



# چالش‌های پروژه‌های تحول دیجیتال نگاهی به علل ناکامی‌ها

تهیه کننده:  
دکتر مجتبی شاکری روش

کمیسیون کسب و کارهای دانش بنیان و اقتصاد دیجیتال  
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی خراسان رضوی



# چرا پروژه های تحول دیجیتال شکست می خورند

## مجتبی شاکری روش

کمیسیون کسب و کارهای دانش بنیان و اقتصاد دیجیتال  
بهمن ۱۴۰۲



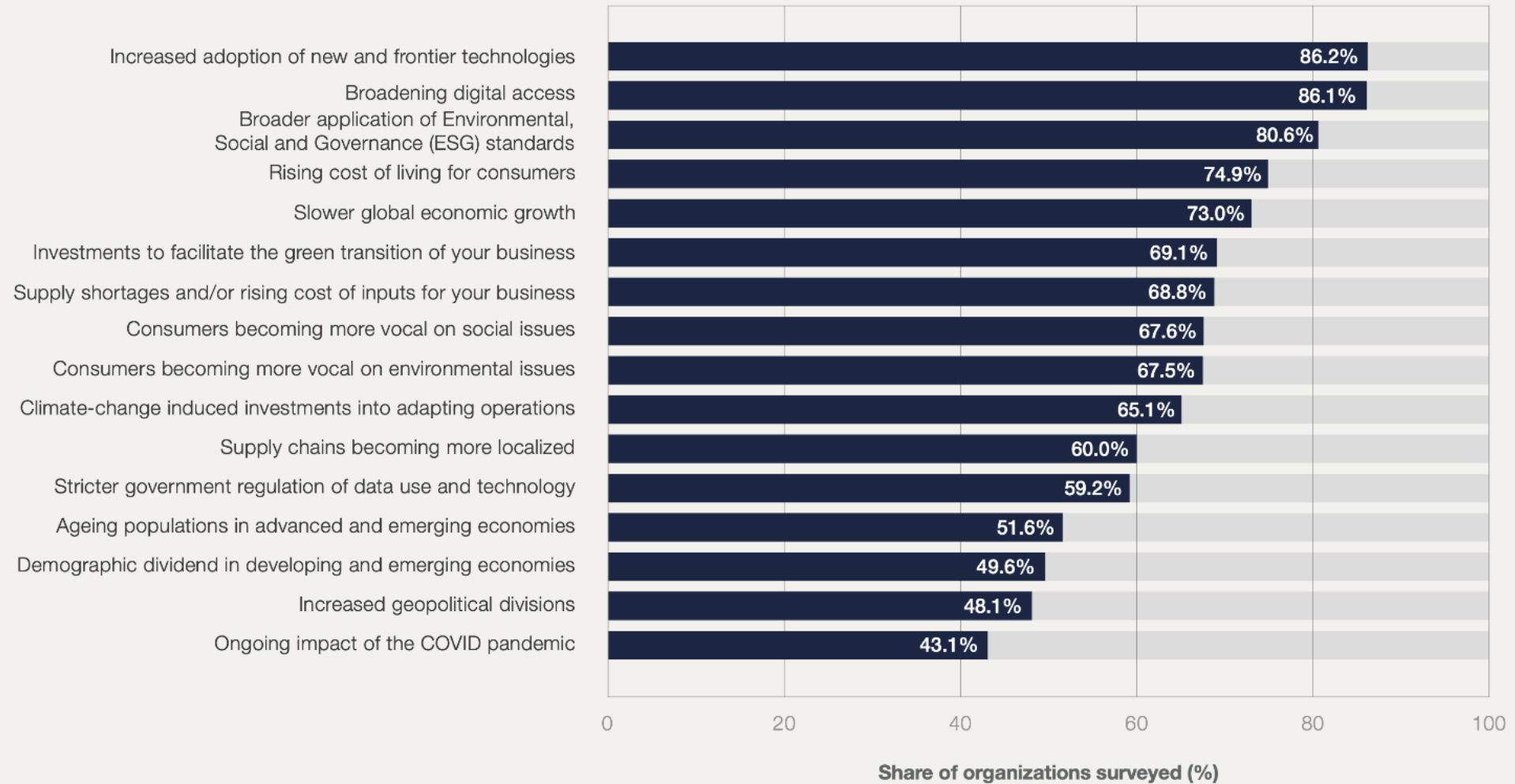
سرعت پذیرش فناوری، بیش از هر زمانی دیگری در تاریخ است.

۹ نفر از هر ۱۰ رهبر ارشد کسب و کارها ابراز کرده اند که سازمان آنها یک یا چند پروژه در حوزه تحول دیجیتال را از سال ۲۰۲۰ دنبال کرده است (مک کینزی، ۲۰۲۲).

FIGURE 2.1

**Macrotrends driving business transformation**

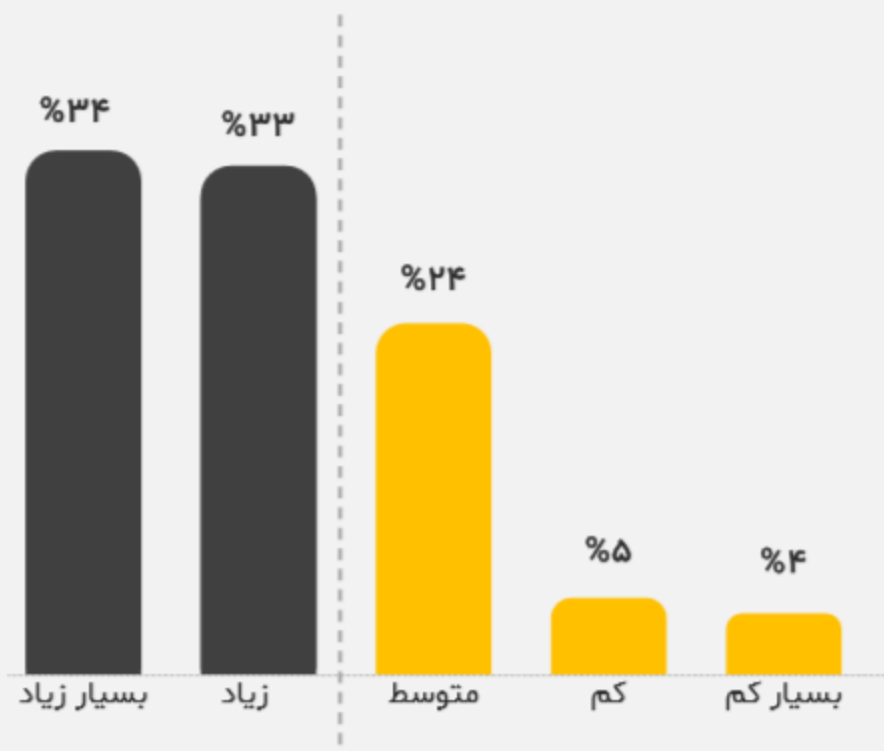
Trends ranked by share of organizations surveyed that identified this trend as likely or increasingly likely to drive transformation in their organization.



Source

World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2023.

میزان وابستگی آینده سازمان به تحول دیجیتال از دیدگاه مدیران عامل



۶۷ درصد از مدیران عامل بر این باورند که آینده سازمان آن‌ها تا حد زیادی وابسته به پیاده‌سازی تحول دیجیتال است

۶۷ درصد مدیران عامل بر این باورند که آینده سازمان تا حد زیادی وابسته به تحول دیجیتال است.

در حالی که ۹ درصد از مدیران معتقدند که آینده سازمان آن‌ها به تحول دیجیتال وابستگی کم یا بسیار کمی خواهد داشت.

Activate Windows

Go to PC settings to activate Windows.

# انواع کسب و کارها در مواجهه با تحول دیجیتال

- آنهایی که اقدامی نمی کنند

- آنهایی که اقدام می کنند

- ✓ ... و دستاوردهای حداقل برابر انتظارشان به دست می آوردند

- ✓ ... و دستاوردهای مطابق انتظارشان را به دست نیاورده یا دستاوردهایشان پایدار نیست

- ✓ ... و شکست می خورند

نرخ شکست اقدامات تحول دیجیتال

حداقل ۷۰ درصد

که این میزان تا ۸۵ درصد نیز گزارش شده است.

# دلیل مرسوم:

دچار شدن به سندروم شئی براق درباره تکنولوژی  
(توجه بی‌رویه و تمرکز شیداگونه بر روی ایده‌های جدید و مدروز)

## مصادیق

- شروع به خرید تجهیزات و نرم‌افزارهای پیشرفته فناوری
- بکارگرفتن دانشمندان داده یا ابزارهای هوش مصنوعی فانتزی
- واگذاری و برون سپاری کامل پروژه به یک مشاور خارج از شرکت برای ایجاد تحول
- کپی کردن دقیق اقدامات شرکتهای بزرگ و مشهور

بدون توجه به اینکه، دیجیتال چیزی نیست که بتوان آن را خرید و به سازمان یا شرکت وصل کرد

بی توجهی به اینکه

فرآیند تحول بر روی سه ستون مهم ساخته شده است: استراتژیک، فرهنگی و عملیاتی.

و

فناوری، حداکثر ۲۰ درصد از پروژه تحول دیجیتال را شامل می شود

## **بزرگترین مانع برای بلوغ دیجیتالی،**

جایی است که سازمان‌ها به جای چالش استراتژی یا رهبری، به تحول به عنوان یک چالش فناوری فکر می کنند.

در تحول دیجیتال، تحول نسبت به دیجیتال مهم تر است.

# تحول دیجیتال، با استراتژی آغاز می شود نه تکنولوژی

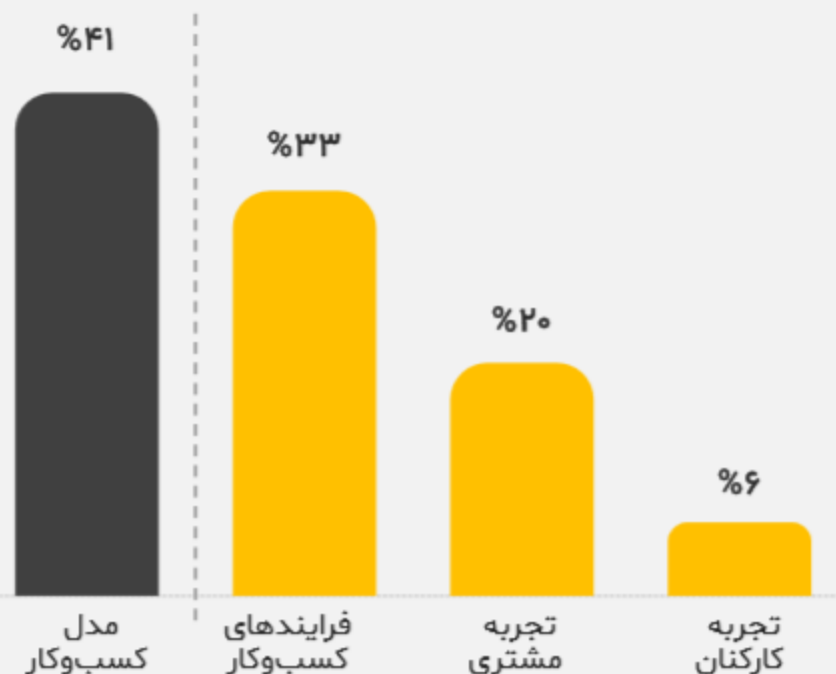
- چرا و با چه هدفی دنبال تحول دیجیتال هستیم؟
- اولویت هایمان برای تمرکز جهت آغاز و پیگیری چه مواردی هستند؟
- مدل کسب و کار باید چه تغییری کند؟
- رهبری تحول دیجیتال را چگونه انجام خواهد شد؟
- استراتژی ما تحول دیجیتال چیست و چه تناسبی با استراتژی کسب و کارمان دارد؟
- تا چه اندازه چابکی لازم برای ورود به فرآیند را ایجاد نموده ایم؟
- درک و طرز فکر مدیران به چه اندازه متناسب با فرآیند تحول دیجیتال است و باید چه تغییری کند؟
- به چه ترتیب دستاوردهای تحول دیجیتال را متناسب با استراتژی کسب و کار ارزیابی می شود؟
- و ...

## مهم‌ترین اولویت مدیران عامل در عصر دیجیتال، تحول مدل کسب‌وکار است

در پیاده‌سازی تحول دیجیتال، ابعاد مختلف سازمان دچار تغییراتی می‌شوند. در میان این ابعاد، می‌توان به مدل کسب‌وکار و فرایندهای کسب‌وکار اشاره کرد. پیاده‌سازی تحول دیجیتال، نیازمند تغییر در مدل کسب‌وکار است. بنابراین وظایف در سازمان‌ها به روشی متفاوت در مقایسه با گذشته انجام خواهند شد.

بر اساس نتایج این پیمایش، ۴۱ درصد از مدیران عامل معتقدند که تغییر در مدل کسب‌وکار مهم‌ترین اولویت برای پیاده‌سازی تحول دیجیتال است. پس از آن، فرایندهای کسب‌وکار اولویت دوم مدیران عامل جهت اعمال تغییرات لازم است.

تنها ۶ درصد از مدیران عامل بر ارتقای تجربه کارکنان متمرکز هستند.



علیرغم اینکه ۸۷ درصد از سازمان ها معتقدند که دیجیتال صنعت آنها را مختل می کند، به همین میزان نیز اذعان دارند که رهبران مناسبی برای تحول را ندارند.

- شکست ها اغلب با عدم شفافیت در مورد "به کجا می رویم و چرا" رقم می خورند.

اگر دیجیتال "چه چیزی" یک تحول است،

رهبری مربوط به "چگونگی" است.

تحول دیجیتال روش انجام کسب و کار و نحوه انجام کارها را تغییر می دهد.

# تحول دیجیتال، در مورد افراد است نه تکنولوژی

۶۲ درصد از سازمان های مورد بررسی از فرهنگ به عنوان مهمترین مانع تحول دیجیتال نام می برند، و انسان ها مشکل هستند و همزمان راه حل.

- مقاومت در برابر تغییر (ترس جایگزین شدن، محرمانگی اطلاعات، بی ارزش پنداشته شدن، مواجهه با عدم اطمینان و ناشناخته ها)
- مهارتهای لازم (درخشان ترین فناوری ها و نوآوریها بی مصرفند، اگر مهارت کافی برای استفاده از آن وجود نداشته باشد و حتی چشمگیرترین ذهن های انسان نیز اگر با فناوری همراه نشوند، به اندازه کافی مفید نخواهد بود)
- تغییر ماهیت کار و شغل، کارمند و شاغل و محیط کار
- نادیده گرفته شدن دانش درونی و از دست دادن استعداد های سازمانی

# مدیران عامل فرهنگ سازمانی و فناوری را دو مانع اصلی پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز تحول دیجیتال می‌دانند

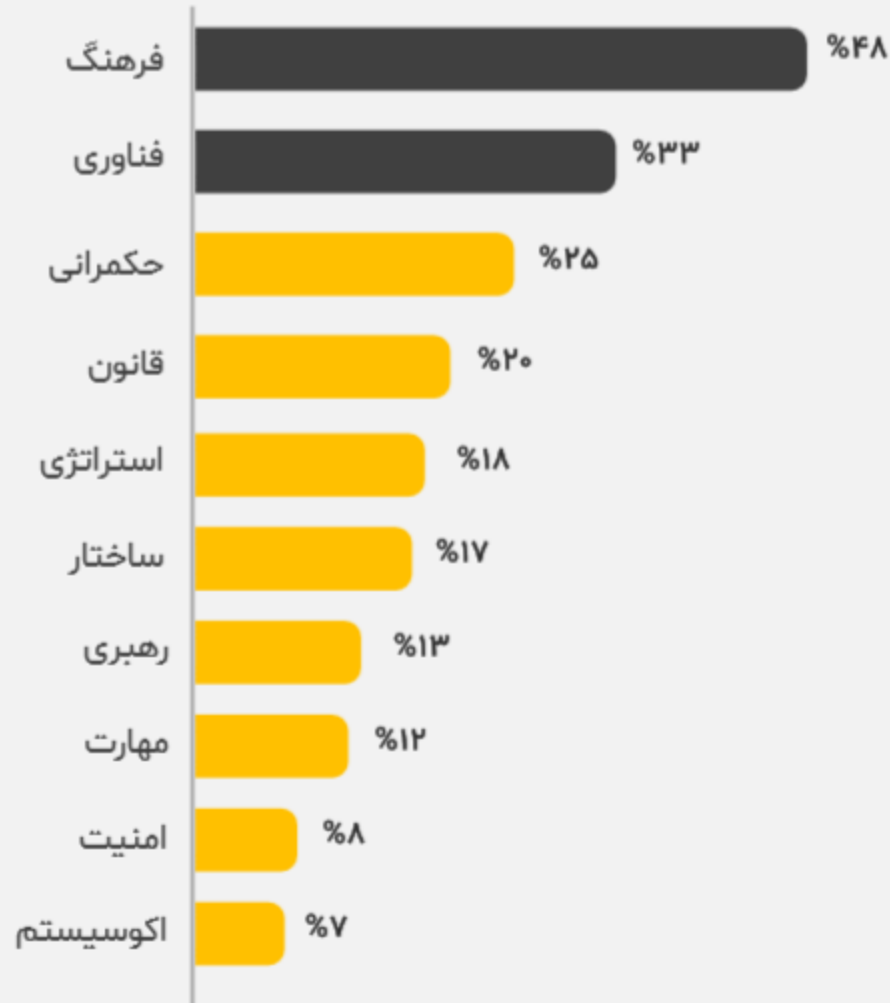
اگرچه در پیاده‌سازی تحول دیجیتال موارد مختلفی مانند تدوین استراتژی و نقشه راه بایستی در نظر گرفته شود اما لازم به ذکر است که سازمان برای اجرای موفقیت‌آمیز هر آنچه که تدوین کرده است به فرهنگ قوی و مشترک نیاز دارد.

نزدیک به نیمی از مدیران عامل اذعان کرده‌اند که گلوگاه اصلی آن‌ها در پیاده‌سازی تحول دیجیتال، فرهنگ سازمانی است.

در ادامه، ۳۳ درصد بر این باورند که فناوری، دیگر گلوگاه مهم در اجرای تحول دیجیتال در سازمان است.

در میان چالش‌ها و موانع، امنیت و اکوسیستم اهمیت کمتری در دیدگاه مدیران عامل دارند.

چالش‌ها و موانع در پیاده‌سازی تحول دیجیتال



Activate Windows

Go to PC settings to activate Windows.

FIGURE 5.1

**Barriers to business transformation, 2023-2027**

Share of organizations surveyed expecting these factors will limit the transformation of their business



در نهایت ...

سؤال این نیست که

**آیا تحول دیجیتال را آغاز یا پیگیری کنیم؟**

سؤال درست

**چرا و چگونه تحول دیجیتال را آغاز و پیگیری کنیم؟**

## پیشنهادهات

- آمادگی دیجیتال صنایع استان مورد ارزیابی قرار گیرد(حداقل بصورت نمونه) و پیشنهادهاتی برای ایشان ارائه شود
- اقدامات آموزشی، ترویجی و مشورتی در حوزه تحول دیجیتال برای صنایع استان برگزار شود
- توانمندسازها و محرکهای تحول دیجیتال برای کسب و کارهای استان شناسایی و مورد پیگیری قرار گیرد
- زمینه سازی ارتباط و اتصال ارائه دهندگان خدمات تحول دیجیتال با صنایع سنتی ایجاد شود