذاب و به یادماندنی- اشاره داشتند. همچنین لزوم چابکی فروشگاه‌های زنجیره‌ای را- برای عرضه کالا و خدمات و یا تقاضای بازار را در این عصر- ضروری دانستند. از طرفی با وجود کلان‌داده‌ها و ابزارهایی نظیر هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای ارائه پیشنهادها، شخصی‌سازی شده- که نهایت آرمان هر مشتری می‌باشد- اشاره نمودند تا تجربه بی‌نظیر در ذهن او به جای گذارند، که جمع بندی همه آن‌ها محور قرار دادن مشتری می‌باشد؛ بنابراین، این بعد، بازاریابی بهترین اقدام بعدی (کاتلر و همکاران، ۲۰۲۰) نام گرفت. این بعد نیز از ابعاد اکتشافی این پژوهش می‌باشد و به عنوان فراقابلیت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در نظر گرفته شده است

تعریف قابلیت بازاریابی بهترین اقدام بعدی: قابلیت بازاریابی بهترین اقدام بعدی، یک رویکرد مشتری محور می‌باشد که در آن بازاریابان یک برنامه عملی گام‌به‌گام، دقیق و شفاف را برای هر مشتری تنظیم می‌کنند و بر اساس آن، مشتریان را مبتنی بر ارزش مادام‌العمر سطح‌بندی می‌کنند که ابزار اصلی تخصیص منابع می‌باشد. بر این اساس، مشتریان را اولویت بندی کرده و با برنامه‌ریزی، آن‌ها را به سطوح بالاتر ارتقا می‌دهند. این کار همچنین مبنایی برای تعیین رابط‌های شرکت‌ها خواهد بود و مشتریانی که سودآوری بالاتری دارند به تیم پشتیبانی مشتری اختصاصی، دسترسی پیدا می‌کنند و سایر مشتریان به یک رابط دیجیتال خودکار مرتبط می‌شوند (کاتلر و همکاران، ۲۰۲۱).

تجربه دیجیتال مشتری

پس از پیاده‌سازی و کدگذاری متن مصاحبه‌ها، مصاحبه‌شوندگان اشاره‌های متعددی به اعتماد مشتری، تجربه مشتری، تجربه جدید مشتری، ایجاد تجربه خوشایند برای مشتری، راحتی کاربری، خدمات دیجیتال، سرعت، رضایت، نوآوری و خلق ارزش نمودند که همه این‌ها تحت عنوان تجربه دیجیتال مشتری (کاتلر، ۲۰۲۰) نام گذاری شدند.

تعریف تجربه دیجیتال مشتری: امروزه نقاط تماس دیجیتال می‌توانند شیوه‌های ارتباطی مشتریان با خدمات و محصولات شرکت را تغییر دهند؛ بنابراین با توسعه فناوری‌های دیجیتال

می‌توان در نقاط تماس مشتری، تجربه او را ارتقا داد (پارایس^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). تجربه مشتری به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار، پدیدار شده است (هالمالند^۲ و همکاران، ۲۰۲۰) و در حال تبدیل شدن به میدان نبردی برای سازمان‌ها، بعد از محصولات و خدمات می‌باشد (گارگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۴). در سفر مشتری، نقاط تماس زیادی وجود دارد که هر یک از آن‌ها تعامل مستقیم و غیرمستقیم با سازمان را به نمایش می‌گذارند (کوانل^۴، ۲۰۱۹). تجربه مشتری، روش جدیدی برای پیروزی در بازارهای رقابتی است. تجارب تعاملی و عمیقی - که قبلا در حاشیه بوده‌اند - حالا اهمیت بیشتری نسبت به محصولات و خدمات اصلی پیدا کرده‌اند. به کار بردن فناوری‌های پیشرفته - برای ایجاد تجربه جذاب و برتر برای مشتری - در نقاط تماس از آگاهی تا طرفداری ضروری می‌باشد (کاتلر، ۱ ۴۰۰). همچنین تجربه جدید مشتری یکی از عوامل اصلی در نتایج کسب و کار می‌باشد. طبق نظرسنجی سلزفورس^۵، یک سوم از مشتریان اینترنتی حاضر به پرداخت هزینه بیشتر برای ایجاد تجربه عالی برای خود هستند؛ همچنین مطالعه پی‌دبلیوسی^۶ بیان می‌دارد که از هر چهار مشتری، سه نفر معتقدند که ایجاد تجربه عالی جدید سبب وفاداری آن‌ها می‌گردد و مشتریان برای تجربه جدید بهتر حاضرند تا شانزده درصد هزینه اضافی پرداخت کنند (کاتلر و همکاران، ۲۰۲۱).

بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر - به منظور ارائه مدل قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای - نظریه داده‌بنیاد - ره‌یافت ظاهرشونده، به کار برده شده است؛ به این ترتیب که ابتدا به صورت مختصر به ادبیات پژوهش پرداخته شد؛ زیرا در رویکرد ره‌یافت ظاهرشونده ضروری است بدون پیش‌فرض و قالب ذهنی به انجام مصاحبه‌ها پرداخته شود و منظور از نداشتن پیش‌فرض به این معنی نیست که محقق تازه کار باشد؛ زیرا در این صورت محققان خبره و دارای تجربه مانند گلنیر نمی‌توانستند نظریه داده‌بنیاد را به کار برند بلکه بیشترین تأکید بر باز گذاشتن ذهن است (گلنیر، ۱۹۹۸). در مرحله بعد، مصاحبه‌ای متشکل از ۱۱ سوال طراحی گردید و مورد تأیید صاحب‌نظران قرار گرفت. و با توجه به نیمه ساختاری بودن مصاحبه‌ها - در برخی از مصاحبه‌ها که لازم بود - سوالات دیگری نیز به منظور شفاف‌تر شدن پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان مطرح گردید. فرآیند جمع‌آوری اطلاعات از خبرگان فروشگاه‌های زنجیره‌ای، بازاریابی و فناوری اطلاعات پس از مصاحبه دوازدهم و

-
1. Parise
 2. Holmlund
 3. Garg
 4. Kuehnl
 5. Salesforce
 6. (PWC) Price waterhouse Coopers

رسیدن به اشباع نظری پایان یافت. تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری‌های باز، انتخابی و نظری صورت پذیرفت که در نهایت ۳۳۷ کد حاصل گردید و با غربال‌گری کدها و مفاهیم، حذف کدها و مفاهیم نامربوط و یکسان‌سازی موارد تکراری، ۶ مقوله اصلی استخراج شد. در مرحله تولید نظریه به توصیه گلنزر (۱۹۹۸) به مرور پژوهش‌های گذشته به روش مرور نظام‌مند ترنفلید و همکاران (۲۰۰۳) برای غنا بخشیدن به ابعاد استخراج شده از مصاحبه‌ها پرداخته شد. نتایج این مرور نظام‌مند، ابعاد استخراجی از مرحله کیفی اول را تأیید نمودند و بر این اساس، با جمع‌بندی ابعاد استخراج شده از مراحل قبل و توجه به این نکته که هدف نهایی فروشگاه‌های زنجیره‌ای، حفظ مشتریان فعلی، جذب مشتریان بیشتر و وفادارسازی آن‌ها و کسب سود بالاتر می‌باشد ضروری است برای رسیدن به این مقصود، به کسب مزیت رقابتی در حوزه‌های مختلف پرداخته شود و با ارتقای بهره‌وری فروشگاه‌ها به این هدف دست یابند. در مرحله نگارش نظریه، با الهام از مدل الماس پورتر در مزیت رقابتی، مدل اکتشافی این پژوهش، الماس قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای نامیده شد که شامل پنج بعد مستقل، یک بعد وابسته و ۴۹ مؤلفه به شرح جدول شماره (۶) می‌باشد تا تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان فروشگاه‌های زنجیره‌ای با ارزیابی وضعیت فعلی قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال خود، ریسک‌ها و چالش‌های این حوزه را شناسایی و برای رفع آن برنامه‌ریزی داشته باشند و با ارتقای بهره‌وری فروشگاه‌ها، تجربه‌ای لذت‌بخش برای مشتریان به وجود آورند.

جدول شماره (۶) ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای

Table (6)

Dimensions and components of digital marketing capabilities in chain stores

مؤلفه‌های کلیدی Key components	مقوله‌های اصلی - متغیرهای مستقل و وابسته Main categories - independent and dependent variables
اعتماد مشتری، تجربه مشتری، تجربه جدید مشتری، تجربه یکپارچه مشتری، خدمات دیجیتالی، وفاداری، حس خوب، رضایت، سرعت، راحتی، هزینه کم، ارتقای بهره‌وری، مزیت رقابتی (۱۳ مؤلفه) Customer trust, customer experience, new customer experience, integrated customer experience, digital services, loyalty, good feeling, satisfaction, speed, convenience, low cost, productivity improvement, competitive advantage (13 components)	قابلیت تجربه دیجیتال مشتری (متغیر وابسته) Digital customer experience The dependent variable
بلاک‌چین، هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، متاورس، واقعیت مجازی، واقعیت افزوده، کانال همه کاره (امنی‌چنل)، پردازش زبان طبیعی، فناوری‌های حسگر، رباتیک (۱۰ مؤلفه) Blockchain, artificial intelligence, Internet of things, metaverse, virtual reality, augmented reality, versatile channel (security channel),	قابلیت مارکتک Martech capability فناوری‌های تحول آفرین (متغیر مستقل) Transformative technologies (independent variable)

natural language processing, sensor technologies, robotics (10 components)	اینترنت، کانال‌ها (وبسایت، اپلیکیشن، موبایل)، شبکه‌های اجتماعی (اینستاگرام، توئیتر، لینکدین، یوتیوب). (۳ مؤلفه)	قابلیت مارتک Martech capability
تأمین کالا، تأمین کنندگان و شرکای تجاری، کنترل موجودی دیجیتال، زنجیره تأمین دیجیتال، روابط بی‌توبی دیجیتال، روابط دی.تو.سی دیجیتال، کمپین‌های مشترک دیجیتال. (۷ مؤلفه)	Supply of goods, suppliers and business partners, digital inventory control, digital supply chain, digital B2B relationships, digital D to C relationships, digital joint campaigns. (7 components)	قابلیت شبکه‌ای (متغیر مستقل) (Network capability (independent variable
سئو، سی.آر.ام، بازاریابی محتوایی، برندسازی دیجیتال، تبلیغات دیجیتال، روابط بی.تو.سی دیجیتال، بازاریابی حس دیجیتال، بازاریابی سبزدیجیتال، ویدئو کنفرانس، روابط پرسنل و سازمان، شنود اجتماعی، توسعه پایدار (۱۲ مؤلفه)	SEO, CRM, content marketing, digital branding, digital advertising, digital BTC relations, digital sensory marketing, green digital marketing, video conferencing, personnel and organization relations, social listening, sustainable development. (12 components)	قابلیت روابط دیجیتالی (متغیر مستقل) digital relationship capability (independent variable)
بازاریابی پیش‌بینانه، بازاریابی شخصی‌سازی شده، بازاریابی مشتری محور، بازاریابی چابک، بازاریابی داده محور، اتوماسیون بازاریابی. (۶ مؤلفه)	Predictive marketing, personalized marketing, customer-oriented marketing, agile marketing, data-oriented marketing, marketing automation, (6 components)	قابلیت بازاریابی بهترین اقدام بعدی (متغیر مستقل) next best action marketing (independent variable

به دلیل میان رشته‌ای بودن حوزه بازاریابی دیجیتال، همچنین ترس خرده‌فروشان فیزیکی از تغییر و فروپاشی نظام فروش سنتی، روند دیجیتالی شدن در فروشگاه‌های زنجیره‌ای تا قبل از بحران جهانی کوید ۱۹ به کندی صورت می‌گرفت ولیکن با بروز کرونا و تغییر سبک زندگی مردم و استقبال از خریدهای آنلاین، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، ناگزیر به فعالیت جدی‌تر در فروش غیرحضوری خود شدند؛ بنابراین وابستگی روزافزون فروشگاه‌ها و مصرف‌کنندگان به فناوری‌ها، صنعتی پویا را به وجود آورده که شامل خرده‌فروشی‌های آنلاین، در کنار خرده‌فروشی‌های سنتی می‌باشد (ژیتامورسکی و پلا، ۲۰۱۰). اما چالش‌ها و ریسک‌هایی که در خریدهای غیرحضوری دیجیتال وجود دارد ممکن است سبب عدم اعتماد و یا به طور کلی عدم تجربه لذت بخش برای مشتریان و انصراف آن‌ها از خرید

گردد. در چنین شرایطی و با توجه به اینکه پژوهش‌های اندکی به مفهوم قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای پرداخته‌اند و مدلی برای آن ارائه نشده، پژوهش حاضر، مدلی جامع و یکپارچه از مفهوم قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای را ارائه می‌دهد که در زیر به ابعاد مدل و تعدادی از مؤلفه‌های کلیدی آن‌ها پرداخته شده است.

مدل قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای نشان داد که یکی از ابعاد این قابلیت‌ها، بعد مارتک - فناوری‌های تحول‌آفرین است که دارای مؤلفه‌های مهمی نظیر بلاک‌چین، هوش مصنوعی، کانال همه‌کاره (امنی‌چنل) و سایر مؤلفه‌های عنوان شده در جدول (۶) می‌باشد که بر تجربه دیجیتال مشتری که دارای مؤلفه‌هایی نظیر اعتماد، حس خوب، تجربه جدید مشتری و تجربه یکپارچه مشتری است تأثیر می‌گذارد و ادبیات پژوهش نیز آن را تأیید می‌کند. در رابطه با فناوری بلاک‌چین می‌توان به پژوهش‌های کو و همکاران (۲۰۰۱) و پانور (۲۰۱۸) اشاره کرد که عنوان نمودند فناوری بلاک‌چین، سبب ایجاد اعتماد در مشتری و کاهش اضطراب خرید و ریسک‌های ادراک شده نظیر احتمال از دست دادن پول، زمان، کیفیت محصول، قضاوت افراد درباره خریدشان، ریسک تحویل و حریم خصوصی می‌شود. برخلاف ویژگی‌های مثبت بازاریابی دیجیتال، افشای اطلاعات خصوصی کاربران به عنوان معضل اصلی آن بیان می‌شود؛ همچنین فناوری بلاک‌چین، از طریق تقویت امنیت، حذف واسطه‌گری، حذف هزینه معاملات، حذف تبلیغات و کلاهبرداری می‌تواند به بهبود صنعت بازاریابی دیجیتال کمک بسیاری کند (کاتلر و همکاران، ۲۰۲۱). در رابطه با فناوری هوش مصنوعی نیز ادبیات پژوهش عنوان می‌کند که هوش مصنوعی بوسیله جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، با درک دقیق انتظارات مصرف‌کنندگان به خرده‌فروشان کمک می‌کند تا راهبردهای موفق‌تری را به وجود آورده (کاتلر و همکاران، ۲۰۲۱؛ رنکو و دروزیجانیک، ۲۰۱۴) و سبب ایجاد حس خوب و رضایت و وفاداری مشتری شوند. کانال همه‌کاره با ایجاد تجربه یکپارچه برای مشتری، سبب عدم سردرگمی مشتری در کانال‌های مختلف و نقاط تماس او با سازمان می‌شود. و به عنوان رویکردی - که تجربه‌ای یکپارچه و یکسان را برای مشتریان از کلیه نقاط تماس مشتری با برند ایجاد می‌نماید - بر مشتری تمرکز دارد. (بل و همکاران، ۲۰۱۸) و سبب رضایت مشتری می‌گردد (اردشیری و همکاران، ۱۳۹۵). بنابراین پیشنهاد می‌شود فروشگاه‌های زنجیره‌ای با استقرار فناوری‌های این بعد، نظیر فناوری‌های بلاک‌چین، هوش مصنوعی، امنی‌چنل و سایر مؤلفه‌های عنوان شده در جدول شماره (۶) با ایجاد امنیت، اعتماد و تجربه‌ای یکپارچه و جدید، همراه با حس خوب - برای مشتریان که سبب ارتقای بهره‌وری فروشگاه‌ها از طریق حفظ مشتریان فعلی، جذب مشتریان جدید و افزایش سهم بازار می‌شود - به مزیت رقابتی دست یابند.

نتایج این پژوهش نشان داد بعد دیگر قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، بعد مارتک- فناوری‌های نگهدارنده می‌باشد که دارای مؤلفه‌های مهمی نظیر اینترنت، وب‌سایت و شبکه‌های اجتماعی می‌باشد که بر تجربه دیجیتال مشتری که دارای مؤلفه‌هایی نظیر سرعت و راحتی کاربری می‌باشد، تأثیر می‌گذارد و ادبیات پژوهش نیز آن را تأیید می‌کند. دسای (۲۰۱۹) عنوان نمود: کسب‌وکارها از کانال‌های دیجیتال مانند موتورهای جستجو، رسانه‌های اجتماعی، ایمیل و وب‌سایت‌هایشان برای ارتباط با مشتریان فعلی و بالقوه استفاده می‌کنند و یا دنیس و همکاران (۲۰۰۴) عنوان نمودند: در طراحی سایت، سهولت استفاده برای مصرف‌کنندگان مهم است که این سهولت دارای جنبه‌هایی؛ نظیر سهولت خرید از وب‌سایت، داشتن عملکرد جستجو و نحوه چیدمان سایت می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود فروشگاه‌های زنجیره‌ای- با توجه ویژه به اینترنت پرسرعت و با ایجاد کانال‌های مختلف نظیر وب‌سایت، اپلیکیشن، موبایل و یکپارچگی کانال‌ها، همچنین حضور فعال در شبکه‌های اجتماعی مهم نظیر اینستاگرام، لینکدین و یوتیوب- تجربه دیجیتال لذت- بخشی را برای مشتریان به‌وجود آورند و به مزیت رقابتی دست یابند.

بعد مهم دیگر قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، قابلیت شبکه‌ای است که از مؤلفه‌های تأمین کالا، تأمین کنندگان و شرکای تجاری، کنترل موجودی دیجیتال و سایر مؤلفه‌های مندرج در جدول (۶) تشکیل شده و بر تجربه دیجیتال مشتری -که دارای مؤلفه‌هایی نظیر رضایت و هزینه کم می‌باشد- اثرگذار است که ادبیات تحقیق هم آن را تأیید می‌کند. از آنجایی که بهره‌وری عبارت است از این‌که سازمانی به هدف‌های خود دست پیدا کند و این کار را از طریق تغییر یا تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها و با کمترین هزینه انجام دهد بنابراین بهره‌وری، مستلزم اثربخش بودن و کارایی سازمان می‌باشد (رابینز، ۱۳۸۱). از طرفی ورکودیا و همکاران (۲۰۱۹) عنوان نمودند: قابلیت شبکه‌سازی، شامل توانایی شرکت‌ها در اداره روابط بین شرکتی می‌شود. بارادواج و همکاران (۲۰۱۳) نیز بیان کردند: ارزش دیجیتالی‌سازی از قابلیت‌هایی که یکپارچگی بین کانال‌های مختلف، سهامداران و واحدهای سازمانی ایجاد می‌کند ناشی می‌شود و این ارتباطات، شامل روابط بین شرکتی و همکاری در شبکه‌های بین سازمانی می‌باشد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود فروشگاه‌های زنجیره‌ای با توجه به این بعد و مؤلفه‌های آن و با ایجاد شبکه‌سازی قوی و ارتباط مؤثر بین فروشگاه‌ها و تأمین کنندگان کالا و شرکای تجاری، نسبت به تأمین کالا با برندهای متنوع و کیفیت بالا و قیمت پایین، سبب ارتقای بهره‌وری فروشگاه‌ها و ایجاد رضایت در مشتریان شوند و با کنترل موجودی دیجیتال همواره قفسه-های فروشگاه را پر از کالاهای مرغوب نگه‌دارند تا مشتریان با قفسه‌های خالی از کالا مواجه نشوند. همچنین یکی از کارکردهای مهم فروشگاه‌های زنجیره‌ای، فروش سازمانی است که شامل فروش مستقیم کالا و خدمات به سازمان‌ها و همچنین فروش کارت‌های اعتباری خریدی می‌شود که با

تخفیفات ویژه به سازمان‌ها ارائه می‌شود و اعضای دیگر سازمان‌ها را به خرید از فروشگاه‌ها هدایت می‌کند. بنابراین بازاریابی دیجیتال با داشتن قابلیت شبکه‌سازی، نقش مهمی در ارتقای بهره‌وری فروشگاه‌ها و ارزش‌آفرینی و تجربه دیجیتال خوشایند برای مشتریان سازمانی در زنجیره تأمین فروشگاه‌های زنجیره‌ای و شرکای تجاری آنها دارد.

بعد مهم دیگر این تحقیق، قابلیت روابط دیجیتالی است؛ نتایج این تحقیق نشان داد: این بعد، دارای مؤلفه‌های مهمی نظیر سئو، سی.آر.ام، بازاریابی محتوا و سایر مؤلفه‌های مندرج در جدول (۶) می‌باشد که بر تجربه دیجیتال مشتری -که دارای مؤلفه‌های خدمات دیجیتالی، حس خوب و رضایت و تجربه مشتری است- تأثیر می‌گذارد که ادبیات تحقیق هم آن را تأیید می‌نماید. این قابلیت با کاربرد ارتباطات مبتنی بر فناوری‌های هوشمند در خرده‌فروشی‌ها، در قصد خرید، شخصی‌سازی خدمات و ایجاد تجربه مشتری بسیار اثرگذار است، تجربه‌ای که در نهایت می‌تواند به رفتار خرید مجدد، وفاداری و در نهایت هواداری مشتری و یا برعکس به تغییر برند منجر شود (پانتانو و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین ضروری است تصمیم‌گیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای برای مدیریت صحیح روابط، برنامه‌ریزی دقیق انجام دهند که این مدیریت از چگونگی رفتار کارکنان تا تکنولوژی‌های مورد استفاده گسترده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود فروشگاه‌های زنجیره‌ای با توجه به این بعد و مؤلفه‌های آن، جهت ارتباط مؤثر با مشتریان برنامه‌ریزی نمایند؛ به عنوان مثال، با تولید محتوا و بهینه‌سازی موتور جستجو و مدیریت ارتباط با مشتری و توجه به توسعه پایدار، تعاملات دو طرفه با مشتریان برقرار نموده و با ارتقای بهره‌وری فروشگاه‌ها به مزیت رقابتی دست یابند. همچنین در نظر داشته باشیم که اگر در نقاط تماس دیجیتال مشتری با فروشگاه، تجربه خوشایندی برای مشتری به وجود آید، فروش فیزیکی و سنتی نیز افزایش خواهد یافت و فروشگاه‌ها می‌توانند مشتریانی را که به دلیل مشغله زیاد صرفاً غیرحضوری خرید می‌کنند به خرید فیزیکی تشویق نمایند و از این طریق بهره‌وری فروشگاه‌ها را افزایش داده و به مزیت رقابتی دست یابند.

بعد دیگر قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، قابلیت بازاریابی بهترین اقدام بعدی است که دارای مؤلفه‌های مهمی، نظیر بازاریابی شخصی‌سازی شده، بازاریابی مشتری محور، بازاریابی چابک، بازاریابی داده محور و سایر مؤلفه‌های مندرج در جدول (۶) می‌باشد که بر تجربه دیجیتال مشتری -که دارای مؤلفه‌هایی نظیر تجربه جدید مشتری، حس خوب، رضایت و وفاداری است- تأثیر می‌گذارد که ادبیات تحقیق هم آن را تأیید می‌کند و همان‌گونه که عنوان گردید امروزه فروشگاه‌های زنجیره‌ای با محیط متغیر و پیچیده‌ای روبرو هستند که این محیط متغیر، کلیه استراتژی‌های ثابت و سنتی را در هم شکسته است. آن‌ها برای مواجه شدن با پدیده‌های موجود در این محیط متغیر -که شامل تغییرات تقاضا، رقابت بالا، جنگ قیمتی، تنوع بالای محصولات و غیره

می‌باشد- بیش از گذشته می‌بایست قابلیت‌های پویای خود را تقویت نمایند. وانگ (۲۰۲۰) عنوان نمود: قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال قابلیت پویا می‌باشد و همان‌گونه که در ادبیات تحقیق نیز عنوان شده، قابلیت‌های پویا سبب افزایش توان شرکت و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیط می‌گردند کاتلر (۲۰۲۱). بنابراین پیشنهاد می‌شود فروشگاه‌های زنجیره‌ای با توجه به این بعد و مؤلفه‌های آن، برای شخصی‌سازی محصولات و خدمات - که آرمان هر مشتری می‌باشد- برنامه‌ریزی نمایند و با محور قراردادن مشتری و تجزیه و تحلیل داده‌های او، نیازهای آینده او را پیش‌بینی کنند؛ همچنین با ایجاد پروفایل شخصی برای مشتری، بر اساس میزان خرید او، خدمات ویژه‌ای ارائه نمایند؛ به عنوان مثال، بر اساس میزان خرید هر مشتری، او را در طبقات مشتری برنزی، نقره‌ای و طلایی قراردادده و به هر سطح، خدمات متمایزی ارائه کنند و برای ارتقای مشتری به سطح بالاتر برنامه‌ریزی نمایند. این کار همچنین مبنایی برای تعیین رابط‌های شرکت‌ها خواهد بود و مشتریانی که سودآوری بالاتری دارند به تیم پشتیبانی مشتری اختصاصی، دسترسی پیدا می‌کنند و سایر مشتریان به یک رابط دیجیتالی خودکار مرتبط می‌شوند. همچنین با کمک بازاریابی چابک و به منظور چرخش سریع به سمتی که بازار تقاضا می‌کند نسبت به افزایش سهم بازار، وفادارسازی، حفظ مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید و ایجاد تجربه جدید برای مشتری به ارتقای بهروری فروشگاه‌ها پرداخته و به مزیت رقابتی دست یابند.

مشارکت علمی تحقیق:

هر آن‌چه که در این تحقیق و نتایج مطالعاتی که در فرآیند آن مورد توجه قرار داده شده، گام جدیدی در راستای توسعه مبانی نظری مفهوم قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌باشد که شامل موارد زیر می‌شود:

- توجه به مفهوم قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای و وارد نمودن آن به متون و ادبیات بازاریابی دیجیتال داخل کشور- که علی‌رغم وجود آن در متون و ادبیات خارجی- در میان مطالعات و تحقیقات داخلی، جای آن، خالی به نظر می‌رسید؛ در نتیجه پژوهش حاضر سهم بسزایی در ترویج مفهوم قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای و گشودن فضایی برای انجام تحقیقات بیشتر در رابطه با این موضوع دارد.
- ارائه مدل جدیدی از قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای که از روش‌های کیفی برای دست یافتن به یک مدل جامع استفاده شده و به منظور اعتبارسنجی ابعاد و مؤلفه‌های مدل استخراج شده، از نظرات خبرگان حوزه‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای، بازاریابی و

فناوری اطلاعات بهره‌گرفته شده است، بنابراین می‌توان مدعی شد: مدل ارائه شده این پژوهش، دارای نوآوری می‌باشد و مهم‌ترین عاملی که پژوهش حاضر را از سایر پژوهش‌های این حوزه جدا می‌کند این است که در گذشته، تحقیقات اندکی در مورد قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای صورت گرفته و تحقیقات انجام شده نیز به صورت پراکنده به بخشی از قابلیت‌ها اشاره کرده‌اند، ولیکن این پژوهش، مدلی جامع و یکپارچه را در رابطه با قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ارائه نموده است.

- این پژوهش به منظور نیل به یافته‌های مذکور با محدودیت‌هایی - نظیر شرایط قرنطینه در زمان انجام مصاحبه‌ها با مدیران به علت پاندمی کوید ۱۹ و دشواری در هماهنگ نمودن وقت مصاحبه با مدیران و همچنین تعداد اندک پژوهش‌هایی که قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال را در فروشگاه‌های زنجیره‌ای مورد مطالعه قرار دادند- مواجه بوده است و لیکن علیرغم همه این محدودیت‌ها، تحقیق حاضر کلیه ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال را در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استخراج و مدل مربوطه را ارائه نموده است. برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد: به منظور غلبه بر محدودیت‌های رویکرد کیفی، این پژوهش مورد بررسی کمی از منظر مشتریان قرارگیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود: ابعاد و مؤلفه‌های مدل ارائه شده در این تحقیق، در پژوهش‌های آتی رتبه بندی گردند. و در آخر پیشنهاد می‌گردد- باینکه مدل ارائه شده در این پژوهش مخصوص فروشگاه‌های زنجیره‌ای است- در سایر کسب‌وکارها - مخصوصا کسب و کارهای صنعت خرده‌فروشی نیز- مورد بررسی گیرد.

تعارض منافع: نویسندگان هیچگونه تعارض منافع ندارند.

References

- Amelda, B., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2021). Does The Digital Marketing Capability of Indonesian Banks Align with Digital Leadership and Technology Capabilities on Company Performance? *CommIT (Communication and Information Technology) Journal*, 15(1), 9-17. doi:10.21512/commit.v15i1.6663
- Anas, N., Ramlan, A. N. M., Turiman, N. F. I., Saleh, M. H., Zulkipli, S. N., Noor, M. S. M., ... & Ghazali, Z. M. (2022). INTEGRATED TAHFIZPRENEURSHIP DIGITAL MARKETING PLATFORM: PROPOSED IN MALAYSIA. *International Journal of Entrepreneurship*, 26, 1-7.

- Ardeshiri, Azadeh; Sanyaei, Ali; Shahin, Arash Checking customer satisfaction with omnichannel marketing in online stores. Advertising and Marketing Quarterly, 5, 15, 1-13. Summer, 2015,[In Persian].
- Babashahi., J; Arabi, M., & Shafiee, M. (2020). Designing the competency model of digital marketing managers with content analysis method. New Marketing Research, Volume 10, Number 4, 127-150. [In Persian **doi:10.22108/NMRJ.2020.120964.1992**
- Bigham, Z., Doaei, H. (2015). Feasibility study of implementing electronic marketing in Fars handmade carpet market, New Marketing Research, 5 (1): 1-19,[In Persian].
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. and Venkatraman, N. (2013), "Digital business strategy: toward a next generation of insights", MIS Quarterly, pp. 471-482.
- Bahmani, A., Aghaei, Reza., Aghaei, M. (2016). Investigating the Retail Situation (Case Study: Emphasis on Chain Stores in Iran). Business Reviews, 14(77), 55-67,[In Persian].
- Baluchi, H., Maleki Minbash Razgah, M.,; Faiz, D.; Hassan Gholipour, T. (2019). Investigating the effect of dynamic capabilities on organizational performance through the mediation of marketing and technical capabilities and investigating the moderating role of environmental change. Scientific Journal of Business Strategies, Shahed University, 16(13), 99-118. [In Persian].**doi:10.22070/CS.2020.2429**
- Bashirzadeh, Y., Mai, R., & Faure, C. (2022). How rich is too rich? Visual design elements in digital marketing communications. International Journal of Research in Marketing,39(1), 58-76.**doi:10.1016/j.ijresmar.2021.06.008**
- Braun, V., &Clarke, V.(2006).Using Thematic Analysis in Psychology. Qualitative Research in Psychology,3,77–101. **doi:10.1191/1478088706qp0630a**
- Collis, D. J.(1994) How Valuable are Organizational Capabilities? Strategic Management Journal , Volume 15 , Number -; Page(s) 143 To 152.

- Fani, M., Jalali, S., & Wahabzadeh, Sh. (2019). The Impact of Using Web-Based Analytics on Performance Measurement and Optimization of Digital Marketing (Case Study: Tehran-Based Digital Companies), *Business Management*, 11 (42), 216-234, [In Persian].
- Charles Worth, A. (2018). *Digital marketing with a practical approach*. Translated by Mohammad Reza Karimi Alavijeh (1399). Tehran: Industrial Management Organization Publications. ,[In Persian].
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE Publications, Incorporated, 1-456.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. and Venkatraman, N. (2013), "Digital business strategy: toward a next generation of insights", *MIS Quarterly*, pp. 471-482.
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2018). Offline showrooms in omnichannel retail: Demand and operational benefits. *Management Science*, 64(4), 1629-1651. **doi:10.1287/mnsc.2016.2684**
- Chaker Reza, S., Mirzaei, R., Tabrizi, N., (2019). The role of virtual reality in creating a sense of presence, behavioral tendencies and marketing of tourist destinations. *Journal of Tourism Planning and Development*. Volume (8). Number 3, [In Persian]. **doi:10.22080/JTPD.2019.16627.3075**
- Cocco, A. (2017). *How internet of things is impacting digital marketing: amsung case: Family hub refrigerator*. LUISS Guido Carli thesis. Rome, 1-126.
- Collis, D. J (1994). How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal* , Volume 15 , Number -; Page(s) 143 To 152.
- Dennis Charles. (2004), *E-retailing*, Prentice Hall. George Evans. (2002), "Measuring and managing customer value", *Journal of work study*, Vol 51, No 3, pp134.

- Desai, V. (2019). Digital marketing: A review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*,5(5),196-200. **doi:10.31142/ijtsrd 23100**
- Diez-Martin, F., Blanco-Gonzalez, A., & Prado-Roman, C. (2019). Research challenges in digital marketing: sustainability. *Sustainability*, 11(10), 1-13. **doi:10.3390/su11102839**
- Dua'i, Habib Elah, Bay Gham, Zainab. (2014). Feasibility of implementing electronic marketing in the handwoven carpet market of Fars province, *New Marketing Research*, 5(1): 1-20.
- Eivazinezhad, S., & Akbari, M. (2021). Designing a Perceived Risk Model for Buyers of Unknown Brand Products on Instagram Social Network: Based on the Grounded Theory. *Quarterly Journal of Brand Management*,8(1), 109-148. **doi:10.22034/BS.2022.548580.2493.**
- El Refae, G. A., & Nuseir, M. T. (2022). THE ROLE OF DIGITAL MARKETING STRATEGIES ON CUSTOMER SATISFACTION AND ITS ULTIMATE IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: MODERATING ROLE OF ENTREPRENEURIAL INTENTIONS. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28, 1-17.
- Farshad Gohar, N., Pashtoonizadeh, Hooman ., & Rezaei, E. (2017). Prioritization of Factors Affecting Marketing in Digital Businesses, 2nd International Conference and 4th International Conference on Management and Humanities,[In Persian].
- Garg, R., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2014). Measuring customer experience in banks: scale development and validation. *Journal of Modelling in Management*, 9(1), 87-117. **doi:10.1108/JM2-07-2012-0023**
- Georgesco, A., & Barzu, S.(2022) ..he Impact of the Digital Channels in Increasing the Marketing Capabilities and the Networking Potential between Companies during the COVID Period. *The Case of Local Romanian SMEs*, 1-11.

- Ghaffarian, W., Emadzadeh, M., Ali Ahmadi, A. Kiani, Gh.; Mortezaei, M., & Ghazanfari, M. (2006). Emerging meanings in the concept of strategy. Tehran: Industrial Management Organization Publications, 1-210.[In Persian].
- Ghafourian Shagardi, A., Scientist, B., Behboodi, O. (2017). The Impact of Network Marketing on Brand Loyalty and Consumer Intention. Journal of Modern Marketing Research. No. 3, pp. 175-190,[In Persian].
doi:10.22108/NMRJ.2018.89511.0
- Glaser, B. (2013). What is grounded theory. It's online at: <http://www.groundedtheory.com/what-is-gt.aspx>.
- Glaser, B. (1978). Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory, Sociology Press. Mill Valley, CA. **doi:10.4236/aasoci.2018.83011**
- Glaser, B. (1998). Doing grounded theory: Issues and discussions, Sociology Press. Mill Valley, CA, 1-254. **doi:10.4236/ce.2017.86069**
- Gong, T., & Yi, Y. (2018). The effect of service quality on customer satisfaction, loyalty, and happiness in five Asian countries. Psychology & Marketing, 35(6), 427-442. **doi.org/10.1002/mar.21096**
- Ghorbani, z. Kargaran, s. Saberi, A. Haghighinasab, M. Jamali, S. Al Ebrahim, N. Terends and patterns in digital marketing research: bibliometric analysis, Journal of marketing analytics, 10(5), 1-28. **doi:10.1057/s41270-021-00116-9**
- Hawaladar, I. T., Ullal, M. S., Sarea, A., Mathukutti, R. T., & Joseph, N. (2022). The Study on Digital Marketing Influences on Sales for B2B Start-Ups in South Asia. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8(1), 23. **doi.org/10.3390/joitmc8010023**
- Herhausena, D., Miočevićb ,D., Morgan, R., Kleijnene, M. (2020), The digital marketing capabilities gap. Industrial Marketing Management 90 (2020) 276–290.

- Herlina, V., Yacob, S., Johannes, J., & Octavia, A. (2022). The Role of social media marketing in improving marketing performance for smes during the covid-19 pandemic: a literature review. *Put It Right*, 1(1), 47-56 **doi:10.22437/pirj.v1i1.17183**
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Villarroel, F. O., Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356-365. **doi:10.1016/j.jbusres.2020.01.022**
- Jamipour, M., Talari, M., Bashkar, R. (2021). Designing a Framework for Implementing International Digital Marketing (Case Study: Carpet Industry), *International Business Management*, 4 (4): 169-151,[In Persian].
- Jones, M.V., Cviello, N., & Tang, Y.K. (2011). International Entrepreneurship Research (1989–2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis. *Journal of Business Venturing*, 26, 632–659. **doi:10.1016/j.jbusvent.2011.04.001**
- Juell-Skielse, G., Lönna, C.M., Päivärintab, T. (2017). Modes of collaboration and expected benefits of inter-organizational E-government initiatives: A multi-case study. *Government Information Quarterly*, 34(4), 578–590. **doi:10.1016/j.giq.2017.10.008**
- Keimasi, M., khoshnevis, M(2021). Martec. Tehran: Adiban Rooz Publications,[In Persian].
- Kannan, P. K., & others. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N. and Kiron, D. (2015), "Is your business ready for a digital future?", *MIT Sloan management review*, Vol. 56 No. 4, pp. 37.
- Karjaluoto, H., Mustonen, N., & Ulkuniemi, P. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 133-143. **doi:10.1108/JBIM-04-2013-0092**

- Karami Fard, Fariborz.; Rostami, Farhanaz.; Gravendi, Shahpar. (1400). Identifying and analyzing the components of the development of digital marketing of agricultural products using the fuzzy Delphi technique, Iran's agricultural development, published online, 52(2), 385-398.[In Persian]. **doi:10.22059/IJAEDR.2021.328582.669071**
- Kim, K. H., & Moon, H. (2021). Innovative digital marketing management in B2B markets. *Industrial Marketing Management*, 95, 1-4. **doi:10.1016/j.indmarman.2021.01.016**
- Kokbi, R., Heidarzadeh, K., Kheiri, B. (2020). Introverted and extroverted marketing model in digital marketing based on data theory, *Business Management*,12(48):164-137,[In Persian]. **doi:20.1001.1.22520104.1399.12.48.8.9**
- Kotler Philip and Others, (2017), “ Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital”, Published by John Wiley& Sons, Inc., Hoboken, New Jersey ISBN978-1-119-34120-8(cloth).
- Kotler, Philip; Cartajaya, Hermavan; Setyavan, Ivan. (2021). The fifth generation of marketing. Translated by Hossein Ali Soltani and Ali Sadeghi (1400). Tehran: Adiban Rooz Publishing House. ,[In Persian].
- Kotane, I., Znotina, D., & Hushko, S. (2019). Assessment of trends in the application of digital marketing. *Scientific Journal of Polonia University*, 33(2), 28-35.
- Kukka, H., Luusua, A., Ylipulli, J., Suopajarvi, T., Kostakos, V., & Ojala, T. (2014). From cyberpunk to calm urban computing: Exploring the role of technology in the future cityscape. *Technological Forecasting and Social Change*, 84, 29-42. **doi:10.1016/j.techfore.2013.07.015.**
- Kuehnl, C., Jozic, D. & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers’ conception, measurement, and consequences. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 47, 551–568. **doi:10.1007/s11747-018-00625-7**

- Lopes, A. R., Porto, I. P. A. M., & Casais, B. (2022). DIGITAL CONTENT MARKETING: CONCEPTUAL REVIEW AND RECOMMENDATIONS FOR PRACTITIONERS. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), 1-17.
- López García, J. J., Lizcano, D., Ramos, C. M., & Matos, N. (2019). Digital marketing actions that achieve a better attraction and loyalty of users: An analytical study. *Future Internet*, 11(6), 1-16. doi:10.3390/fi11060130
- Ma, H., 1999. Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework. *Management Decision*. Vol. 37, no.9, 709-718. doi:10.1108/00251749910299129
- Mafé, C. R., & Blas, S. S. (2028). The impact of television dependency on teleshopping adoption. *Direct Marketing: An International Journal*. 2(1), 2-11. doi:10.1108/17505930810863608
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365. doi:10.1016/j.bushor.2009.03.002
- Masrianto, C. A., Hartoyo, I., Hubeis, I. A. V. S., Hasanah, N., Kom, S., & Eng, M. (2019) Model for Improving Firm Digital Marketing Capabilities Based on Adoption Eco-System Readiness and Digital Transformation.
- Merriam, S. (1998) Case Study Research in Education: A qualitative Approach, San Francisco: Jossey-Bass, quoted from Maxwell, J.A. (1996) Qualitative Research Design: An Intrinsic Approach, Thousand Oaks, CA: Sage. doi:10.4236/jss.2021.910026
- Minculete, G., & Olar, P. (2018, June). Approaches to the modern concept of digital marketing. In *International Conference Knowledge-based organization* (Vol. 24, No. 2, pp. 63-69). doi:10.1515/kbo-2018-0067
- Mohammadian, A., Mirbagheri, F., Khanlari, A., (2019). Identify and classify innovative IoT applications in digital marketing. *Journal of Business Management*, 11(4), 719-741. [In Persian]. doi:10.22059/JIBM.2019.275789.3430

- Mu, Jifeng, (2014), "Networking capability, network structure, and new product development performance, IEEE Transactions on Engineering Management, 61(4), 599-609. doi:10.1109/TEM.2014.2359160
- Molla, B. A., Molla, M. R., Hoque, S. A., Ray, A., & Mia, M. M. (2022). ANALYZING THE USES OF DIFFERENT TYPES OF DIGITAL MARKETING TOOLS OF BANK: A STUDY ON A COMMERCIAL BANK LTD. American International Journal of Multidisciplinary Scientific Research, 12(1), 25-36. doi:10.46281/aijmsr.v12i1.1674
- Nejati Rashtabadi, H., Akbari, M., Delafrooz, N., & Gholipour Soleimani, A. (2021). Identifying the concept of customer trust in blockchain-based digital advertising: Model development with grounded theory. Journal of Business Management Perspective, 20(45), 92-119. doi:10.52547/JBMP. 20. 45.92
- Nejati Rashtabadi, H., Akbari, M., Delafrooz, N., & Gholipour Soleimani, A. (2022). Trust in Blockchain-Based Advertising: A System Dynamics Approach. Journal of Information Technology Management, 14(Special Issue: The business value of Blockchain, challenges, and perspectives.), 62-82. doi:10.22059/JITM.2022.87841
- Olson, E. M., Olson, K. M., Czaplowski, A. J., & Key, T. M. (2021). Business strategy and the management of digital marketing. Business horizons, 64(2), 285-293. doi:10.1016/j.bushor.2020.12.004
- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. Journal of Business & Industrial Marketing. doi:10.1108/JBIM-06-2019-0283
- Pantano, E., & Timmermans, H. (2014). What is smart for retailing? Procedia Environmental Sciences, 22, 101-107. doi:10.1016/j.proenv.2014.11.010

- Pantano, E., & Naccarato, G. (2010). Entertainment in retailing: The influences of advanced technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(3), 200-204. **doi:10.1016/j.jretconser.2010.03.010.**
- Pantano, E., Priporas, C.V., Sorace, S., & Iazzolino, G. (2017). Does innovation-orientation lead to retail industry growth? Empirical evidence from patent analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 88-94. **doi:10.1016/j.jretconser.2016.10.001.**
- Panwar, C(2218). Consumer perceived risk in online shopping environment via Facebook as medium, *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4) , 2482-2412. **doi:10.14419/ijet.v7i2.18.11017**
- Parise, S., Guinan, P. J., & Kafka, R. (2016). Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons*, 59(4), 411-420. **doi:10.1016/j.bushor.2016.03.004**
- Purwanti, Y. (2021). The Influence of Digital Marketing & Innovation On the School Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(7), 118-127.
- Qaidar, Y., Shami Zanjani, M. (2020). Pattern of factors affecting the formation of employees' digital experience. *Scientific Quarterly of Human Resources Studies*, No. 3. Fall 99, pp. 23-50. **doi:10.22034/JHRS.2020.238656.1449**
- Rabiner, Stephen P. (2008). *organizational behavior*. Translated by Ali Parsaei and Seyyed Mohammad Arabi. Tehran: Cultural Research Office, 1-456.
- Rahimi, m., Rahimi, G. (2019). Investigating the impact of digital marketing on the performance of chain stores, through the mediating role of marketing capabilities. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, No. 22, Winter 2017, Volume 1, pp. 17-1. **doi:10.59615/ijime.1.1.37**
- Remali, M.Z.H., Harun, M. (2018). *Malaysia National Single Window: The Enforcement Royal Malaysia Custom and Miti Liabilities on Trade System*

- and Logistic Sector. *Advances in Transportation and Logistics Research*, 1(1), 935-947. **doi:10.25292/atlr.v1i1.85**
- Renko, S., & Druzijanic, M. (2014). Perceived usefulness of inpoint of ' and retailers ' novative technology in retailing: Consumers view. *Journal of retailing and consumer services*, 21(5), 836-843. **doi:10.1016/j. jretconser. 2014.02.015**
- Ritz, W., Wolf, M., & McQuitty, S. (2019). Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models. *Journal of Research in interactive Marketing.*, 13 No. 2, pp. 179-203. **doi:10.1108/JRIM-04-2018-0062**
- Royle, J., & Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65-73. **doi:10.1016/j.ijinfomgt.2013.11.008**
- Sanayee, A., Salimi, A., Emami, M. (2021). Marketing 5 and human-to-human marketing. Commercial Publishing, 1-195. [In Persian].
- Shafeian, N., Aghaei, M., Gharib Nawaz, N., Bani Mahd, B. (2020). Designing and explaining the indigenous digital marketing model in the banking system, brand management, 7(23), [In Persian].
- Shakoori, M., Mohammadi M. (2018). Modeling Factors Affecting Digital Marketing Performance. *Dedicated quarterly of advertising and marketing*, 13(4), 1-9. [In Persian].
- Shaltoni, A. M. (2017). From websites to social media: exploring the adoption of internet marketing in emerging industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32, Iss. 7, 1009-1019 Permanent link to this **doi:10.1108/JBIM-06-2016-0122**
- Schilke, O. & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: An investigatin of the construct and its measurement. *Journal of management* 36 (5), 1192-1219. **doi:10.1177/0149206310362102**

- Shami Zanjani, M. (2021). What is digital technology? Retrieved from <https://shamizanjani.ir>.
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Ouglass, T., & Waddoups, R. (2021). How technology is changing retail. *Journal of Retailing*, 13-27. ,(1)97, **doi:10.1016/j.jretai.2020.10.006**.
- Simões, D., Filipe, S., & Barbosa, B. (2019). An Overview on IoT and Its Impact on Marketing. In *Smart Marketing With the Internet of Things* (pp. 1–20). IGI Global. **doi: 10.4018/978-1-5225-5763-0.ch001**
- Soul, E. K. Sukuma, K. Palafux, S. Pakhrel, P. Herzog, T. A. hompson, N. &Fagan, P. (2019). Content analysis of internet marketing strategies used to promote flavored electronic cigarettes. *Addictive behaviors*, 91, 128-135. **doi:10.1016/j.addbeh.2018.11.012**
- Strauss, A. & Corbin, J. (2012). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Translated by: Afshar, I., Ney. Tehran, 1-426. (In Persian)
- Syam-Naladri, Sharma –Arun, (2018), “Waiting for Sales Renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management* Volume 69, February 2018, Pages 135-146. **doi:10.1016/J.INDMARMAN.2017.12.019**
- Tabuena, A. C., Necio, S. M. L., Macaspac, K. K., Bernardo, M. P. E., Domingo, D. I., & De Leon, P. D. M. (2022). A Literature Review on Digital Marketing Strategies and Its Impact on Online Business Sellers During the COVID-19 Crisis. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 2(01), 141-153.
- Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 401-408. **doi:10.5267/j.ijdns.2021.12.014**

- Thaha, A. R., Maulina, E., Muftiadi, R. A., & Alexandri, M. B. (2021). Digital marketing and SMEs: a systematic mapping study. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1-18.
- Teece, D. J. (2014), "A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 45 No. 1, pp. 8-37.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge, *14(3)*, 207-222. **doi:10.1111/1467-8551.00375**
- Vicente-Ramos, V. W., & Cano-Torres, L. (2022). The effect of digital marketing on the management of relationships with university students in times of Covid-19. *International Journal of Data and Network Science*, *6(1)*, 59-66. **doi:10.5267/j.ijdns.2021.10.004**
- Willems, K., Smolders, A., Brengman, M., Luyten, K., & Schöning, J. (2017). The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, *124*, 228-242. **doi:10.1016/j.techfore.2016.10.066.**
- Weill, P. and Woerner, S. L. (2015), "Thriving in an increasingly digital ecosystem", *MIT Sloan management review*, Vol. 56 No. 4, pp. 27.
- Wang, F. (2020). Digital marketing capabilities in international firms: a relational perspective. *International marketing review* *37(3)*, 559-577. **doi:10.1108/IMR-04-2018-0128.**
- Weerakkodya, V., El-Haddadehb, R., Sivarajaha, U., Omar, A., Molnar, A. (2019). A case analysis of E-government service delivery through a service chain Dimension. *International Journal of Information Management*, *47*, 233-238. **doi:10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.001**
- Zhitomirsky-Geffet, M., & Blau, M. (2016). Cross-generational analysis of predictive factors of addictive behavior in smartphone usage. *Computers in Human Behavior*, *64*, 682-693. **doi:10.1016/j.chb.2016.07.061**