

*1. Assistant Professor,  
Department of Business  
Administration, Faculty of  
Management and Accounting,  
Allameh Tabataba'i University  
(Corresponding Author)  
Email: [Sh.khalilnezhad@atu.ac.ir](mailto:Sh.khalilnezhad@atu.ac.ir)*

doi:10.48308/jbmp.2024.235257.1594

**EXTENDED ABSTRACT:**

**Introduction:** To answer the question why organizations with the same resources in the same industry have different performances, it is possible to conduct research in the field of core capabilities. The current research, with an inductive approach, sought to identify and prioritize the core capabilities of superior clothing platforms. The Resource-Based-View (RBV) as one of the two main streams of theorizing in the field of strategic management believes that businesses should focus more on themselves than on the outside for success and excellence. Of course, they believe that among the internal forces, capabilities or competencies have a greater role than resources and assets. Among these capabilities or competencies, those that are more strategic or central can bring sustainable competitive advantage to companies. Despite the position of RBV in the theoretical space of strategic management and the high importance and necessity of platforms, the studies that put these two axes together are limited and are in their initial stages. Most platform studies focus on external or network-dependent factors, challenges, and drivers. In fact, considering the specific and unique rules governing platform businesses and the sharing economy, the injection of RBV theories can bring new results and insights beyond what was seen in traditional businesses. In general, the current research aims to investigate what core competencies exist in the top apparel internet platforms in Iran? And how is the prioritization of the core competencies of the top clothing internet platforms in Iran?

**Methods:** This research is exploratory in terms of results, applied in terms of purpose, cross-sectional in terms of time, and mixed in terms of approach. In the beginning, after reviewing the literature and collecting library data and identifying the primary core competencies, through qualitative part of the research, the core competencies that have created sustainable success for the top apparel platforms under study were identified by conducting semi-structured interviews with experts, as well as by studying and reviewing the secondary interviews, relying on thematic analysis method. Then, in the quantitative part of the research, these competencies were prioritized based on the opinion of experts, by paired comparison. The research sample in the qualitative part was made up of 19 experts (people who are familiar with the relevant topics, have at least 5 years of experience in various activities, including management, consulting, and strategy formulation, and the like, especially in the field of platform businesses and especially in the clothing industry. Also, the lecturers and faculty members of the universities) who were selected in a purposeful, accessible and snowball method and based on the theoretical saturation. In the quantitative part of the research, 30 experts have formed the sample. This research was conducted in 2023. In order to validate the tools of the qualitative part, in addition to the fact that the themes related to the codes were confirmed and selected after studying the theoretical foundations and background of the research and various sources, the researcher used experts for coding. The Holsti's coefficient was also used to measure the reliability of the qualitative part (0.87). In the quantitative part, the inconsistency rate was used to evaluate the validity (0.00024). MAXQDA software was used for qualitative part data analysis and Expert Choice software was used for quantitative part data analysis.

**Result:** In the first step of interview analysis, the themes in them were coded in an unframed and open manner. A total of 277 primary codes were identified. In the next step, by comparing the primary codes and analyzing their similarities and differences, the existing pattern is discovered and the overarching themes are defined. The results of this stage led to the identification of 6 themes. In the third step (quantitative step), in order to prioritize the known core competencies in terms of importance, the decision-making matrix was set and provided to the experts. After completing the decision-making matrix by the experts, Expert Choice software was used to analyze the obtained information. Finally, after summing up the numbers of different people in 120 comparisons, the competence of customer relationship management is 24%, the competence of supply chain management is 21%, the competence of information technology management is 19%, the competence of marketing and branding is 16%, and the competence of flexibility and the competence of business development are 10%.

**Conclusion:** The findings of the research show that the top platforms have six competencies, which are (in order of importance): customer relationship management, supply chain management, information technology management, marketing and branding, flexibility, and



business development. In this research, there were limitations that affected the process and its result. Limitations such as limitations in interview and questionnaire tools, lack of generalizability to other times, industries and ecosystems and not considering important actors such as companies active in social networks. Therefore, considering these limitations, future researchers are suggested to study other industries and ecosystems, especially with a comparative perspective, using tools such as customer surveys, text mining, and data mining to collect data and consider a larger group of actors such as companies active in the social network space.

**Keywords:** core competency, strategic capability, competitive advantage, platform

**Funding:** There is no funding support.

**Authors' contribution:** All elements of this research were done by one author.

**Conflict of Interest:** Authors declared no conflict of interest.



## شناسایی و اولویت‌بندی توانمندی‌های محوری پلتفرم‌های پوشاک برتر در ایران

شهرام خلیل نژاد<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴ فروردین ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۲ اردیبهشت ۱۴۰۳

### چکیده:

**هدف:** برای پاسخ به این پرسش که چرا سازمان‌هایی با منابع یکسان در یک صنعت یکسان، عملکردهای متفاوتی دارند، می‌توان به پژوهش در زمینه توانمندی‌های محوری پرداخت. پژوهش حاضر با رویکردی استقرایی، در پی شناسایی و اولویت‌بندی توانمندی‌های محوری پلتفرم‌های پوشاک برتر بوده است.

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول).

ایمیل: [Sh.khalilnezhad@atu.ac.ir](mailto:Sh.khalilnezhad@atu.ac.ir)

doi:10.48308/jbmp.2024.235257.1594

**روش‌شناسی:** این پژوهش از لحاظ نتیجه، اکتشافی، از لحاظ هدف، کاربردی و از منظر زمان، مقطعی و از لحاظ رویکرد آمیخته است. در بخش کیفی پژوهش، توانمندی‌های محوری‌ای که برای پلتفرم‌های پوشاک برتر مورد مطالعه، موفقیت پایدار ایجاد کرده‌اند از طریق انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و همچنین با مطالعه و بررسی مصاحبه‌های دسته دوم، با اتکا بر روش تحلیل مضمون شناسایی شدند. سپس در بخش کمی پژوهش، این توانمندی‌ها بر اساس نظر خبرگان، به‌وسیله مقایسه زوجی اولویت‌بندی شدند. نمونه پژوهش در بخش کیفی را ۱۹ نفر از خبرگان علمی و تجربی تشکیل دادند که به‌صورت هدفمند، در دسترس و گلوله برفی و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. در بخش کمی پژوهش نیز ۳۰ نفر از خبرگان نمونه را تشکیل داده‌اند. برای سنجش پایایی بخش کیفی از ضریب هولستی استفاده شد. در بخش کمی از نرخ ناسازگاری برای ارزیابی اعتبار بهره گرفته شد. برای تحلیل داده‌های بخش کیفی از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای و برای تحلیل داده‌های بخش کمی از نرم‌افزار اکسپرت چویس استفاده شد. به لحاظ زمانی، انجام این پژوهش از اردیبهشت لغایت شهریور ۱۴۰۲ به طول انجامیده است.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که پلتفرم‌های برتر دارای شش توانمندی هستند که به ترتیب محوریت عبارت‌اند از: مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت فناوری اطلاعات، بازاریابی و برندینگ، انعطاف‌پذیری، توسعه کسب‌وکار.

**واژگان کلیدی:** توانمندی محوری، قابلیت استراتژیک، مزیت رقابتی، پلتفرم

## ۱- مقدمه

خرید و فروش اینترنتی در کشور ما همراه با دیگر نقاط جهان چند سالی است که تبدیل به یک سبک زندگی شده است. ضرورت زندگی در جامعه‌ی امروزی و افزایش مشکلات و دغدغه‌هایی چون ترافیک و آلودگی هوا سبب می‌شود شاهد افزایش تمایل به خرید اینترنتی باشیم. تعداد پلتفرم‌های اینترنتی همچنان رو به افزایش است و به طور روزافزونی کسب‌وکارهای اینترنتی جدیدی تأسیس می‌شوند.

یکی از حوزه‌هایی که سهم بزرگی در این جهت‌گیری کسب‌وکاری داشته است حوزه پوشاک است. حدود ۳۰۰ هزار میلیارد تومان در ایران از طریق تجارت الکترونیک مبادله شده است که از این میان، سهم پوشاک و لوازم جانبی حدود ۲۰ درصد بوده است (مرکز توسعه تجارت الکترونیکی ایران، ۱۴۰۱). بازیابی از <https://ecommerce.gov.ir> همچنین، این مرجع بیان می‌کند که تجارت الکترونیک پوشاک در سال ۱۴۰۱ رشد ۳۰ درصدی داشته است. علاوه بر این، بیش از ۱۰۰ پلتفرم فعال پوشاک در ایران هستند و به واسطه آن‌ها بیش از ده هزار نفر در این پلتفرم‌ها مشغول به کار هستند.

لازم به توضیح است که در این پژوهش تأکید بر پلتفرم بوده است و نه فروشگاه اینترنتی. تفاوت این دو در آن است که پلتفرم سکویی است برای تعامل بازیگران مختلف، ولی فروشگاه به طور معمول صرفاً یک کانال ارتباط با مشتری و فروش برای کسب‌وکار است. پلتفرم‌ها، امروزه سهم بزرگی در اقتصاد دارند و مدل کسب‌وکار اصلی در فضای اقتصاد اشتراکی محسوب می‌شوند (کوسومانو و همکاران، ۱۴۰۲؛ دی‌مایر و ویلیامسون، ۱۴۰۰). قواعد کسب‌وکار در این سکوها نه تنها با کسب‌وکارهای سنتی بلکه با کسب‌وکارهای دیجیتال اما غیرپلتفرمی متفاوت است. البته پلتفرم‌های مورد مطالعه در این پژوهش در پیوستارهای مختلفی از پلتفرم‌ها فعالیت می‌کنند.

این آمار نشان می‌دهد که پلتفرم‌های پوشاک به سهم قابل توجهی از بازار دست پیدا کرده‌اند. به نظر می‌رسد رشد تصاعدی خرید اینترنتی در جامعه و نیز نیاز و علاقه جوانان به آگاهی و پیروی از سبک‌های روز با هم همراه شده و این صنعت را با قدرت پیش می‌برند. البته، در شرایطی که هر روز اعتماد و تمایل بیشتری به خرید اینترنتی ایجاد می‌شود این صنعت در ایران هنوز به مرحله بلوغ نرسیده است و مسیر رشد خود را طی می‌کند.

بامیلو یکی از نخستین بازیگران این حوزه بود. پس از شروع فعالیت بامیلو، این شرکت با توجه به عدم توانایی برای رقابت با دیجی کالا در حوزه محصولات دیجیتال و الکترونیکی، عمده تمرکز خود را به سمت محصولات مد و فشن معطوف کرد. دیجی کالا نیز به تدریج وارد این حوزه شد. در پاییز سال ۹۵ بود که دیجی کالا، دیجی استایل را به طور ویژه برای فروش محصولات مد و فشن معرفی کرد. گروه گرامی نیز یک سال پس از ورود بامیلو با تأکید بر رده مد و لباس و با برند مدیسه وارد بازار آنلاین ایران شد. فروشگاه‌های شیکسون و بایکس نیز با فروش برندهای با رده کیفی پایین‌تر و حتی محصولات بدون برند و ارزان قیمت وارد بازار شدند. دیگر بازیگران حوزه کسب‌وکار پوشاک در فضای برخط فروشندگان شبکه‌های اجتماعی هستند.

در بازار اینترنتی نسبت به بازار سنتی این چالش وجود دارد که سازمان با رقبای بیشتری مواجه است و وفاداری مشتریان کمتر است. هر پلتفرمی که تجربه بهتری برای مشتری خلق کند می‌تواند مشتریان به نسبت ثابت و یا جدید زیادی را به خود جذب کند. بنابراین با ظهور تجارت الکترونیک نه‌تنها از اهمیت مزیت رقابتی کاسته نشده بلکه مهم‌تر و حیاتی‌تر شده است.

در این میان، پلتفرم‌های برتر (منظور پلتفرم‌هایی هستند که در سه سال منتهی به مطالعه بالاترین سهم بازار و بالاترین تعداد مخاطب در شبکه‌های اجتماعی و بالاترین درگیری مخاطبان در این شبکه‌ها را به خود تخصیص داده‌اند. در واقع در کسب موفقیت پایداری مناسبی از خود نشان داده‌اند.) برای حفظ و ارتقای جایگاه خود در بازار، نیازمند توسعه و تقویت شایستگی‌های محوری (یا قابلیت‌های استراتژیک) خود هستند. این شایستگی‌ها شامل مواردی مانند لجستیک قوی، بازاریابی و تبلیغات اثربخش، رابط کاربری جذاب، خدمات مشتریان مناسب و تنوع و کیفیت بالای محصولات می‌شوند.

از طرف دیگر، دیدگاه منبع‌محور (Barney & Hesterly, 2011; Wernerfelt, 1984; Teece, 1998) به عنوان یکی از دو جریان اصلی نظریه‌پردازی در حوزه مدیریت استراتژیک اعتقاد دارد که کسب‌وکارها برای موفقیت و برتری بیش از بیرون باید بر درون خود متمرکز شوند. البته، آن‌ها اعتقاد دارند که در بین نیروهای درونی قابلیت‌ها یا شایستگی‌ها نقش بزرگ‌تری نسبت به منابع و دارایی‌ها دارند. از بین این قابلیت‌ها یا شایستگی‌های آن‌هایی که استراتژیک‌تر یا محوری‌تر هستند می‌تواند برای شرکت‌ها مزیت رقابتی پایدار به همراه داشته باشند.

با وجود جایگاه نگاه منبع‌محور در فضای نظری مدیریت استراتژیک و نیز اهمیت و ضرورت بالای پلتفرم‌ها، مطالعاتی که این دو محور را در کنار یکدیگر قرار دهند محدود هستند و در مراحل ابتدایی خود قرار دارند. اکثر مطالعات حوزه پلتفرم (کلرلیبر و ریلیبر، ۱۴۰۱؛ کوسومانو و همکاران، ۱۴۰۲، دی‌مایر و ویلیامسون، ۱۴۰۰) بر عوامل، چالش‌ها و محرک‌های بیرونی یا وابسته به شبکه متمرکز هستند. در واقع، با توجه به قواعد خاص و منحصر به فرد حاکم بر کسب‌وکارهای پلتفرمی و اقتصاد اشتراکی تزریق نگاه‌های نظری منبع‌محور می‌تواند نتایج و بینش‌های جدیدی فراتر از آنچه در کسب‌وکارهای سنتی دیده شد به همراه داشته باشد.

در مجموع، پژوهش حاضر در صدد آن است که بررسی کند چه شایستگی‌های محوری در پلتفرم‌های اینترنتی پوشاک برتر در ایران وجود دارند؟ و اولویت‌بندی شایستگی‌های محوری پلتفرم‌های اینترنتی برتر پوشاک در ایران چگونه است؟ در واقع این پژوهش به دنبال آن است که علاوه بر شناسایی شایستگی‌های محوری پلتفرم‌های اینترنتی پوشاک در ایران به اولویت‌بندی آن‌ها هم بپردازد.

پژوهش حاضر می‌تواند برای بازیگران فعال در اکوسیستم دیجیتال پوشاک در حفظ و ارتقای مزیت رقابتی و تحقق اهداف استراتژیک، برای سیاست‌گذاران در تدوین و اجرای سیاست‌ها و استراتژی‌های مناسب برای مدیریت صنعت پوشاک در فضای الکترونیک، برای کارشناسان و تحلیل‌گران برای درک بهتر فضای اکوسیستم استارت‌آپی و برای عموم مردم از جهت آگاهی‌بخشی و فرهنگ‌سازی مفید باشد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دیدگاه منبع‌محور<sup>۱</sup> (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Idowu et al, 2023) برخلاف دیدگاه سازمان صنعتی<sup>۲</sup> بر این عقیده است که ظرفیت‌های درونی برای یک سازمان در دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ آن، نسبت به عوامل بیرونی دارای اهمیت بیشتری هستند. این رویکرد بر این فرض استوار است که به هنگام تدوین استراتژی‌هایی که می‌توانند به کسب مزیت رقابتی پایدار منتهی شوند، باید نخست و بیش از همه به ترکیب، نوع، مقدار و ماهیت منابع و قابلیت‌های داخلی شرکت توجه کرد. طبق این رویکرد، مدیریت استراتژیک مستلزم توسعه منابع و قابلیت‌های منحصربه‌فرد و بهره‌گیری از آن‌ها و تقویت مداوم و حفظ آن‌ها است.

رویکرد منبع‌محور بر منحصربه‌فرد بودن هر سازمان و قابلیت‌های درونی آن اشاره دارد و بر این نکته تأکید می‌کند که انجام کارهای مشابه با رقبا یا موضع‌گیری مشابه با آنها در بازار تضمین‌کننده سودآوری بلندمدت نیست، بلکه بهره‌گیری از تفاوت‌هایی که به واسطه منابع پدید می‌آیند، محرک اصلی سودآوری و موفقیت در بازار است. بنابراین، مزیت رقابتی از استراتژی‌هایی نشأت می‌گیرد که مبتنی بر قابلیت‌های خاص آن سازمان بوده و از نقاط قوت منحصربه‌فرد آن سازمان بهره‌برداری کند (گرن، ۱۳۹۴).

این جریان پژوهشی و دانشی توجه زیادی به عوامل داخلی سازمان‌ها داشته است. در این قالب، سازمان‌ها به دلیل تغییر فراوان شرایط کسب‌وکار، به جای تحلیل محیط بیرون اغلب باید به منابع منحصربه‌فرد و استراتژیک خود توجه کنند. دیدگاه منبع‌محور به توضیح و بررسی عوامل ناهمگون موجود در منابع و عوامل داخلی سازمان‌ها، به عنوان یک عامل اصلی برای عملکرد برتر سازمان‌ها، می‌پردازد (Kamasak, 2017; Madhani, 2010).

(Huikkola & Kohtamäki, 2017)

با وجود این تأکیدات، یکپارچگی پژوهشی شفاف پیرامون موضوع قابلیت‌های سازمانی در پیشینه نظری مدیریت استراتژیک شکل نگرفته است. پیشینه نظری مدیریت استراتژیک در خصوص قابلیت‌های سازمانی پراکنده است و حتی اجماعی میان پژوهشگران برای واژه‌های مورد استفاده در این عرصه وجود ندارد و نمی‌توان چارچوب مفهومی و نظری فراگیری یافت که به خوبی فرآیند قابلیت‌های سازمانی را بر اساس مؤلفه‌های مختلف به شیوه‌ای هماهنگ با سایر عناصر سازمانی تشریح کرده باشد (ولیان و همکاران، ۱۳۹۶). قابلیت سازمانی یک مفهوم گسترده با عناصر و مشخصه‌های بسیاری است و ادبیات در این خصوص با تناقض‌ها، هم‌پوشانی تعاریف و مغایرت‌های آشکار مبهم است (Makanga, 2011). با این حال گرن (۱۳۹۴) منابع را در برگیرنده دانش قابل دادوستد می‌داند و از قابلیت‌ها به عنوان ظرفیت شرکت در گسترش منابع یاد می‌کند (شاه‌حسینی و همکاران، ۱۳۹۵). برخی نیز قابلیت را توانایی سازمان برای انجام مجموعه‌ای از کارهای هماهنگ شده با استفاده از منابع سازمانی برای دستیابی به نتایج نهایی تعریف می‌کنند و معتقدند اطلاق عنوان قابلیت به یک فعالیت تنها زمانی مجاز خواهد بود که آن فعالیت کارکرد

<sup>1</sup> RBV (Resource-Based-View)

<sup>2</sup> Industrial Organization (IO)

تکرارپذیر و قابل اطمینانی داشته باشد (Helfat & Winter, 2011; Bachman et al, 2024). وینتر مفهوم قابلیت را با تفکیک آن به دو دسته عملیاتی و پویا تشریح می‌کند (Winter, 2012). بر این اساس، قابلیت‌های عملیاتی به آن دسته از شایستگی‌هایی گفته می‌شود که مبادرت به مجموعه‌ای از فعالیت‌های متداول را برای فراهم آوردن محصولات و خدمات و عرضه آن به مشتریان کنونی در مقیاس اقتصادی موجود و با شیوه تولید مرسوم امکان‌پذیر می‌سازد.

در مجموع و با وجود برخی تفاوت‌ها و تناقضات، می‌توان گفت سازمان‌ها از دو عنصر منابع و قابلیت‌ها تشکیل شده‌اند. منابع همان دارایی‌های در تصرف و کنترل سازمان هستند که در دو دسته مشهود یا نامشهود قرار می‌گیرند. قابلیت‌ها، توانایی سازمان در بهره‌گیری از منابع هستند. همچنین، گفته می‌شود که قابلیت سازمانی، شایستگی سازمان در انجام مجموعه‌ای از وظایف با استفاده از منابع سازمانی و به طور هماهنگ برای رسیدن به یک نتیجه نهایی خاص و مشخص می‌باشد (Inan & Bititci, 2015).

قابلیت‌ها در تقلید دشوارند و شامل فعالیت‌هایی هستند که موجب تفاوت شرکت‌های رقیب در یک صنعت خاص می‌شوند. به عبارت دیگر، همان روتین‌ها و الگوهای تعاملات و اقدامات سازمانی هستند (Khan, 2019). بنابراین، قابلیت‌ها خود را در درون اقدامات سازمانی و روتین‌ها نشان می‌دهند و برای تقلید و انتقال دشوار هستند و پیچیدگی و ابهام علی دارند. (گرن، ۱۳۹۴؛ جانسون و همکاران، ۱۳۹۸)

برخی قابلیت‌ها صرفاً آستانه‌ای یا مبنایی هستند، یعنی تنها برای بقا و حضور کمینه در فضای کسب‌وکار به کار می‌آیند. اما قابلیت‌های استراتژیک (جانسون و همکاران، ۱۳۹۸) یا شایستگی‌های محوری<sup>۱</sup> (Hitt et al, 2016) به قابلیت‌ها یا شایستگی‌هایی گفته می‌شوند که در نیل سازمان به اهداف استراتژیک خود تسهیل‌گر هستند.

شایستگی‌های محوری سازمان مجموعه‌ای پیچیده از دانش انباشته شده و مهارت‌های موجود در سازمان هستند که سازمان را قادر می‌سازد تا فعالیت‌های مختلف را هماهنگ کند و در جهت رسیدن به اهداف سازمانی از منابع موجود بهره بگیرد (Anthony et al, 2008; Sergi et al, 2022). شایستگی محوری در بقا و تاب‌آوری بلندمدت سازمان تأثیرگذار است. یا قابلیت استراتژیک به معنای بهره‌برداری مؤثر سازمان از منابع متمایز آن است؛ به طوری که ارزش قابل توجهی برای ذی‌نفعان کلیدی سازمان ایجاد می‌کند (Hao & Song, 2016). می‌توان قابلیت استراتژیک را ظرفیت منحصربه‌فرد سازمان در ترکیب و تلفیق منابع و فرآیندهای کسب‌وکار تعریف کرد که برای سازمان ارزش استراتژیک ایجاد می‌کنند (Deepa et al, 2024; Moon et al, 2017).

کاتبرتسون و فورست (۲۰۲۱) و سیمون و کومار (۲۰۰۱) اعتقاد دارند قابلیت‌های استراتژیک دارای سه ویژگی هستند: ۱. برای مشتری ارزش داشته باشد (ارزش ایجاد کند). ۲. از قابلیت‌های رقبا برتر باشد. ۳. تقلید کردن قابلیت و یا کپی کردن آن برای رقبا دشوار باشد. الیا و همکاران (۲۰۲۱) بر اساس نظریه بارنی (۱۹۹۱) بر این باور هستند که

<sup>1</sup>. Core Competency

شایستگی‌های محوری آن شایستگی‌هایی هستند که در چهار آزمون موفق می‌شوند: ۱. ارزشمندی؛ ۲. کمیابی؛ ۳. تقلیدشوندگی؛ و ۴. سازماندهی شدن. وی این مدل را وی‌آرای‌او<sup>۱</sup> می‌نامد.

علاوه بر مرور نظریه‌های مرتبط برخی پژوهش‌های نزدیک و مشابه نیز مورد مطالعه قرار گرفتند. جدول ۱ خلاصه برخی از مطالعات مشابه را منعکس می‌کند.

جدول ۱. خلاصه پیشینه

پژوهشگران	عنوان	نتایج
عطاران و همکاران، ۱۳۹۴	شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک ملت بر مبنای دیدگاه منبع محور	قابلیت اجرایی، قابلیت منابع انسانی و قابلیت مدیریتی استراتژیک‌ترین قابلیت‌ها هستند.
فرجی کبان و همکاران، ۱۳۹۸	بررسی تأثیر قابلیت‌ها و عملکرد فعلی بازاریابی بر دستیابی به اهداف استراتژیک در بازارهای بین‌المللی (شرکت واحد صنعتی پوشاک هاکوپیان)	قابلیت‌های بازاریابی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر دستیابی به اهداف استراتژیک در بازارهای بین‌المللی شرکت واحد صنعتی پوشاک هاکوپیان داشته است.
امانی و امانی، ۱۴۰۰	بررسی تأثیر قابلیت‌های استراتژیک بر عملکرد عملیاتی و عملکرد مالی در حوزه خدماتی بانکی (مطالعه موردی: بانک صادرات شهر اردبیل)	قابلیت تکنولوژی، قابلیت بازاریابی، قابلیت پیوند بازار، قابلیت تکنولوژی اطلاعات از استراتژیک‌ترین قابلیت‌ها در صنعت بانکداری هستند.
نعمت‌اللهی و همکاران، ۱۴۰۳	قابلیت‌های سکوی توانمند ساز نوآوری ارزش پیشنهادی بازیگران در کسب و کارها	یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که قابلیت‌های توانمندساز نوآوری ارزش پیشنهادی بازیگران به سه گروه قابلیت‌های پلتفرم، قابلیت‌های طرف عرضه و قابلیت‌های طرف تقاضا دسته‌بندی می‌شوند؛ قابلیت‌های پلتفرم شامل قابلیت بازاریابی، قابلیت زیرساخت تکنولوژی، قابلیت همسوسازی ارزش پیشنهادی، قابلیت حس‌گری بازار، قابلیت جمع‌سپاری و قابلیت تحلیل داده‌های کلان است.
سیمون و همکاران، ۲۰۲۰	قابلیت‌های استراتژیک و ارتباط آنها با موفقیت سازمانی	استراتژیک‌ترین قابلیت‌ها در خدمات مالی کیفیت خدمات، چشم‌انداز و رهبری خوب، انتخاب و حفظ کارکنان عالی با مهارت‌های فنی مناسب، اعتبار و صداقت، خدمات و محصولات متمایز و سازگاری و انعطاف‌پذیری هستند.
ژانشیانگ و لیجی، ۲۰۱۹	مطالعه موردی خرده‌فروشی آنلاین صنعت مد سریع	این مطالعه یک خرده‌فروشی آنلاین مد چینی را منعکس می‌کند و کلیدهای موفقیت آن را در جنبه‌های موقعیت‌یابی مناسب محصول، موقعیت‌یابی برند، حالت تجاری، استراتژی بازاریابی، محصولات و خدمات، و مدیریت تیم تجزیه و تحلیل می‌کند.
سرگی و همکاران، ۲۰۲۲	توانایی‌های خلاق و توانمندی‌های دیجیتال مورد نیاز برای انتقال به کسب‌وکار نسل ۴	این پژوهش نتیجه می‌گیرد که توانمندی‌ها و منابع انسانی نقشی کلیدی در انتقال به کسب‌وکار نسل ۴ دارند. از این رو سازمان‌ها باید بر توسعه قابلیت‌های و توانمندی‌ها در حوزه مدیریت سرمایه انسانی تمرکز بکنند.
کاتبرتسون و فورست، ۲۰۲۱	خدمات دیجیتال و مزیت رقابتی: تقویت روابط منبع‌محور، دانش‌محور و نوآوری	این پژوهش با تلفیق نگاه‌های منبع‌محور و دانش‌محور نقش متفاوت منابع و قابلیت‌های دیجیتال و فیزیکی را مورد مطالعه قرار می‌دهد و به این نتیجه دست می‌یابد که برای کسب مزیت رقابتی پایدار منابع و قابلیت‌های فیزیکی کلیدی‌تر از دیجیتال هستند.
لیا و همکاران، ۲۰۲۱	منابع و صادرات دیجیتال: نگاه منبع‌محور به نقش فناوری‌ها و قابلیت‌های دیجیتال در تجارت الکترونیک میان‌مرزی	این مطالعه محرک‌های صادرات دیجیتال را مورد پژوهش قرار می‌دهد و به این نتیجه می‌رسد که قابلیت‌های دیجیتال نقشی کلیدی در تجارت الکترونیک میان‌مرزی دارند.

مطالعه منابع کلیدی مرتبط و به ویژه با تأکید بر مدل کسب‌وکار پلتفرمی نشان داد که برای موفقیت کسب‌وکارها و به ویژه کسب‌وکارهای پلتفرمی شایستگی‌های متعددی مطرح می‌شوند. این شایستگی‌ها ممکن است وظیفه‌ای

<sup>1</sup>. VRIO



مانند شایستگی‌های حوزه بازاریابی (نعمت‌اللهی و همکاران، ۱۴۰۳) یا فناوری اطلاعات (Elia et al, 2021) باشند و یا چند وظیفه‌ای مانند شایستگی‌های مدیریت تغییر (Cuthbertson & Inge Furseth, 2022) باشند. پژوهش‌ها و نظریه‌های مطالعه شده در این پژوهش بر برخی از این شایستگی‌ها تاکید بیشتری داشتند، مانند شایستگی‌های بازاریابی و برندینگ و شایستگی‌های شبکه‌سازی، اما از آن‌جا که هدف از مرور ادبیات شناسایی کلیه شایستگی‌های مورد نیاز و ترکیب آن با مطالعه میدانی بود، شایستگی‌هایی که حتی کمترین فراوانی را نیز داشتند در فهرست قرار گرفتند. همچنین، لازم به اشاره است که برخی از این شایستگی‌ها از ترکیب برخی قابلیت‌ها تشکیل شده‌اند. مثلاً شایستگی مالی از دو قابلیت تامین مالی و قابلیت بودجه‌بندی و شایستگی توسعه کسب‌وکار از دو قابلیت توسعه بازار و قابلیت توسعه محصول برخاسته‌اند.

در مجموع، ادبیات و پیشینه فوق در به ترتیب و با فراوانی بالاتر شایستگی‌های زیر را محوری‌ترین می‌دانند:

- |                                       |                             |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| ۱) شایستگی بازاریابی و برندینگ        | ۱۱) شایستگی مدیریت ریسک     |
| ۲) شایستگی شبکه‌سازی                  | ۱۲) شایستگی فناوری          |
| ۳) شایستگی یادگیری سازمانی            | ۱۳) شایستگی ارتباط با بازار |
| ۴) شایستگی فناوری اطلاعات             | ۱۴) شایستگی مالی            |
| ۵) شایستگی هوش کسب‌وکار               | ۱۵) شایستگی توسعه کسب‌وکار  |
| ۶) شایستگی نوآوری                     | ۱۶) شایستگی شبکه اجتماعی    |
| ۷) شایستگی مدیریت زنجیره تأمین        | ۱۷) شایستگی انعطاف‌پذیری    |
| ۸) شایستگی مدیریت دانش                | ۱۸) شایستگی مدیریت تغییر    |
| ۹) شایستگی مدیریت ارتباط با مشتری     | ۱۹) شایستگی بین‌المللی‌سازی |
| ۱۰) شایستگی برنامه‌ریزی منابع سازمانی |                             |

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ مبانی فلسفی، عمل‌گرا؛ از لحاظ هدف، کاربردی؛ از لحاظ رویکرد، استقرایی؛ و از لحاظ نتیجه، اکتشافی است. جدول ۲ به صورت خلاصه، بقیه موارد مهم روش‌شناختی این پژوهش را نشان می‌دهد. در ادامه برخی موارد تشریح خواهند شد.

**استراتژی.** این پژوهش از استراتژی آمیخته متوالی بهره گرفته است. در ابتدا و البته پس از مرور ادبیات و گردآوری داده‌های کتابخانه‌ای و شناسایی شایستگی‌های محوری اولیه، از مصاحبه با خبرگان و تحلیل مضمون برای شناخت مضامین نهایی و تکمیلی بهره گرفته می‌شود. در نهایت هم با روش مقایسه زوجی و بر اساس ابزار پرسشنامه مضامین اولویت‌بندی می‌شوند.

**جامعه.** در هر دو بخش کیفی و کمی این پژوهش، جامعه پژوهش را خبرگان حوزه تجارت الکترونیک تشکیل می‌دهند. منظور از خبرگان، افرادی هستند که با مباحث مربوطه آشنایی دارند، دست‌کم ۵ سال سابقه فعالیت‌های گوناگون از جمله مدیریت، مشاوره و تدوین استراتژی و مانند آن‌ها به ویژه در حوزه کسب‌وکارهای اینترنتی و به

خصوص در صنعت پوشاک را دارا هستند. همچنین مدرسین و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها نیز خبرگان پژوهش را تشکیل داده‌اند.

جدول ۲. روش کلی پژوهش

استراتژی کلی پژوهش	بخش	روش جمع‌آوری داده‌ها	جامعه آماری	روش نمونه‌گیری	حجم نمونه	روش تحلیل داده‌ها	اعتبارسنجی
آمیخته متوالی	کیفی	مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و مصاحبه دست‌دوم	خبرگان حوزه تجارت الکترونیک	هدفمند، در دسترس و گلوله برفی	اشباع نظری: ۱۹ مصاحبه	تحلیل مضمون	ضریب هولستی: ۰/۸۷
	کمی	پرسشنامه	خبرگان حوزه تجارت الکترونیک	هدفمند و در دسترس	۳۰	روش مقایسه زوجی	نرخ ناسازگاری: ۰/۰۰۰۲۴

**روش گردآوری داده‌ها.** داده‌های مربوط به قسمت کیفی پژوهش، از طریق انجام مصاحبه‌های دست اول و نیز بررسی و مطالعه مصاحبه‌های معتبر و عمیق دست‌دوم (مصاحبه‌های موجود در وب‌سایت‌ها، روزنامه‌ها، نشریات و غیره) گردآوری شده است (منعکس شده در جدول ۳) برخی پرسش‌هایی که در مصاحبه‌های استفاده شدند به شرح زیر بودند:

- آیا شما با انتخاب پلتفرم اینترنتی مذکور به‌عنوان پلتفرم اینترنتی برتر در حوزه پوشاک موافقت می‌کنید؟ اگر موافقت نمی‌کنید؛ چرا؟ و از نظر شما طی سال‌های گذشته، کدام پلتفرم‌های اینترنتی در حوزه پوشاک موفقیت پایدار داشته‌اند و نسبت به دیگر پلتفرم‌ها از برتری برخوردار بوده‌اند؟
- به نظر شما چه عوامل کلیدی‌ای سبب موفقیت پایدار و بلندمدت یک پلتفرم اینترنتی پوشاک می‌شوند؟ و به‌طور خاص دلایل موفقیت پلتفرم‌ها مذکور یا پلتفرم‌های مدنظر شما در طی سال‌های گذشته چه بوده است؟
- پلتفرم‌های برتر چه توانایی‌های ریشه‌ای، منحصر به فرد و غیر قابل تقلیدی داشته‌اند که حتی با وجود افزایش شدید رقابت و سایر عوامل اثرگذار بر عملکرد، طی سال‌های گذشته موفقیت پایدار داشته‌اند؟

لازم به ذکر است که با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش، علاوه بر پرسش‌های از پیش آماده شده پرسش‌هایی متناسب با شرایط مصاحبه جهت عمق‌بخشی و درک بهتر مطالب مطرح شده از سوی افراد و رسیدن به اهداف مصاحبه نیز مطرح شدند.

جدول ۳. سیمای مصاحبه‌ها

تعداد مصاحبه‌ها	جایگاه مصاحبه‌شوندگان	ترکیب سنی	ترکیب جنسیتی	ترکیب سوابق	دوره زمانی مصاحبه‌ها	حجم مصاحبه‌ها
۱۲ دست	۲ مدیرعامل؛	۴ نفر بالای	۱۲ نفر مرد؛	۱۱ نفر با سابقه کار	خرداد و تیر ۱۴۰۲	در مجموع حدود

اول؛ ۷ دست دوم	۴ مدیر بازاریابی؛ ۲ مدیر توسعه کسب‌وکار؛ ۳ مدیر فناوری اطلاعات؛ ۴ استاد دانشگاه؛ ۴ مشاور کسب‌وکار	۴۰ سال؛ بقیه بین ۳۰ و ۴۰ سال	۷ نفر زن بیش از ۱۰ سال؛ ۸ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال	۳۵ هزار کلمه؛ هر مصاحبه از ۱۰۸۰ تا ۲۳۳۰ کلمه
-------------------	---	------------------------------------	--	---

همچنین، در بخش کمی، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌ای که بر اساس داده‌های بخش کیفی طراحی شده است، گردآوری شدند.

**قلمرو زمانی.** زمان انجام این پژوهش، از اردیبهشت لغایت شهریور ۱۴۰۲ بوده است. گردآوری داده‌ها از خرداد تا تیر ۱۴۰۲ به طول انجامیده است.

**روش نمونه‌گیری و حجم نمونه.** برای نمونه‌گیری قسمت کیفی پژوهش، از روش‌های گلوله برفی، هدفمند و در دسترس استفاده شد. حجم نمونه بر اساس اصل اشباع نظری تعریف شد و در نهایت با ۱۲ نفر مصاحبه انجام شد و ۷ مصاحبه دست دوم به عنوان منبع ثانویه، مورد بررسی قرار گرفت. روش نمونه‌گیری در قسمت کمی پژوهش، هدفمند و در دسترس است. حجم نمونه در این قسمت نیز بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از بخش کیفی، ۳۰ نفر بوده است.

**روش تحلیل داده‌ها.** برای تحلیل داده‌های بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار مکس کیودی<sup>۱</sup> استفاده شد.

در قسمت کمی برای اولویت‌بندی شایستگی‌های محوری شناسایی شده، از روش مقایسه زوجی استفاده شده است. روش مقایسه زوجی یکی از فنون مورد استفاده در تصمیم‌گیری چندمعیاره است. این روش یکی از پرکاربردترین روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است و می‌تواند دو کار را انجام دهد: ۱. پیدا کردن وزن (اهمیت نسبی) شاخص‌ها؛ و ۲. رتبه‌بندی گزینه‌ها. پس از آن که گزینه‌ها و شاخص‌ها مشخص شدند، بین شاخص‌ها مقایسات زوجی انجام می‌گیرد. در گام بعدی برای هر شاخص بین گزینه‌ها، مقایسات زوجی صورت می‌پذیرد. در پژوهش حاضر، از نرم‌افزار اکسپرت چویس<sup>۲</sup> که برای فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی طراحی شده است، جهت مقایسه زوجی استفاده شده است.

**اعتبارسنجی.** جهت سنجش روایی ابزار بخش کیفی پژوهش حاضر، ابتدا پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مضامین مربوط به کدها، تأیید و انتخاب شدند، سپس پژوهشگر از خبرگان حوزه تجارت الکترونیک جهت کدگذاری بهره برده است. همچنین برای ارزیابی پایایی بخش کیفی پژوهش، از ضریب هولستی برای سنجش پایایی استفاده شد که میزان آن ۰/۸۷ به دست آمد که مناسب است. در بخش کمی از محاسبه نرخ ناسازگاری برای تأیید روایی و پایایی بهره گرفته شد. در حالت کلی اگر نرخ ناسازگاری کمتر از عدد ۰/۱ باشد مقایسات با

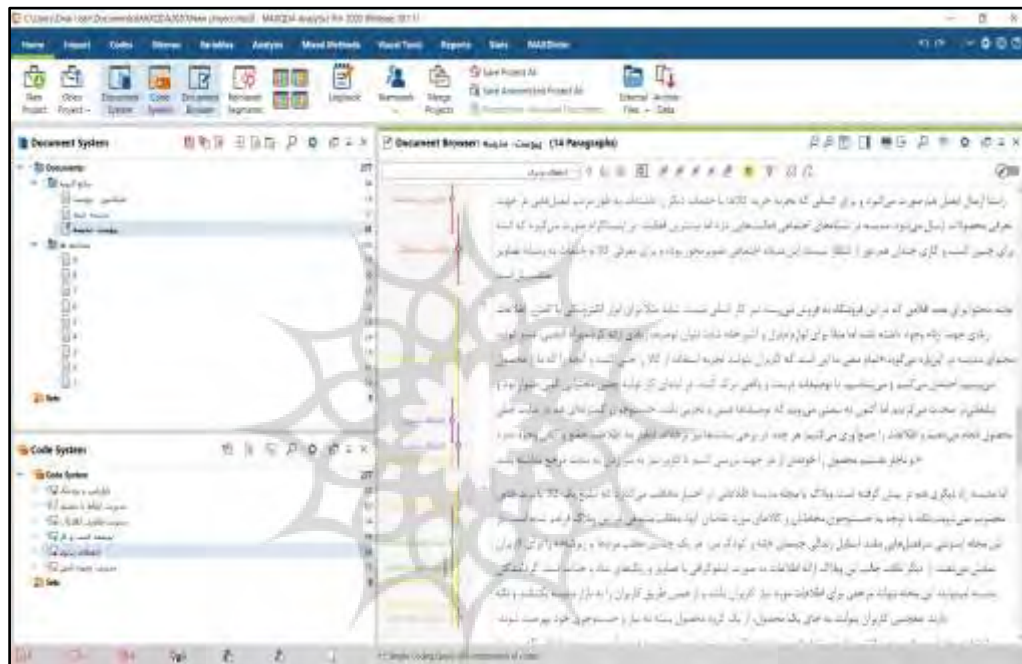
<sup>1</sup>. MAXQDA

<sup>2</sup>. Expert Choice

یکدیگر سازگار هستند. در این پژوهش، نرخ ناسازگاری به‌دست‌آمده در نرم‌افزار اکسپرت چویس عدد ۰/۰۰۰۲۴ است که نشان از اعتبار دارد.

#### ۴- یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه با خبرگان، اطلاعات گردآوری شده کدگذاری شدند و در نهایت جهت ارزیابی، با ادبیات پژوهش مقایسه شد. مراحل کدگذاری بر روی مصاحبه‌های دست دوم نیز انجام شد. ابتدا، کدگذاری به‌صورت دستی و سپس در نرم‌افزار مکس کیودی‌ای صورت گرفت. قسمتی از کدگذاری صورت گرفته در نرم‌افزار در شکل ۱ منعکس شده است.



شکل ۱. نمایی از کدگذاری در نرم‌افزار مکس کیودی‌ای

**مرحله نخست: شناسایی کدهای اولیه.** در گام نخست تحلیل مصاحبه مضامین موجود در آن‌ها به صورت بدون چارچوب و باز کدگذاری شدند. جدول ۵ قسمتی از گام را بازتاب می‌دهد (از هر مصاحبه یک نمونه کد اولیه آورده شده است). در مجموع ۲۷۷ کد اولیه شناسایی شد.

جدول ۵. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

شماره مصاحبه	نکات کلیدی	کد
۱	در دیجی استایل تمامی کالاهای مرتبط با پوشش، با کیفیتی مطلوب و کم نظیر و با قیمتی مناسب ارائه می‌شود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارائه محصولات متنوع</li> <li>کیفیت مطلوب</li> <li>قیمت متناسب با کیفیت</li> </ul>
۲	دیجی استایل از یک تیم قوی و باتجربه بهره می‌برد تا نیازهای مشتریان خود را شناسایی کرده و در صورت نیاز تغییرات لازم را در جهت توسعه کسب‌وکار خود انجام	<ul style="list-style-type: none"> <li>تیم شناسایی نیاز مشتری</li> <li>ایجاد تغییرات لازم</li> </ul>

شماره مصاحبه	نکات کلیدی	کد
	دهد. به‌طور مثال، معرفی محصولات جدید و یا تغییر دسته‌بندی محصولات.	• توسعه کسب‌وکار
۳	در انجام امور و تصمیم‌گیری‌ها بین بخش‌های مختلف همکاری وجود دارد.	• همکاری میان واحدهای مختلف
۴	در این پلتفرم نقشه راه مشخص است. تمرکز بر استراتژی دیجیتال منجر به موفقیت چشمگیر در این حوزه شده است.	• استراتژی و برنامه محوری • تمرکز بر استراتژی دیجیتال
۵	یکی از عوامل مؤثر در موفقیت دیجی استایل ارائه محصولات و خدمات نو و جدید به مشتریان بوده است.	• ارائه محصولات و خدمات نو
۶	طراحی اپلیکیشن شبیه به خود سایت، ساده و مطلوب است و به نظر می‌رسد احساس رضایت را در کاربران خود ایجاد می‌کند.	• اپلیکیشن و سایت کاربرپسند
۷	دیجیتال مارکتینگ که امروزه به عنوان یک ابزار تعیین کننده عمل می‌کند به طور خاص مورد توجه این پلتفرم است.	• بازاریابی دیجیتال
۸	به این دلیل نامش را مدیسه گذاشتیم که هم واژه مد را در خود دارد و هم اینکه یادآور نام روستایی در اطراف اصفهان است به نام مدیسه که با فتحه میم خوانده می‌شود، چون می‌خواستیم رویکرد ایرانی و وطنی هم در نام برنمان نهفته باشد.	• نام تجاری مناسب
۹	در قسمت خدمات پس از فروش، گارانتی ده روزه عودت یا تعویض سفارشات که شامل همه محصولات است که حتی شامل مواردی نیز می‌شود که مشتری صرفاً محصول خریداری شده را نپسندیده و بدون گزارش هیچگونه خرابی یا اشکال کمی و کیفی خواهان استرداد محصول است و در این موارد مدیسه هزینه برگشت محصول را نیز بر عهده می‌گیرد.	• خدمات پس از فروش قوی • استرداد کالا بدون هیچ دلیلی • تقبل هزینه برگشت محصول
۱۰	خرید و معرفی کالاها به‌گونه‌ای است که به‌نوعی سبک زندگی با توجه به مقتضیات و نیازهای مشتری نشان داده می‌شود، به این صورت که کاربران به‌جای جست‌وجوی یک کالای خاص، با توجه به نوع کاربری خود پیشنهادهای مناسب دریافت کنند. مثلاً برای لوازم منزل یا لباس تنها یک لباس و وسیله خاص پیشنهاد نمی‌شود، بلکه نوعی استایل برای کاربر نمایش داده و در واقع به‌جای یک کالا یک سرویس عرضه می‌شود.	• ارائه یک سرویس به‌جای ارائه یک کالا ( بر اساس سبک زندگی) • سفارشی کردن
۱۱	به‌موقع رسیدن محصول به دست مشتری اهمیت دارد، و همچنین تنوع رنگ و سایز و... که تنها با داشتن انبار این مشکل رفع می‌شود.	• تحویل به‌موقع • تنوع محصولات
۱۲	شعار شیکسون این است: «اگر دوست نداشتی، برگردان.» برای تمام اقلام موجود در شیکسون این اصل صادق است.	• امکان برگرداندن محصول
۱۳	با ایجاد تنوع در میان کفش و پوشاک مردانه به دنبال جذب خریداران مرد بیشتری هستیم.	• توسعه بازار
۱۴	یکی از کارهایی که ما انجام می‌دهیم، فرهنگ‌سازی برای ترویج خرید اینترنتی است.	• فرهنگ‌سازی
۱۵	سیستم نظام بندی بخش‌های اتوماسیون و ثبت سفارش مدیسه به‌گونه‌ای است که پیداست از ابتدا ساختار نرم‌افزار وجود داشته و سازوکارها بر مبنای آن پایه‌گذاری شده است.	• قابلیت فناوری اطلاعات
۱۶	با توجه به تنوع کیفیت محصولات در سایت، گارانتی‌های ۶، ۱۲ و ۱۸ ماهه برای برخی محصولات نیز ارائه می‌گردد.	• تنوع محصولات • گارانتی محصولات
۱۷	خلاقیت بالای این سایت در طراحی یک فروشگاه اینترنتی و کیفیت رعایت شده در سایت توانسته است مخاطبان زیادی را به خود جذب کند.	• طراحی وب‌سایت مناسب
۱۸	مدیسه ضمن تضمین اصالت تمامی کالاها، به شما اطمینان می‌دهد با قیمتی مناسب، محصولی باکیفیت از برترین برندهای جهان از قبیل زارا، منگو، برشکا، آدیداس، نایک، پوما، چیکو، ریباک، تولو و... را به دست شما می‌رساند.	• تضمین اصالت کالا • کیفیت • قیمت مناسب • همکاری با برندهای مطرح جهان
۱۹	و همین‌طور دیجی استایل نظرات و بازخوردهای مشتریان را تجزیه و تحلیل می‌کند و تصمیمات آتی خود را با کمک آن‌ها می‌گیرد.	• تجزیه و تحلیل نظرات و بازخوردها • آینده‌نگری

**مرحله دوم: شناسایی مضامین فراگیر.** در این مرحله با مقایسه کدهای اولیه و مشاهده شباهت و تفاوت‌های آن‌ها، الگوی موجود کشف شده و مضامین فراگیر تعریف می‌شوند. نتایج حاصل از این مرحله، به شناسایی ۶ مضمون انجامید که در جدول ۶ منعکس شده است.

جدول ۶. شناسایی مضامین فراگیر

ردیف	کدهای اولیه	مضمون فراگیر	فراوانی
۱	R1C4-2, R1C5, R1C10, R1C11, R1C12-1, R1C14-2, R1C16, R1C17-1, R1C17-2, R2C1-1, R2C1-2, R2C2, R2C5-1, R2C6-1, R2C6-2, R2C7-1, R2C12, R3C2, R3C3-1, R3C5, R4C4-1, R4C5, R4C7-3, R4C9-1, R4C13, R4C14, R5C1-2, R5C2, R5C4-1, R5C8, R5C9-2, R5C11, R6C4-1, R6D5-1, R6C5-2, R6C10-3, R7C3, R7C4-1, R7C4-1, R7C4-2, R7C4-3, R7C6-2, R7C9-1, R8C9-1, R8C9-2, R9C1, R9C2-2, R9C4-2, R9C6-2, R9C7-1, R9C7-2, R9C7-3, R9C9-1, R9C10, R9C11, D1C4, D1C6, D1C8-1, D1C14, D1C15-2, D1C19, D1C20-3, D1C21, D1C24-1, D1C24-2, D1C29, D1C30, D2C10, D2C14-1, D2C14-2, D2C14-3, D2C15-1, D2C16, D2C17, D2C18, D2C23, D3C3-1, D3C4, D3C5, D3C6, D3C8	مدیریت ارتباط با مشتری	۸۰
۲	R2C8, R2C9, R3C2, R3C7-1, R4C6-1, R4C6-2, R5C9-1, R6C6-1, R6C6-2, R6C7, R7C12, R8C1, R8C2, R8C3, R8C5-3, R8C6-4, R9C2-2, D1C2, D1C3-1, D1C3-2, D1C4, D1C5, D1C16, D1C17, D1C18, D2C3-2, D2C8, D2C13, D2C22, D3C3-2, D3C11	بازاریابی و برندینگ	۳۳
۳	R1C2-1, R2C7-2, R2C11-1, R2C11-2, R3C1-3, R3C6, R3C7-2, R3C8, R3C9, R4C1-2, R4C2-2, R4C3-1, R4C3-2, R4C1-2, R4C3-1, R4C8, R4C10, R4C11, R5C3, R6C4-2, R8C4-2, R8C8-1, D1C1, D1C15-1, D1C20-1, D1C20-2, D2C3-1, D2C3-2, D2C21, D3C2-2	انعطاف‌پذیری	۲۹
۴	R1C4-1, R1C6, R1C7, R1C8, R1C14-1, R1C15, R2C10-2, R3C3-2, R3C10, R4C4-2, R4C9-3, R6C2, R6C9-2, R6C10-1, R7C1, R7C5, R7C6-1, R7C7, R8C4-1, R8C5-1, R8C5-2, R8C7, R9C3, D1C8-2, D1C13, D1C22, D1C23, D1C32, D1C33, D2C5, D2C6-1, D2C6-2, D2C7-1, D2C24, D3C7-1, D3C7-2, D3C12	مدیریت فناوری اطلاعات	۳۴
۵	R1C1-1, R1C1-2, R1C1-3, R1C2-2, R1C2-3, R1C3-2, R1C9-2, R1C9-3, R1C13-1, R1C13-2, R2C3-2, R2C3-3, R2C4, R3C11, R4C7-1, R4C7-2, R8C6-1, R8C6-2, R8C6-3, R8C8-2, R8C8-3, R8C10-1, R8C10-2, R9C1, R9C4-1, R9C6-2, R9C8-1, R9C8-2, D1C7, D1C10, D1C11, D1C12, D1C25, D1C26, D1C27, D1C28-1, D1C28-2, D1C28-3, D1C29, D1C30, D1C31-1, D1C31-2, D2C1, D2C2-1, D2C2-2, D2C4-1, D2C4-2, D2C9-1, D2C9-2, D2C9-3, D2C11-1, D2C11-2, D2C19, D2C20, D3C2-1, D3C2-2, D3C9	مدیریت زنجیره تأمین	۷۵
۶	R1C3-1, R1C4-1, R1C9-1, R2C3-1, R2C5-1, R2C5-2, R2C5-3, R2C7-1, R2C10-1, R3C1-1, R3C1-2, R3C4, R3C8, R3C9, R4C2-1, R4C3-2, R4C9-2, R4C12-2, R5C1-1, R5C5, R5C6, R5C12, R5C13, R7C2, R9C9-2, D1C9, D1C25, D2C25, D2C26, D2C27-1, D2C27-2, D3C1, D3C10	توسعه کسب‌وکار	۲۶

**مرحله سوم: اولویت‌بندی.** در این مرحله (گام کمی)، به منظور اولویت‌بندی شایستگی‌های محوری شناخته‌شده از نظر میزان اهمیت، ماتریس تصمیم‌گیری تنظیم و جهت پاسخگویی در اختیار خبرگان قرار گرفت. پس از تکمیل ماتریس تصمیم‌گیری توسط خبرگان، جهت تحلیل اطلاعات به دست آمده، از نرم‌افزار اکسپرت‌چویس استفاده شد. از آن‌جا که مقایسه زوجی به صورت گروهی و به وسیله ۳۰ نفر از خبرگان صورت گرفته است، ابزار تصمیم‌گیری گروهی در این نرم‌افزار به کار برده شد. در پایان و پس از تکمیل ماتریس تصمیم‌گیری برای هر پاسخ‌دهنده در نرم‌افزار، از گزینه ترکیب افراد برای ترکیب پاسخ خبرگان استفاده شد.

جدول ۷ ماتریس مقایسه زوجی شایستگی‌های محوری مورد نظر را منعکس می‌کند.

جدول ۷. ماتریس مقایسه زوجی

توسعه کسب‌وکار	انعطاف‌پذیری	بازاریابی و برندینگ	مدیریت فناوری اطلاعات	مدیریت زنجیره تامین	مدیریت ارتباط با مشتری	شایستگی‌های محوری
۱.۹۱	۱.۸۹	۱.۸۱	۱.۸۱	۱.۸	۱	مدیریت ارتباط با مشتری
۱.۹	۱.۸۸	۱.۸۱	۱.۸	۱	۰.۵۶	مدیریت زنجیره تامین
۱.۹	۱.۹۸	۱.۹۲	۱	۰.۵۶	۰.۵۵	مدیریت فناوری اطلاعات
۱.۸۹	۱.۹۶	۱	۰.۵۲	۰.۵۵	۰.۵۵	بازاریابی و برندینگ
۱.۱۱	۱	۰.۵۱	۰.۵۱	۰.۵۳	۰.۵۳	انعطاف‌پذیری
۱	۰.۹	۰.۵۳	۰.۵۳	۰.۵۳	۰.۵۲	توسعه کسب‌وکار
۹.۷۱	۹.۶۱	۷.۵۸	۶.۱۶	۴.۹۷	۳.۷۱	مجموع ستونی

جدول ۸ نیز ماتریس مقایسه زوجی وزنی شایستگی‌های محوری مورد نظر را نمایش می‌دهد. ستوان آخر وزن اختصاص یافته به هر از یک شایستگی‌های محوری را بازتاب می‌دهد. به عنوان نمونه، شایستگی مدیریت ارتباط با مشتریان ۲۴ درصد از وزن کلی را به خود تخصیص داده است.

جدول ۸. ماتریس وزنی مقایسه زوجی

مجموع	توسعه کسب‌وکار	انعطاف‌پذیری	بازاریابی و برندینگ	مدیریت فناوری اطلاعات	مدیریت زنجیره تامین	مدیریت ارتباط با مشتری	شایستگی‌های محوری
۰.۲۴	۰.۲	۰.۲	۰.۲۴	۰.۲۹	۰.۳۶	۰.۲۷	مدیریت ارتباط با مشتری
۰.۲۱	۰.۲	۰.۲	۰.۲۴	۰.۲۹	۰.۲	۰.۱۵	مدیریت زنجیره تامین
۰.۱۹	۰.۲	۰.۲۱	۰.۲۵	۰.۱۶	۰.۱۱	۰.۱۵	مدیریت فناوری اطلاعات
۰.۱۶	۰.۱۹	۰.۲	۰.۱۳	۰.۰۸	۰.۱۱	۰.۱۵	بازاریابی و برندینگ
۰.۱۰	۰.۱۱	۰.۱	۰.۰۷	۰.۰۸	۰.۱۱	۰.۱۴	انعطاف‌پذیری

مجموع	توسعه کسب‌وکار	انعطاف‌پذیری	بازاریابی و برندینگ	مدیریت فناوری اطلاعات	مدیریت زنجیره تامین	مدیریت ارتباط با مشتری	شایستگی‌های محوری
۰.۱۰	۰.۱	۰.۰۹	۰.۰۷	۰.۰۹	۰.۱۱	۰.۱۴	توسعه کسب‌وکار
۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	مجموع ستونی

جمع‌بندی اولویت قابلیت‌های استراتژیک شناسایی شده در جدول ۹ منعکس شده است.

جدول ۹. اولویت شایستگی‌های محوری در دو بخش کمی و کیفی

شایستگی شناسایی شده	اولویت در بخش کمی	فراوانی کدهای اولیه در مرحله کیفی
شایستگی مدیریت ارتباط با مشتری	۱	۸۰
شایستگی مدیریت زنجیره تامین	۲	۷۵
شایستگی مدیریت فناوری اطلاعات	۳	۳۴
شایستگی بازاریابی و برندینگ	۴	۳۳
شایستگی انعطاف‌پذیری	۵	۲۹
شایستگی توسعه کسب‌وکار	۶	۲۶

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

همان‌طور که مشخص شد شش شایستگی به عنوان محوری‌ترین شایستگی‌های پلتفرم‌های برتر صنعت پوشاک کشور شدند. این شش قابلیت هم در تحلیل کیفی فراوانی بالایی را کسب کردند و در هر تحلیل کمی رتبه بالایی. در واقع اولویت‌ها در دو بخش کیفی و کمی یکسان بود. در ادامه هر یک از مضامین به صورت خلاصه تشریح شده و بر اساس آن‌ها پیشنهاداتی ارائه می‌شوند.

۱- **شایستگی مدیریت ارتباط با مشتری.** این مضمون برخاسته از تمامی فرآیندها و فعالیت‌هایی بود که سازمان برای جذب و حفظ مشتریان انجام می‌داد. این شایستگی که به سازمان در شناسایی ویژگی‌های مشتریان هدف، نحوه تعامل و پاسخگویی به نیازها و درنهایت وفادارسازی آن‌ها کمک می‌نماید، در تمامی ۱۹ مصاحبه جایگاه متمایزی داشت و تمامی خبرگان مورد مصاحبه آن را از استراتژیک‌ترین قابلیت‌ها دیدند. امروزه با توجه به فضای رقابتی حاکم بر کسب‌وکارها، به‌کارگیری این قابلیت می‌تواند برای سازمان‌ها برتری و مزیت رقابتی فراهم آورد. این مضمون در ادبیات هم‌الته با جایگاه پایین‌تر مطرح شده بود.

طراحی مجرای ارتباطی (وب‌سایت و اپلیکیشن و ...) در دسترس، شفاف، ساده و پویا می‌تواند نقش به‌سزایی در رابطه با مشتریان طرف‌های مختلف داشته باشد. توجه و بررسی نظرات و انتقادات ارائه شده از سوی مشتریان و دیگر بازیگران کمک شایانی به حفظ مشتریان می‌کند. طبق نظر خبرگان دیجی‌استایل و مدیسه به خوبی از این قابلیت بهره می‌برند. جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مربوط به مشتریان و بخش‌بندی آن‌ها بر اساس ویژگی‌های



متفاوت و ارائه خدمات متناسب با هر بخش، از دیگر کارهایی است که منجر به رضایت و وفاداری مشتریان می‌شود. تمرکز بر خدمات پس از فروش مانند بازپس‌گیری محصولات نیز به شدت توصیه می‌شود. قابلیت مدیریت روابط با مشتریان می‌تواند در جلوگیری چندخانگی<sup>۱</sup> (کوسومانو و همکاران، ۱۴۰۲) که یکی از اتفاقات رایج در اقتصاد اشتراکی (پارکر و همکاران، ۱۴۰۲) یا اکوسیستمی (دی‌مایر و ویلیامسون، ۱۴۰۰) است موثر باشد. منظور از چندخانگی استفاده کاربران از چند پلتفرم به طور همزمان است.

**۲- شایستگی مدیریت زنجیره تأمین.** این مضمون که در هر سه بخش ادبیات، کیفی و کمی پژوهش جایگاه به نسبت یکسانی کسب کرد به مجموعه‌ای از روش‌های مورد استفاده برای یکپارچگی مؤثر و کارای تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، انبارها و فروشندگان به‌گونه‌ای که گردش مواد و محصولات بین بازیگران با سرعت و هزینه مناسب صورت گیرد اشاره دارد. مدیریت زنجیره تأمین هماهنگی در تولید، موجودی، مکان‌یابی و حمل‌ونقل بین شرکت‌کنندگان در یک زنجیره تأمین است برای دستیابی به بهترین ترکیب پاسخ‌گویی و کارایی برای موفقیت در بازار و رفع خواسته‌های مشتریان.

به فروشگاه‌های اینترنتی پوشاک برای جذب و رضایتمندی مشتری، پیشنهاد می‌شود ارزیابی کیفیت و اصالت محصولات و تأمین‌کنندگان آن‌ها را از مهم‌ترین سیاست‌های خود قرار دهند. همچنین، در تحویل سریع و به موقع محصولات به مشتریان سرمایه‌گذاری کنند. همچنین لازم است، کالاهایی متنوع از برندهای معتبر ایرانی و خارجی را گرد هم بیاورند تا بتوانند گروه وسیعی از نیازهای مشتریان را ارضا کنند. این موضوع به ویژه در کشور ما با توجه به گستردگی جغرافیایی و تفاوت‌های منطقه‌ای اهمیت بالاتری کسب می‌کند. این شایستگی در رویدادها و تاریخ‌های خاص اهمیت بالاتری نیز کسب می‌کند. زیرا در این شرایط، حجم سفارشات افزایش یافته و حساسیت مشتریان نیز همین‌طور.

**۳- شایستگی مدیریت فناوری اطلاعات.** این شایستگی به توان سازمان در به‌کارگیری، اشتراک‌گذاری و یکپارچگی نرم‌افزارها، مغزافزارها و سخت‌افزارهای حوزه فناوری و اطلاعات اشاره دارد. بسیاری از سازمان‌ها ممکن است با وجود در اختیار داشتن زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های فناوری و اطلاعات، توان بهره‌برداری از این ظرفیت‌ها را نداشته باشند. این قابلیت در یکپارچگی ارکان مختلف سازمان و تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات به‌هنگام سهم بالایی دارد. رابطه مستمر و مؤثر با مشتریان و اجرای موفقیت‌آمیز سیستم‌های جدید نیز از دیگر مواردی است که قابلیت مدیریت فناوری اطلاعات سبب آن‌ها می‌شود. این مضمون در هر دو بخش کیفی و کمی در اولویت چهارم قرار گرفت. در ادبیات نیز رتبه چهارم را به خود تخصیص داده بود.

پلتفرم‌های عصر جدید مبتنی بر قابلیت مدیریت فناوری اطلاعات پایه‌ریزی شده‌اند. آن‌ها باید وبسایت و اپلیکیشن کاربرپسندی که دارای رابط کاربری مناسب هستند را راه‌اندازی کنند که تاثیر مثبت و مستقیمی در جذب طرف‌های مشارکت‌کننده دارد. همچنین می‌توان از ابزارهای نوین مانند هوش مصنوعی برای ارزیابی محصولات

<sup>1</sup>. Multihoming

منطبق<sup>۱</sup> (کلرلیبر و ریلیبر، ۱۴۰۱) با جست‌وجوی مشتری که یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های پلتفرم‌ها است استفاده کرد (Mikalef et al, 2023). قابلیت فناوری اطلاعات در ایجاد انطباق سریع و درست بین طرف‌های مختلف هم نقش کلیدی‌ای دارد. به علاوه، به بازیگران مختلف کمک می‌کند سریع‌تر همدیگر را پیدا کنند و ارتباطات شفاف‌تری با یکدیگر داشته باشند.

**۴- شایستگی بازاریابی و برندینگ.** شایستگی بازاریابی در برگیرنده کدهایی است که توانایی‌های خاص یک شرکت در شناسایی و انتخاب بازارهای هدف، تصمیم‌گیری منسجم در زمینه آمیخته بازاریابی و اجرای طرح‌های برندسازی آگاهی‌بخش و تداعی‌کننده را منعکس می‌کنند. این شایستگی علاوه بر این که توسط اکثر خبرگان در اولویت بالایی قرار گرفت در ادبیات هم بالاترین فراوانی را به خود تخصیص داده بود. این قابلیت، فارغ از مراحل عمر و یا اندازه سازمان می‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار محسوب شده و موجب ارتقاء عملکرد گردند. در پلتفرم‌ها موضوع بازاریابی موضوعی پیچیده‌تر می‌شود، زیرا سازمان دست کم دو نوع مشتری دارد که هر یک به دنبال کسب ارزش مورد نظر هستند. از این رو ایجاد تطبیق بین دو گروه از نیازها و خواسته‌های کاری دشوار به نظر می‌رسد. اما، از طرف دیگر، این دشواری می‌تواند این شایستگی را تبدیل به امری نادر و غیر قابل تقلید بکند. به پلتفرم‌های اینترنتی پوشاک پیشنهاد می‌شود برای بهره‌گیری از این قابلیت، استراتژی بازاریابی تطبیقی مناسبی را طراحی کرده و آن را اجرایی کنند. در واقع، آمیخته بازاریابی دوسویه و یا چندسویه اما منطبق را طراحی بکنند. در مورد دسته‌بندی و هدف‌گیری مشتریان هم همین‌طور. پلتفرم‌ها به دو سازمان بازاریابی مجزا ولی یکپارچه نیاز دارند.

**۵- شایستگی انعطاف‌پذیری.** این مضمون در هر دو بخش کیفی و کمی در اولویت سوم قرار گرفت. اما در ادبیات فراوانی پایین‌تری را به خود تخصیص داد. با این حال، مشخص است که این شایستگی در شرایط متغیر، متلاطم و غیرقابل‌پیش‌بینی محیط کلان کشور و اکوسیستم استارت‌آپی به سازمان در واکنش مناسب نسبت به تغییرات کلان، بازار، مشتری و صنعت کمک می‌کند. حل چالش‌های جدید بازیگران مختلف و شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌های جدید بازار نیز به قابلیت انعطاف‌پذیری سازمان اشاره دارد. انعطاف‌پذیری عملیاتی، سازمانی و به ویژه استراتژیک از مهم‌ترین اصول موفقیت در فضای کسب‌وکار پلتفرمی است. شناسایی و درک آخرین جهت‌گیری‌ها و روندهای فناوری، بازار و مشتری و انطباق سازمان با آن‌ها با سرعت مناسب و حتی پیش از رقبا و به خصوص در همان ابتدای شروع روندها می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند. همچنین، پیشنهاد می‌شود این پلتفرم‌ها از هر گونه بوروکراسی دوری کنند، عدم اطمینان را در آغوش بگیرند، به خط مقدم اختیار کافی بدهند و برای یادگیری و یاددهی سازمانی سرمایه‌گذاری بکنند.

**۶- شایستگی توسعه کسب‌وکار.** این شایستگی مشتمل بر نظام‌هایی است که در حوزه تحلیل، آماده‌سازی و

<sup>1</sup>. Matching

بهره‌گیری از فرصت‌های رشد و همچنین پایش و نظارت بر چگونگی بهره‌گیری از این فرصت‌ها، صورت می‌گیرد. به بیان دیگر، توسعه کسب‌وکار فرآیند ایجاد ارزش‌های بلندمدت برای سازمان در سه حوزه محصول، بازار و شبکه روابط از طریق ایجاد تمرکز بر روی فرصت‌های رشد است. این مضمون در ادبیات هم جایگاه به نسبت بالایی را به خود اختصاص داده بود.

یکی از شایستگی‌های حیاتی برای موفقیت و پیشگامی توانایی سازمان در توسعه بازار، محصول و کسب‌وکار است. البته پلتفرم‌ها باید مراقب تعادل و توازن بین توسعه و ثبات باشند؛ در واقع، دوسوتوانی<sup>۱</sup> (Henning Blarr, 2012) سازمان و استراتژیک را فراموش نکنند. همچنین، پلتفرم‌های پوشاک باید به طور پیوسته برای انواع و اشکال نوآوری و حتی نوآوری در مدل کسب‌وکار برنامه داشته باشند. استفاده از قابلیت فناوری اطلاعات می‌تواند به این امر کمک کند. مثلاً، مدیسه و دیجی استایل که طراحی وب‌سایت خود را مطابق نظر و سلیقه مشتری تغییر می‌دهند. پلتفرم‌های برتر از نوآوری باز<sup>۲</sup> (Chesbrough, 2006) هم بهره می‌گیرند. منظور از نوآوری باز استفاده از نظرات و ایده‌های بازیگران بیرونی از جمله مشتریان، تامین‌کنندگان و مانند آن‌ها در طراحی، اجرا و کنترل نوآوری‌های سازمانی است.

لازم به اشاره است که در این پژوهش محدودیت‌هایی وجود داشت که فرآیند و نتیجه آن را تحت تاثیر قرار داده‌اند. برخی از آن‌ها عبارتند از:

- محدودیت‌های موجود در ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه
- عدم تعمیم‌پذیری به زمان‌ها، صنایع و اکوسیستم‌های دیگر
- در نظر گرفته نشدن بازیگران مهمی چون شرکت‌های فعال در شبکه‌های اجتماعی

از این رو پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با در نظر گرفتن این محدودیت‌ها موارد زیر را در پژوهش‌های خود لحاظ کنند:

- مطالعه سایر صنایع و اکوسیستم‌ها، به ویژه با نگاه تطبیقی
- استفاده از ابزارهایی مانند نظرسنجی از مشتریان، متن‌کاوی و داده‌کاوی برای گردآوری داده‌ها
- در نظر گرفتن گروه بزرگ‌تری از بازیگران صنعت پوشاک مانند شرکت‌های فعال در فضای شبکه اجتماعی

1. Ambidexterity

2. Open Innovation

## ۶- منابع

- امانی، ن. و امانی، م. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر قابلیت‌های استراتژیک بر عملکرد عملیاتی و عملکرد مالی در حوزه خدماتی بانکی (مطالعه موردی: بانک صادرات شهر اردبیل). *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت*.
- پارکر، ج.، آستاین، م. و چودری، س. (۱۴۰۲). *انقلاب پلتفرم: بازارهای شبکه‌ای چگونه اقتصاد را دگرگون می‌کنند* (نسخه ۳). (م. طهماسبی، و ف. گرائلی، مترجم) تهران: دنیای اقتصاد.
- جانسون، ج.، شولز، ک. و ویتینگتون، ر. (۱۳۹۸). *مبانی استراتژی* (نسخه ۲). (م. اعرابی، ع. هاشمی، و ش. خلیل نژاد، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دی‌مایر، آ. و ویلیامسون، پ. (۱۴۰۰). *خلق و مدیریت اکوسیستم*. (ش. خلیل نژاد، و م. میری، مترجم) تهران: راه پرداخت.
- شاه‌حسینی، م.، رنجبر، م. و کیماسی، م. (۱۳۹۵). شناسایی و ترکیب قابلیت‌های سازمانی در موفقیت رقابتی صنعت نوشیدنی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۲۵، ۶۷-۵۱.
- عطاران، ج.، دیواندری، ع. و آدینف، ح. (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک ملت بر مبنای دیدگاه منبع محور. *مدیریت بازرگانی*، ۲(۴)، ۹۱-۱۱۲. doi:10.22059/JIBM.2012.29185
- فرجی‌کیان، ج.، خانلری، ا. و معصومی، ا. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر قابلیت‌ها و عملکرد فعلی بازاریابی بر دستیابی به اهداف استراتژیک در بازارهای بین‌المللی (شرکت واحد صنعتی پوشاک هاگوپیان). *چهارمین کنفرانس ملی توانمندسازی جامعه در حوزه علوم انسانی و مطالعات*.
- کلرلیبر، ل. و ریلیور، ب. (۱۴۰۱). *استراتژی پلتفرم*. (ش. خلیل نژاد، و. نورانی، س. شایان، و ن. مجیدیان، مترجم) تهران: ادیبان روز.
- کوسومانو، م.، گور، آ. و یوفی، د. (۱۴۰۲). *کسب‌وکار پلتفرم‌ها* (نسخه ۲). (ش. خلیل نژاد، م. ورزی، و ن. ناظمی، مترجم) تهران: آریانا قلم.
- گرت، ر. ا. (۱۳۹۴). *مدیریت استراتژیک با رویکرد امروزی* (نسخه ۱). (آ. خلیلی نصر، مترجم) تهران: آریانا.
- گزارش سالانه تجارت الکترونیکی ایران. (۱۴۰۱). بازاریابی از مرکز توسعه تجارت الکترونیکی ایران: <https://ecommerce.gov.ir>
- نعمت‌الهی سروستانی، م.، حسین زاده شهری، م. و بابایی زکلیکی، م. (۱۴۰۳). قابلیت‌های سکوی توانمند ساز نوآوری ارزش پیشنهادی بازیگران در کسب و کارها. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۵۷(۱۵). doi:doi: 10.22034/smsj.2023.385817
- ولیان، ح.، کوشکی جهرمی، ع. و بودلایی، ح. (۱۳۹۶). طراحی مدل رویکرد قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۳(۶۵)، ۱۳۱-۱۵۱.

Anthony, C., Desarbo, W., & Song, M. (2008). Strategic Capabilities and Radical Innovation: An Empirical Study in Three Countries. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 55(3), 420-433. doi:doi: 10.1109/TEM.2008.922645

Bachman, N., Rose, R., Maul, V., & Holzle, K. (2024). What makes for future entrepreneurs? The role of digital competencies for entrepreneurial intention. *Journal of Business Research*, 174. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114481

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120. doi:https://doi.org/10.1177/014920639101700108

- Barney, J., & Hesterly, W. (2011). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts* (4 ed.). Pearson.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Review Press.
- Cuthbertson, R., & Inge Furseth, P. (2022). Digital services and competitive advantage: Strengthening the links between RBV, KBV, and innovation. *Journal of Business Research*, 152, 168-176. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.030
- Deepa, R., Sekar, S., Malik, A., Kumar, J., & Attri, R. (2024). Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers – A systematic review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 202. doi:https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123301
- Elia, S., Giuffrida, M., Mariani, M., & Breschiani, S. (2021). Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce. *Journal of Business Research*, 132, 158-169. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.010
- Hao, S., & Song, M. (2016). Technology-driven strategy and firm performance: Are strategic capabilities missing links? , 69( 2), . *Journal of Business Research*, 69(2), 751-759. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.043
- Helfat, C., & Winter, S. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250. doi:https://doi.org/10.1002/smj.955
- Henning Blarr, W. (2012). *Organizational Ambidexterity*. Springer.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2016). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization* (12 ed.). Cengage Learning.
- Huikkola, T., & Kohtamäki, M. (2017). Solution providers' strategic capabilities. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 5(32), 752-770. doi: https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0213
- Idowu, S., Schmidpeter, R., & Capaldi, N. (2023). *Encyclopedia of Sustainable Management*. Springer.
- Inan, G., & Bititci, U. (2015). Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda. *Procedia - , 210, . Social and Behavioral Sciences*(210), 310-319. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.371
- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26, 252-275. doi: https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-015
- Khan, M. (2019). Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. *Structural Change and Economic Dynamics*, 48, 42-52. doi:https://doi.org/10.1016/j.strueco.2018.05.006
- Madhani, P. (2010). *Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview*. Icfai University Press, Hyderabad: India.
- Makanga, J. (2011). *Strategic Capabilities as a Source of Competitive Advantage in The Five Star Hotels in Nairobi Kenya*. Unpublished MBA Dissertation, School of Business, University of Nairobi.
- Mikalef, P., Islam, N., Parida, V., Singh, H., & Altwa, N. (2023). Artificial intelligence (AI) competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 164. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113998
- Moon, H., Ruona, W., & Valentine, T. (2017). Organizational strategic learning capability: exploring the dimensions. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 222-240. doi:https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0061
- Sergi, B., Kljucnikov, A., Popkova, E., & Bogoviz, A. (2022). Creative abilities and digital competencies to transitioning to Business 4.0. *Journal of Business Research*, 2022, 401-411. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.026

- Simon, A., & Kumar, V. (2001). Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, 39(5), 362-372.  
doi:<https://doi.org/10.1108/EUM000000005472>
- Teece, D. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for knowledge and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.  
doi:<https://doi.org/10.2307/41165943>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.  
doi:<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Winter, S. (2012). Capabilities: Their origins and ancestry. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1402-1406. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01081.x>

