



بانک کارآفرین
KARAFARIN BANK

مدیریت ریسک و مطالعات اقتصادی

اداره تحلیل بازارهای مالی و بخش های اقتصادی



دی ۱۴۰۰

راهنمای استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بانکی



فهرست مطالب

۱	مقدمه
۲	۱- اهمیت تحول دیجیتال در دنیای امروز
۴	۲- تحول دیجیتال چیست؟
۷	۳- انواع تحول دیجیتال
۸	۴- چالش‌های تحول دیجیتال
۹	۵- چگونگی ایجاد یک استراتژی تحول دیجیتال
۱۲	۶- چارچوب تحول دیجیتال
۱۴	منابع



مقدمه

در رویکرد جدید بانک‌ها، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌ها تنوع بخشیدن به خدمات بانکداری خرد است. با ظهور فین‌تک‌ها و رقیبان چابک در حوزه بانکداری خرد و تنوع و کیفیت بالای ارائه خدمات از سوی آنها و همچنین تغییر سبک زندگی و به تبع آن تغییر ذائقه مشتریان برای دریافت خدمات مالی، بانک‌ها نمی‌توانند با رویکردهای سنتی به نیازهای نوظهور نسل جدید مشتریان بانکی پاسخگو باشند. در این بین تنها بانک‌هایی می‌توانند سهم بازار خود را حفظ و افزایش دهند که به با بهره‌گیری از نوآوری‌های محصولی، فرآیندی کسب‌وکاری و سازمانی، یک تحول بنیادین در شیوه بانکداری خود ایجاد نمایند، به گونه‌ای که بسیاری از مدیران بانک‌های موفق دنیا نظیر بانک آمریکا^۱ و دی‌بی‌اس^۲ سنگاپور معتقدند که در تعریف بانکداری، دیگر بانک شرکت‌های مالی نیستند که ارائه خدمت می‌کنند بلکه آنها شرکت‌های فناوری هستند که خدمات مالی ارائه می‌دهند.

با گسترش اینترنت و ظهور فناوری‌های نوین از جمله هوش مصنوعی، تجزیه و تحلیل پیشرفته، یادگیری ماشین و بهره‌گیری از داده‌های مشتریان، این نوآوری‌ها و در نتیجه تحول بانک‌ها، عموماً از جنس تحول دیجیتال است. با این وجود بر اساس گزارش گروه مشاوره بوستون، کمتر از یک سوم شرکت‌ها (۳۰٪) تحول دیجیتال خود را با موفقیت انجام می‌دهند. مهم‌ترین دلیل شکست این شرکت‌ها، نداشتن یک استراتژی و یک چارچوب مشخص پیش از شروع پروژه تحول دیجیتال شرکت‌ها است.

^۱ Bank of America

^۲ DBS



با توجه به این که عموم بانک‌ها در شروع رویکرد جدید خود کماکان یک استراتژی و نقشه راه مدون برای تحول دیجیتال خود تهیه ننموده است، این گزارش ضمن تعریف تحول دیجیتال، برخی از مهم‌ترین چالش‌ها، گام‌ها و همچنین چارچوب‌های مطرح تحول دیجیتال را به صورت خلاصه معرفی می‌نماید.

۱- اهمیت تحول دیجیتال در دنیای امروز

استفاده از مفهوم تحول دیجیتال از سال ۲۰۱۲ بسیار رواج پیدا کرده است. البته، روند دیجیتالی شدن یا حرکت به سمت فناوری‌های رایانه‌ای از دهه ۱۹۶۰ شروع شده است. در واقع، در یک دهه اخیر، کارشناسان در صنایع مختلف به شرکت‌ها توصیه می‌کنند که تحول دیجیتال را در آغوش بگیرند، بسیاری از آنها به این درخواست توجه کرده‌اند. فناوری‌های سازمانی مانند محاسبات ابری^۱، تجزیه و تحلیل داده‌ها و هوش مصنوعی همگی باعث رشد تحول دیجیتال می‌شوند.

امروزه اصطلاح «تحول دیجیتال» تقریباً در همه جا رایج شده است و به سختی می‌توان شرکتی را پیدا کرد که حداقل یک پروژه تحول دیجیتال را آغاز نکرده باشد. در نظرسنجی گارتنر در سال ۲۰۲۱، تنها ۳ درصد از رهبران داده و تجزیه و تحلیل مورد بررسی، گفتند که در پروژه تحول دیجیتال شرکت ندارند.^۲

چندین مطالعه نشان داده‌اند که تحول دیجیتال با نتایج بهتر کسب و کار ارتباط دارد. به عنوان مثال، یک مطالعه از دیلویت اینسایت^۳ نشان داد: «بلوغ دیجیتالی بیشتر با عملکرد مالی بهتر مرتبط است»^۴. بر اساس این گزارش

^۱ Cloud computing

^۲ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-05-05-gartner-finds-72-percent-of-data-and-analytics-leaders-are-leading-or-heavily-involved-in-digital-transformation-initiatives>

^۳ Deloitte Insights

^۴ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-survey.html>



شرکت‌های با بلوغ دیجیتال بالاتر امسال تقریباً سه برابر بیشتر از شرکت‌های با بلوغ دیجیتال پایین‌تر، رشد درآمد خالص سالانه و حاشیه سود خالص را صنعت خود گزارش کرده‌اند که از میانگین صنعت خود بالاتر است. این الگو در سراسر صنایع صادق است.

در حالی که تحول دیجیتال تا سال ۲۰۱۹ در بسیاری از شرکت‌ها به خوبی در جریان بود، به نظر می‌رسد که ویروس کرونا این روند را تسریع کرده است. یک مطالعه دی‌بی‌او دیجیتال^۱ در سال ۲۰۲۱ نشان داد که ۴۳ درصد از سازمان‌های مورد بررسی برنامه‌های موجود خود را همزمان با به همه‌گیری کرونا سرعت بخشیده‌اند و ۵۱ درصد آنها پروژه‌های دیجیتالی جدیدی را آغاز کرده‌اند. مشاهدات نشان می‌دهد که ۹۰ درصد از سازمان‌های با اندازه متوسط هزینه‌های دیجیتال خود را در سال ۲۰۲۱ حفظ و یا افزایش داده‌اند.^۲

در همین راستا، هنگامی که گروه مشاوره بوستون از ۵۰۰۰ مدیر و کارمند در مورد چگونگی تأثیر همه‌گیری کرونا بر کسب‌وکار آنها نظرسنجی کرد، بیش از ۸۰ درصد گفتند که فعالیت‌های تحول دیجیتال‌شان به آنها کمک می‌کند تا با رکود اقتصادی مقابله کنند.^۳

اما واقعاً تحول دیجیتال چیست؟ و اگر سازمان‌ها بخواهند مزایای مرتبط با این روند را تجربه کنند، چه کاری باید انجام دهند؟

^۱ BDO Digital

^۲ <https://www.bdo.com/digital/resources/2021-digital-transformation-survey>

^۳ <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview>



۲- تحول دیجیتال چیست؟

بسته به اینکه از چه کسی پرسیده شود، تعاریف بسیار متفاوتی از تحول دیجیتال دریافت می‌شود. تقریباً همه این تعاریف را از نگاه خود ارائه می‌دهند. برای مثال، سلیزفورس^۱ که نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری را می‌فروشد، می‌گوید: «تحول دیجیتالی با مشتری شروع می‌شود و به پایان می‌رسد»^۲.

ردهت^۳ که نرم‌افزار و خدماتی را می‌فروشد که همه زمینه‌های کسب و کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد در مورد تحول دیجیتال می‌گوید: تحول دیجیتال ادغام فناوری دیجیتال در تمام زمینه‌های یک کسب و کار است که به طور اساسی نحوه عملکرد سازمان و ارائه ارزش به مشتریان را تغییر می‌دهد. علاوه بر این یک تغییر فرهنگی است که در آن سازمان‌ها نیاز دارند تا به طور مستمر وضعیت موجود را به چالش بکشند، آزمایش کنند و با شکست مواجه شوند^۴.

شرکت پژوهشی و مشاوره گارتنر^۵، که با فروش اطلاعات در مورد موضوعات گسترده و پیچیده درآمد کسب می‌کند، تحول دیجیتال را گسترده و پیچیده جلوه می‌دهد: تحول دیجیتال می‌تواند به هر چیزی اعم از مدرن‌سازی (به عنوان مثال، استفاده از محاسبات ابری)، بهینه‌سازی دیجیتالی و خلق مدل‌های کسب و کار دیجیتالی جدید

^۱ Salesforce

^۲ <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/>

^۳ Red Hat

^۴ <https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation>

^۵ Gartner



اشاره داشته باشد. این اصطلاح در سازمان‌های بخش دولتی به منظور ابتکارات ساده مانند نوسازی خدمات آنلاین و یا نوسازی زیرساخت‌های قدیمی مورد استفاده قرار می‌گیرد.^۱

تعریف ای‌ویک^۲ از تحول دیجیتال کمی کلی تر است: "تحول دیجیتالی پذیرش فناوری دیجیتال است که توانایی تحول کسب‌وکار را دارد."

به طور کلی، تحول دیجیتال شامل چیزی بیش از به کارگیری برخی فناوری‌های جدید است. لذا این تحول چیزی بیشتر از کارآمدتر شدن یا افزایش بهره‌وری است.

تحول دیجیتال در مورد یافتن بازارهای جدید و روش‌های جدید انجام کسب‌وکار، همچنین در مورد تعامل با مشتریان به روش‌های جدید و متفاوت است. این تحول شامل استفاده از قدرت فناوری‌های نوظهور برای انجام کارهایی است که قبلاً هرگز انجام نشده است. تحول دیجیتال اغلب منجر به جریان‌های درآمدی جدید، افزایش حاشیه سود، قدرت رقابت بیشتر و دستیابی به سایر اهداف کسب‌وکاری می‌شود.

با این وجود، تحول دیجیتال دارای درجه بالایی از ریسک است، اما فرصت‌های قابل توجهی نیز به همراه دارد.

^۱ <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-transformation>

^۲ eWeek



شکل ۱- برخی از عناصر تحول دیجیتال



همانطور که شکل ۱ گویاست، تحول دیجیتال نمایانگر تلاقی بخش‌های متعددی است که دائماً در حال تحول هستند، از محاسبات ابری گرفته تا تجزیه و تحلیل داده‌ها و رسانه‌های اجتماعی.



۳- انواع تحول دیجیتال

شرکت‌های معروفی مانند جنرال الکتریک^۱، نایک^۲، هوم دی پوت^۳، والمارت^۴، تارگت^۵ و جان دیر^۶، در مورد تلاش‌های تحول دیجیتال خود صحبت کرده‌اند. اما از آنجایی که هر سازمانی منحصر به فرد است، تحول دیجیتال در هر شرکتی که آن را انجام می‌دهد متفاوت با دیگری است. با این وجود، اغلب سازمان‌ها بیش از یک نوع فناوری تحول آفرین را به طور همزمان به کار می‌گیرند.

با این اوصاف، بسیاری از سازمان‌ها به سمت انواع مشابهی از فناوری جذب می‌شوند. در ادامه به برخی از انواع محبوب‌تر پروژه‌های تحول دیجیتال اشاره شده است:

- تبدیل کسب و کار دارای ماهیت فیزیکی به تجارت الکترونیکی.
- تبدیل مراکز داده (دیتاسنتر) داخلی به رایانش ابری
- استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ^۷ برای کارآمدتر شدن و بهینه سازی فرآیندهای کسب و کاری.
- استقرار هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در تجزیه و تحلیل کسب و کار برای کشف بینش‌های جدید.
- ایجاد اپلیکیشن‌های موبایلی که به مشتریان اجازه می‌دهد از طریق موبایل خود با شرکت تعامل داشته باشند.

^۱ GE

^۲ Nike

^۳ Home Depot

^۴ Walmart

^۵ Target

^۶ John Deere

^۷ Big data



- ادغام فناوری‌های جدید مانند حسگرهای اینترنت اشیا، دوقلوهای دیجیتال^۱، بلاک چین و سایر فناوری‌ها در محصولات.
 - کنار گذاشتن روش‌های سنتی تبلیغات مانند پست مستقیم، تلویزیون و روزنامه و جایگزین کردن بازاریابی دیجیتال و استفاده از ظرفیت رسانه‌های اجتماعی.
 - استفاده از واقعیت مجازی^۲ و واقعیت افزوده^۳ برای بهبود طراحی محصول و فرآیندهای خدمات.
 - توانمند سازی کارمندان برای دور کاری و در نتیجه بهبود بخشیدن به تجربه کارمندان.
- امروزه، بیشتر برنامه‌های تحول دیجیتال، چندین نوع از این فناوری‌ها را در بر می‌گیرد و همچنین معمولاً نیاز به تغییر در استراتژی کسب و کار شرکت‌ها نیز دارند.

۴- چالش‌های تحول دیجیتال

با شتاب گرفتن تحول دیجیتال، کسب‌وکارها باید چالش‌هایی را که در طول پیاده‌سازی ایجاد می‌شوند را در نظر بگیرند. در اینجا برخی از رایج‌ترین چالش‌هایی که کسب‌وکارها هنگام اجرای تحول دیجیتال با آن مواجه هستند، آورده شده است:

فرهنگ و آن‌بوردینگ^۴: تحولات دیجیتال به سادگی استفاده از فناوری‌ها برای هر جنبه از کسب‌وکار سازمان نیست. کسب‌وکارها باید ابزارهای مناسب، پذیرش سازمانی و فرهنگ عمومی شرکت را برای کارمندان فراهم

^۱ دوقلو دیجیتال نمایش دیجیتالی یک جسم فیزیکی، فرآیند یا سرویس است. یک دوقلو دیجیتال می‌تواند یک کپی دیجیتالی از یک شیء در دنیای فیزیکی مانند موتور جت، نیروگاه‌های بادی، یا حتی موارد بزرگ‌تر مانند ساختمان‌ها یا حتی کل شهر باشد. همچنین از فناوری دوقلوهای دیجیتال می‌توان برای تکثیر فرآیندها به منظور جمع‌آوری داده‌ها برای پیش‌بینی عملکرد آنها استفاده کرد.

^۲ واقعیت مجازی (Virtual reality) به اختصار وی‌آر (VR)، یک تجربه شبیه‌سازی شده است که می‌تواند مشابه یا کاملاً متفاوت از دنیای واقعی باشد.

^۳ واقعیت افزوده یا مخفف آن ای‌آر «AR» یک نمای فیزیکی زنده، مستقیم یا غیرمستقیم است، که عناصری را پیرامون دنیای واقعی افراد اضافه می‌کند. این عناصر بر اساس تولیدات کامپیوتری که از طریق دریافت و پردازش اطلاعات کاربر توسط سنسورهای ورودی مانند صدا، ویدئو، تصاویر گرافیکی یا داده‌های جی‌پی‌اس می‌باشد، ایجاد می‌شود.

^۴ Onboarding



کنند تا تحول را موفقیت آمیز انجام دهند. یک عامل اصلی در این چالش داشتن رهبران ارشد موثر در یک سازمان، به ویژه یک مدیر ارشد داده^۱ است.

بودجه بندی. تحولات دیجیتال یک سرمایه گذاری است. اگر کسب و کارها استراتژی تحول روشنی نداشته باشند، بودجه بندی چالش برانگیزتر می شود. همچنین داشتن دانش بنیادین از انواع فناوری ها، یک گام مهم قبل از بودجه بندی است.

فقدان استراتژی. همانطور که قبلاً اشاره شد، نداشتن کارشناسان مناسب برای کمک به تحول دیجیتال سازمان در نهایت بسیار مضر است. در همین راستا، ورود به یک تحول دیجیتال با فقدان استراتژی می تواند منجر به هدر رفتن زمان و هزینه شود. چارچوب های تحول دیجیتال می توانند شفافیت و بینشی را در مورد استراتژی های اثبات شده ارائه دهند.

اولویت ندادن به امنیت سایبری. امنیت سایبری باید در خط مقدم تحول دیجیتال قرار داشته باشد. اولویت بندی به حرکت به سمت فناوری ابر یک شروع عملی برای حصول اطمینان از امنیت فناوری های جدید است.

۵- چگونگی ایجاد یک استراتژی تحول دیجیتال

موفق ترین تحولات دیجیتال آنهایی هستند که استراتژی های مناسب و برنامه ریزی شده را به خوبی اجرا کنند. حال چگونه می توان یک استراتژی موفق ایجاد کرد؟ در اینجا چند نکته وجود دارد:

- **مشخص کردن اهداف کسب و کار.** اقدام به تحول دیجیتال، تنها به این دلیل که دیگران در حال انجام پروژه تحول دیجیتال هستند، بی تردید یک تصمیم گیری فاجعه آمیز است. لذا قبل از شروع، باید مطمئن

^۱ Chief Data Officer (CDO)



بود که همه اعضای تیم، متوجه دلیل این تحول هستند. یعنی مجموعه اعضای تیم در مورد موقعیت فعلی و هدف سازمان، کاملاً اطلاع و توافق دارند. اغلب، موثرترین راه برای پیگیری میزان پیشرفت سازمان به سمت اهداف تحول دیجیتال را با شاخص‌های کلیدی عملکرد^۱ می‌سنجند.

- **استخدام یک متخصص تحول دیجیتال.** اگر در بین اعضای کنونی سازمان، فردی تجربه یک پروژه تحول دیجیتال موفق را نداشته باشد، باید از متخصصین کمک گرفت. این امر می‌تواند به شکل استخدام یک کارمند تمام وقت با تجربه در تحول دیجیتال باشد، یا می‌تواند مستلزم همکاری با یک شرکت مشاوره بیرونی باشد. برخی از سازمان‌ها با توجه به نوع تحول‌شان، پرسنل کلیدی دیگری را در زمینه فناوری اطلاعات، بازاریابی و یا سایر زمینه‌ها استخدام می‌کنند.
- **حفظ نقاط قوت سازمان.** یک اشتباه استراتژیک این است که سازمان همه کارهای فعلی خود را کنار گذاشته و از صفر شروع کند. همانطور که سازمان در حال گذراندن تحول دیجیتال خود است، باید مراقب باشد که هیچ کاری در راستای تضعیف موقعیت فعلی خود انجام ندهد. از این رو پروژه‌های تحول دیجیتالی اغلب شامل پیشرفت و توسعه تلاش‌های قبلی یک سازمان در عرصه دیجیتال هستند.
- **قراردادن خود به جای مشتریان.** یک موضوع رایج در میان چارچوب‌های تحول دیجیتال (در ادامه به این موضوع پرداخته شده است) تأکید بر تجربه مشتری است. تحول دیجیتال نحوه تعامل مشتریان با سازمان را تغییر خواهد داد. باید مطمئن بود که این تجربه جدید مثبت است و تصویر برند سازمان را بهبود می‌دهد.

^۱ key performance indicators (KPIs)



- **ایجاد رویه‌ها و سیاست‌های جدید.** فناوری جدید اگر کسی از آن استفاده نکند کاملاً بی فایده است. لذا قبل از ارائه یک ابزار یا برنامه جدید، به دقت در مورد نحوه استفاده کارمندان از آن باید فکر کرد. اگر رویه‌ها به طور واضح تعریف نشوند و مکانیسم‌های اجرایی برای اطمینان از پیروی کارمندان ایجاد نشوند، احتمالاً آنها به روش قبلی انجام کارها برمی گردند. شایان ذکر است که در برخی موارد، تحول دیجیتال مستلزم یک تحول فرهنگی کامل است که فرآیندی طولانی و دشوار است.
- **تکرار کردن.** هیچ کس نمی‌تواند سازمان را در یک لحظه متحول کند. در عوض، می‌توان یک تغییر کوچک ایجاد و سپس ارزیابی و تکرار کرد. پروژه‌های تحول دیجیتالی که از طریق یک سری مراحل تکامل می‌یابند، بیشتر از تغییرات عمده‌ای که سعی دارند که به یکباره اجرا شوند، به موفقیت می‌رسند. اگر سازمان استراتژی خود را تا حدی چابک نگه دارد، می‌تواند در طول مسیر تغییرات جزئی ایجاد کند و به موقع به شرایط در حال تغییر واکنش نشان دهد.
- **باید از یک چارچوب تحول دیجیتال پیروی کرد.** چندین شرکت تحلیلگر و مشاوره، چارچوب‌های تحول دیجیتالی را ارائه کرده‌اند که می‌تواند به شکل‌گیری استراتژی سازمان کمک کند. از سویی باید در نظر گرفت که استراتژی تحول دیجیتال، مناسب آن سازمان باشد. اما پیروی از یک استراتژی اثبات شده می‌تواند به سازمان کمک کند تا از تکرار مراحل اشتباهاتی که سازمان‌های دیگر قبلاً مرتکب شده‌اند، جلوگیری شود. داشتن یک چارچوب تحول دیجیتال، به خصوص اگر تیم مدیریت سازمان تجربه قبلی در تحول دیجیتال نداشته باشد، یک ضرورت است.



۶- چارچوب تحول دیجیتال

بر اساس گزارش گروه مشاوره بوستون، کمتر از یک سوم شرکت‌ها (۳۰٪) تحول دیجیتال خود را با موفقیت انجام می‌دهند. به منظور کمک به کسب و کارها برای بهبود شانس موفقیت‌شان، تعدادی از مشاوران و متخصصان چارچوب‌های تحول دیجیتال را منتشر کرده‌اند.

چارچوب تحول دیجیتال یک برنامه گام به گام برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی تحول دیجیتال است. این چارچوب معمولاً همراه با یک نمایش گرافیکی برای درک بهتر چگونگی عملکرد تحول دیجیتال، طراحی شده است.

برخی از شناخته شده‌ترین چارچوب‌های تحول دیجیتال شامل موارد زیر است:

- **روش اسلون ام‌آی تی^۱ برای تحول دیجیتال.** بررسی مدیریت دیجیتال اسلون ام‌آی تی مجموعه ای از منابع مرتبط با تحول دیجیتال را ارائه می‌دهد، از جمله چندین راهنمای گام به گام مختلف که می‌توانند به عنوان چارچوب های تحول دیجیتال طبقه بندی شوند^۲.
- **شش عامل تحول دیجیتال موفق گروه مشاور بوستون** شامل استراتژی یکپارچه، تعهد رهبری، منابع انسانی بسیار توانمند، حکمرانی چابک، نظارت موثر و یک پلتفرم ماژولار است. این روش می‌گوید که ۸۰ درصد سازمان‌هایی که این عوامل را دارند در تلاش‌های تحول دیجیتال خود موفق هستند^۳.

^۱ MIT Sloan

^۲ <https://sloanreview.mit.edu/the-path-to-digital-transformation/>

^۳ <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview>



- چارچوب تحول دیجیتال پی دیلیوسی^۱ دارای پنج مرحله است: تکامل کسب و کار، ایجاد ارزش جدید، محافظت از آینده، پیشرفت از طریق فناوری و شناخت مشتریان سازمان.
- شرکت مشاوره کاگنیزنت ادعا می کند که تنها ۳۰ درصد از پروژه های تحول دیجیتال موفق هستند. این می گوید که برای اینکه یکی از سازمان های موفق بود، باید یک رویکرد طراحی انسان محور داشت، با فناوری های نوظهور کنار آمد و استراتژی کسب و کار سازمان را دیجیتالی کرد^۲.
- نقشه راه فناوری اطلاعات گartner برای تحول کسب و کار دیجیتال^۳، مراحل کلیدی تحول دیجیتال را به عنوان جاه طلبی، طراحی، مقیاس، ارائه و اصلاح توصیف می کند. همچنین اشاره می کند که تحول دیجیتال اولویت اصلی رهبران کسب و کار است. مهم نیست که سازمان کدام استراتژی و یا چارچوب تحول دیجیتال را برای دنبال کردن انتخاب می کند، بلکه برنامه ریزی و استراتژی تنها بخشی از تلاش است. برای موفقیت، علاوه بر این که به یک چارچوب مناسب نیاز است، باید آن را به خوبی اجرا کرد. با استقبال بیشتر شرکت ها از تحول دیجیتال، آنهایی که در صدر صنایع خود قرار می گیرند که تحول دیجیتال را به خوبی اجرا می کنند^۴.

^۱ PWC

^۲ <https://www.cognizant.com/us/en/archives/whitepapers/documents/how-to-win-with-digital-codex۴۴۸.pdf>

^۳ Gartner's IT Roadmap for Digital Business Transformation

^۴ <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/digitalization>



منابع

۲۰۲۱. Middle Market Digital Transformation Survey .bdo.
۲۰۲۱. Boston Consulting Group's Six Factors of a Successful Digital Transformation .Boston Consulting Group.
۲۰۱۸. Cognizant's How to Win with Digital Playbook .MIT Sloan Management Review.
۲۰۲۱. Digital Transformation .Boston Consulting Group.
۲۰۲۱. Digital Transformation .Gartner.
۲۰۲۰. Gartner Survey Finds ۷۲% of Data & Analytics Leaders Are Leading or Heavily Involved in Digital Transformation Initiatives .Gartner.
۲۰۱۷. PwC's Digital Transformation Framework .PwC.
- بدون تاریخ. The Path to Digital Transformation .MIT Sloan Digital Management.
۲۰۲۱. What is digital transformation ?enterprisersproject.
۲۰۱۸. What Is Digital Transformation ?salesforce.

•



فهرست مطالب

۱	مقدمه
۲	۱- اهمیت تحول دیجیتال در دنیای امروز
۴	۲- تحول دیجیتال چیست؟
۷	۳- انواع تحول دیجیتال
۸	۴- چالش‌های تحول دیجیتال
۹	۵- چگونگی ایجاد یک استراتژی تحول دیجیتال
۱۲	۶- چارچوب تحول دیجیتال
۱۴	منابع



مدیریت ریسک و مطالعات اقتصادی

تهران، خیابان ولیعصر، خیابان امین گاج آبادی، شماره ۷۵
تلفن: ۰۲۱-۲۶۳۱۵۰۰۰-۵ نمایر: ۰۲۱-۲۶۳۱۴۹۹۹

ER@karafarinbank.ir www.karafarinbank.ir