

## Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article

 [10.22034/smsj.2024.469527.2052](https://doi.org/10.22034/smsj.2024.469527.2052)



# Designing an implementation model of digital transformation strategy in Insurance industry

**Ali Abedini**, PhD student, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

**Asghar Moshabaki Esfahani\***, Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

**Asadollah Kordnaeij**, Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

**Mehdi Shami Zanjani**, Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 24 July 2024

Revised: 21 September 2024

Accepted: 28 December 2024

#### Keywords

Digital transformation,  
Digital transformation  
strategy,  
Strategy  
implementation,  
Insurance industry,

#### Corresponding Author Email:

Moshabak@modares.ac.ir

### ABSTRACT

This research provides a coherent and specific model for implementing digital transformation strategies in large pre-digital organizations within Iran's insurance industry. Successful implementation of this strategy is deemed essential for the survival of these organizations in the digital age. Data was collected through semi-structured in-depth interviews with 13 senior managers, digital transformation leaders, board members, and consultants from insurance companies that have embarked on digital transformation initiatives. This study employs qualitative methods and a systematic grounded theory approach, utilizing purposive and snowball sampling techniques for sample selection. The findings reveal that several factors, including appropriate competencies among employees, leadership, and a digital transformation steering team, as well as the proliferation of digital transformation, changes in customer behaviour, and a dynamic competitive environment, have been identified as causal conditions. Actions such as effective outsourcing, creating a clear operational model, and a core model must be undertaken simultaneously with fostering coordination and integration to achieve outcomes like better control, increased flexibility, agility, organizational learning, improved business models and productivity, personalized services, and enhanced customer experiences. It is recommended that insurance companies adopt a co-competitive approach in their implementation strategies. Additionally, considering the important role of regulatory bodies, it is suggested that these institutions develop a digital transformation roadmap for the industry while emphasizing oversight rather than direct intervention.

### How to cite this article:

Abedini A., Moshabaki Esfahani A., Kordnaeij A., & Shami Zanjani M. (2025). Designing an implementation model of digital transformation strategy in Insurance industry, *Journal of Strategic Management Studies*, 63(16), 99-129. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2024.469527.2052>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

In the field of strategic management, the issue of many strategies failing during the implementation stage still persists. This highlights the need to carefully examine the reasons for these failures. One aspect of digital transformation is the digital transformation strategy, which involves organizations strategically responding to societal and industry disruptions (digital opportunities). Finance Online has reported that seventy percent of digital transformation strategies fail to achieve their goals, indicating that the problem lies in the management of these strategies. Proper management can lead to excellent results in the implementation of digital transformation strategies. Additionally, according to reports from the McKenzie Global Institute, the insurance industry has experienced significant changes and advancements in the digital age. Researchers believe that digital transformation will have a substantial impact on the insurance industry, leading to fundamental changes in corporate culture, products, processes, customer communication, and relationships with competitors. Therefore, it is vital to adopt and properly implement a strategy to address this digital transformation driven by information technology in the insurance industry. Considering the crucial role of implementation in the strategic management process, as well as the inevitability of digital transformation as a strategic imperative for organizations, and the necessity of successful implementation for pre-digital organizations to thrive in the digital age, a coherent and specific model must be established. This study aims to explore the successful implementation of the digital transformation strategy in large pre-digital organizations within the insurance industry of our country.

### Methodology

The current research is a fundamental-applied study aimed at addressing a research problem and developing a model using the qualitative research method, specifically employing the systematic grounded theory method to build the theory. The research participants include board members, consultants, and senior managers from the digital transformation sector of the country's insurance companies. A combination of purposive and snowball sampling methods was used to select the participants. Initially, individuals were chosen based on the researcher's knowledge, experience, expertise, and judgment, and then they were asked to recommend other experts in the field at the end of the interview. It's important to note that interviews continued until 3 additional interviews after the theoretical saturation point to ensure thoroughness. Semi-structured in-depth interviews were conducted to gather qualitative data, with notes taken and the interviewees' voices recorded with their consent. To validate the research, the theory was reviewed by a group of experts, including interviewees and university experts, and feedback was collected on the theory's alignment with the data, existence, effectiveness, applicability, and adjustability. Retest reliability (18%) and reliability between two coders (72%) were used to calculate reliability, both of which yielded rates above sixty percent, confirming the reliability of the research.

### Results and Discussion

During open coding, 566 codes were extracted from 13 interviews with experts. In the next step, common codes and important codes from the researcher's perspective were identified as final codes. The causal conditions were categorized as compliance with strategic requirements, the readiness of the startup ecosystem, the existence of appropriate competencies in employees, management team, leader and managers, pervasiveness and spread of digital transformation, change in customer behavior, and dynamic competitive environment. The intervening conditions included inhibiting factors (inappropriate management actions, threats from the competitive environment, late performance and time-consuming implementation, customer misbehavior, organizational conflicts, hardware and human resource weaknesses, inappropriate organizational culture, resistance to change, lack of inter-organizational cooperation, and conflict of interests between



stakeholders) and promoting factors (the existence of the support of the CEO, senior managers, the supervisory body, the board of directors and the existence of financial and budgetary support). Strategies were divided into two types: hard strategies (taking from competitors, giving importance to customer feedback and digital transformation strategy document, creating quick wins, creating a clear operational model, appropriate outsourcing, optimizing organizational processes, looking at trans-sectors, and creating coordination and integration) and Soft strategies (appropriate reporting to stakeholders, persistence and resistance to failures, experimentation, celebrating achievements and appreciation, involvement and participation of stakeholders, creating a digital culture and human perspective, and using soft skills). In context condition, the actions of the supervisory body, the advance of banks in the implementation of the digital transformation strategy, and the advance of foreign insurance companies in the implementation of the digital transformation strategy were identified. The last part of the model includes extra-organizational consequences such as improving customer experience, increasing stakeholder satisfaction, increasing new customers, creating personalized services, and improving the company's competitive position, And internal consequences like more accurate risk assessment, increasing organizational speed and agility, improving organizational flexibility, increasing organizational learning, improving financial performance and productivity, improving the business model, making more accurate decisions, forming a data-oriented organization, and better control of KPIs.

### **Conclusion**

Due to the early stage of digital transformation in Iran's insurance industry, it is recommended that insurance companies adopt a competitive approach in implementing a digital transformation strategy. It's important for the supervisory body to prepare a digital transformation plan for the industry and move towards digital governance while considering the ecosystem and emphasizing monitoring over entrepreneurship. Given the technology gap between Iran's insurance industry and more advanced countries, it's essential to use modelling and allow advanced foreign companies to enter the insurance technology market. Educating the public about digital transformation concepts, transformative technologies, and the benefits for people can also promote the development of digital transformation in the insurance industry.

**Keywords: Digital transformation, Digital transformation strategy, Strategy implementation, Insurance industry**



## طراحی مدل پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه

علی عابدینی، دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
 اصغر مشبکی اصفهانی\*، استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
 اسدالله کردنائیج، استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
 مهدی شامی زنجانی، استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>هدف پژوهش ارائه مدلی منسجم و مشخص برای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در سازمان‌های بزرگ پیشادigital در صنعت بیمه ایران است. پیاده‌سازی موفق این استراتژی برای بقای این سازمان‌ها در عصر دیجیتال ضروری به نظر می‌رسد. برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۳ نفر از مدیران ارشد، مدیران تحول دیجیتال، اعضای هیئت‌مدیره و مشاوران شرکت‌های بیمه که در مسیر تحول دیجیتال گام برداشته‌اند، استفاده شده است. این پژوهش از روش‌های کیفی و نظریه‌پردازی مبتنی بر داده به شیوه نظام‌مند بهره می‌برد. برای انتخاب نمونه‌ها، ترکیبی از روش‌های هدفمند و گلوله‌برفی به کار گرفته شده است. مطابق یافته‌های پژوهش برخی عوامل، از جمله وجود شایستگی‌های مناسب در بین کارکنان، رهبری و تیم راهبری تحول دیجیتال، همچنین گسترش و رواج تحول دیجیتال، تغییر رفتار مشتریان و محیط پویای رقابتی به‌عنوان شرایط علی شناسایی شده‌اند. اقداماتی نظیر برون‌سپاری مؤثر، ایجاد یک مدل عملیاتی شفاف و مدل محوری باید هم‌زمان با ایجاد هماهنگی و یکپارچگی و تجربه‌گری انجام شوند تا به تبع آن، نتایجی چون کنترل بهتر، افزایش انعطاف‌پذیری، چابکی و یادگیری سازمانی، بهبود مدل کسب‌وکار و بهره‌وری، ایجاد خدمات شخصی‌سازی شده و ارتقای تجربه مشتریان حاصل شود. با توجه به نوپا بودن مسیر تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های بیمه‌ای از رویکرد هم‌رقابتی در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال بهره ببرند. همچنین، با در نظر گرفتن نقش مهم نهاد ناظر، تدوین نقشه تحول دیجیتال صنعت توسط این نهاد و حرکت به سمت حاکمیت دیجیتال، با تأکید بر عدم آسیب به مفهوم زیست‌بوم و نظارت به‌جای تصدی‌گری، پیشنهاد می‌شود.</p>	<p><b>سابقه مقاله</b>            تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۳            تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۶/۳۱            تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۸</p> <p><b>واژه‌های کلیدی</b>            تحول دیجیتال،            استراتژی تحول دیجیتال،            پیاده‌سازی استراتژی،            صنعت بیمه،</p> <p><b>ایمیل نویسنده مسئول</b>            Moshabak@modares.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: عابدینی، علی؛ مشبکی اصفهانی، اصغر؛ کردنائیج، اسدالله و شامی زنجانی، مهدی (۱۴۰۴). طراحی مدل پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۶(۶۳)، ۹۹-۱۲۹.

## ۱. مقدمه

در علم مدیریت استراتژیک، یکی از چالش‌های اساسی این است که تعدادی از استراتژی‌ها در مرحله پیاده‌سازی با شکست مواجه می‌شوند. ضرورت دارد به دلایل عدم موفقیت در این زمینه با دقت بیشتری توجه شود [۱۰]. یکی از ابعاد مهم تحول دیجیتال، استراتژی آن است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اختلال‌های پیش‌آمده در جامعه و صنعت (فرصت‌های دیجیتال) به‌درستی پاسخ دهند. در عصر حاضر، جهش‌های فناورانه منجر به تغییرات رویکردی شده است که امروزه انقلاب‌های صنعتی نوین شناخته می‌شوند. فناوری‌های دیجیتال مسیرهای جدیدی برای ایجاد ارزش در سازمان‌ها تعریف می‌کنند [۳۷]. برای ایجاد مؤثر این مسیرهای ارزش‌آفرین، سازمان‌ها باید تغییرات ساختاری را با بهره‌گیری از فناوری‌های تحول‌آفرین پیاده‌سازی کرده و بر موانع سازمانی غلبه کنند [۶۷]. برخی پژوهشگران در حوزه تحول دیجیتال بر این عقیده‌اند که دانش لازم برای مدیریت و پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال برای بهره‌مندی از فرصت‌های دیجیتال ضروری است [۵۳]. بر اساس گزارش سایت فایننس برخط، پیاده‌سازی تحول دیجیتال می‌تواند تا ۲۲ درصد به سرعت بخشیدن در دستیابی به اهداف شرکت‌ها کمک کند. همچنین، ۷۰ درصد استراتژی‌های تحول دیجیتال در رسیدن به اهداف خود موفق نیستند و این مسئله به نقص در مدیریت این استراتژی‌ها بازمی‌گردد که مدیریت مؤثر می‌تواند به نتایج عالی در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال منجر شود [۱۸].

از طرفی دیگر، ظهور فناوری اطلاعات تحولی شگرف در صنایع خدماتی ایجاد کرده و صنعت بیمه نیز به عنوان یکی از بخش‌های این صنایع از این تحولات مستثنا نیست [۱]. بر اساس گزارش‌های موسسه جهانی مک‌کینزی، صنعت بیمه با تغییرات و تحولات اساسی در عصر دیجیتال روبرو شده است [۲۹]. محققان بر این باورند که تحول دیجیتال تأثیر عمیقی بر صنعت بیمه دارد و تغییرات اساسی را در فرهنگ شرکت‌ها، محصولات و فرآیندها، ارتباط با مشتری و روابط با رقبای مختلف تحمیل می‌کند [۵۸]. از جمله مهارت‌های موردنیاز برای پشتیبانی از استراتژی تحول دیجیتال، توانایی تلفیق فناوری‌ها و پیاده‌سازی موفق آن‌هاست. فناوری اطلاعات به‌طور بارزی بر محصولات، فرآیندها و مدل‌های کسب‌وکار در صنعت بیمه تأثیر گذاشته است. تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد تغییرات ساختاری در این صنعت را می‌توان در انتصابات اخیر مدیران ارشد دیجیتال و ایجاد واحدهای اختصاصی تحول دیجیتال مرکزی مشاهده کرد [۴۶]. همچنین، تغییرات در ایجاد ارزش در محصولات جدید بیمه، مانند بیمه در برابر خطرات سایبری، بر بهبود مستمر فرآیندهای تجاری از طریق فناوری اطلاعات تأثیر گذاشته است [۲۴]. بنابراین، اتخاذ پیاده‌سازی درست یک استراتژی در مورد چگونگی نزدیک شدن به این تحول دیجیتالی ناشی از فناوری‌های تحول‌آفرین در صنعت بیمه، حیاتی به نظر می‌رسد [۶۸]. علی‌رغم تأثیرات شگرف تحول دیجیتال بر این صنعت، محققان بر این باورند که شرکت‌های بیمه در سازگاری با تحول دیجیتال و بهره‌برداری از فرصت‌های ایجادشده به طرز محسوسی کند عمل کرده‌اند [۱۱]. مطابق نتایج پژوهش‌های دیگر اکثر شرکت‌های بیمه هنوز در مراحل ابتدایی دیجیتالی شدن هستند [۲۳]. با توجه به تقاضای روزافزون برای محصولات بیمه‌ای بهتر و نوآورانه، صنعت بیمه نیازمند تغییرات اساسی است. در ایران، با وجود ضریب بالای نفوذ اینترنت و تلفن‌های هوشمند، صنعت بیمه نتوانسته به‌خوبی همگام با نوآوری‌های فناورانه حرکت کند و انتظارات بیمه‌گذاران را برآورده سازد. بنابراین، برای موفقیت در فضای کسب‌وکار جدید و به‌سرعت در حال تحول، صنعت بیمه در کشور نیازمند پژوهش‌هایی است که بتوانند ضمن پیاده‌سازی تحول دیجیتال در ساختار درونی خود، به انتظارات مشتریان پاسخ دهند و بر اقتصاد دیجیتال و در نهایت افزایش تولید ناخالص داخلی کشور تأثیرگذار باشند. بر این اساس، لزوم پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه کشورمان انکارناپذیر است و در صورت پیاده‌سازی صحیح آن، می‌توان به افزایش رونق اقتصادی و تولید ناخالص داخلی در آینده امیدوار بود [۸].

بنابراین با توجه به اهمیت پیاده‌سازی در فرآیند مدیریت استراتژیک و این‌که تحول دیجیتال یک تحول نهادی و استراتژی‌گریزناپذیر برای سازمان‌هاست، ضرورت پیاده‌سازی موفق استراتژی تحول دیجیتال برای سازمان‌های پیشادigital به‌منظور بقای آن‌ها در عصر دیجیتال مشخص می‌شود. بنابراین، باید الگویی منسجم و مشخص برای پیاده‌سازی موفق استراتژی تحول دیجیتال در سازمان‌های بزرگ پیشادigital در صنعت بیمه کشور در دست داشت، که این پژوهش به دنبال آن خواهد بود. با توجه به خلأ پژوهشی موجود در این زمینه و هدف این پژوهش که شناخت پدیده پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه است، مهم است بدانیم این پدیده از کجا و در چه بستری شکل می‌گیرد،

به چه نتایجی منجر می‌شود و چه استراتژی‌هایی در شکل‌گیری آن مؤثر هستند. لذا مدل نظام‌مند روش داده بنیاد به دنبال پاسخ به همین سوالات است. بر این اساس، سوالات پژوهش عبارت‌اند از:

۱. علل پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران چیست؟
۲. عوامل مداخله‌گر پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران چیست؟
۳. راهبردهای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران چیست؟
۴. شرایط زمینه‌ای که پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران را تحت تأثیر قرار می‌دهند چیست؟
۵. پیامدهای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران چیست؟

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

### مبانی نظری

سازمان‌های امروزی برای دستیابی به اهداف خود برنامه‌ریزی می‌کنند و استراتژی آینده خود را مشخص می‌سازند. اگرچه از پیش تعیین نمودن استراتژی به‌عنوان یک پیش‌شرط برای موفقیت آن ضروری است، اما صاحب‌نظران معتقدند که برای موفقیت استراتژی‌ها، باید به مقوله تدوین و همچنین پیاده‌سازی استراتژی توجه دقیق‌تری شود [۲۱]. باید ذکر شود که درصد قابل‌توجهی از استراتژی‌ها با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود بازمی‌مانند، به‌طوری‌که در بسیاری از سازمان‌ها به اجرا در نمی‌آیند. در بسیاری از موارد، علت این ناکامی ضعف در استراتژی و ایده‌های نهفته در آن نیست، چراکه استراتژی‌های ارزشمند زیادی در مرحله پیاده‌سازی با چالش‌ها و شکست‌هایی مواجه می‌شوند. در واقع، چالش‌های اساسی مدیریت استراتژیک بیشتر در پیاده‌سازی استراتژی‌ها نهفته است تا در مرحله تدوین [۳۰]. هر استراتژی، صرف‌نظر از کیفیت تدوین آن، بدون اجرای مؤثر توسط افراد در سراسر سازمان بی‌اثر خواهد بود. شکست در پیاده‌سازی استراتژی غالباً به عدم تعهد تیم‌های سطوح متوسط و پایین سازمان نسبت به استراتژی مربوط می‌شود [۶].

تحقیقات شرکت‌ها نشان می‌دهد مهم‌ترین عامل در بخش مدیریت استراتژیک، پیاده‌سازی استراتژی است [۴۴]. به همین دلیل، بسیاری از محققان پیاده‌سازی استراتژی را مهم‌ترین، پیچیده‌ترین و زمان‌برترین مرحله از مدیریت استراتژیک می‌شناسند. پیچیدگی پیاده‌سازی استراتژی و وجود موانع متعدد مؤثر بر آن، مسئله پیاده‌سازی را به یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های مدیران در تمامی سازمان‌ها تبدیل کرده است. از میان مطالعات و پژوهش‌های فراوان در حوزه مدیریت استراتژیک، بسیاری از آن‌ها بر بعد تدوین استراتژی تأکید داشته و مقوله پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک کمتر مورد توجه قرار گرفته است [۲۱]. مفهوم پیاده‌سازی در لغت‌نامه وبستر به معنای "تمام کردن" یا "انجام دادن" تعریف شده است، درحالی‌که در لغت‌نامه آکسفورد به معنای "کسب اطمینان از تکمیل واقعی کاری از طریق ایجاد معیار و شاخص" است. پیاده‌سازی، فرایند یا مجموعه‌ای منظم از فعالیت‌های مرتبط است که سازمان را قادر می‌سازد تا استراتژی را عملیاتی کند. در واقع، پیاده‌سازی کلیدی برای موفقیت استراتژی است [۴۲]. در حقیقت، پیاده‌سازی استراتژی، فرایندی است که در آن استراتژی‌ها و سیاست‌ها از طریق اعمال ملاحظات ساختاری و رهبری در سازمان نهادینه می‌شوند و با بهره‌گیری از برنامه‌ها، بودجه‌ها و رویه‌ها به اجرا درمی‌آیند و عملی می‌شوند [۵۶]. پیاده‌سازی موفق یک استراتژی مستلزم هماهنگی و هم‌افزایی بین تمامی بخش‌های سازمان است. در این راستا، برنامه‌ریزی تاکتیکی و عملیاتی باید ساختارمند و نظام‌مند باشد تا از پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها اطمینان حاصل شود. همچنین، ارزیابی و نظارت بر پیاده‌سازی استراتژی‌ها باید به‌صورت دوره‌ای انجام شود [۶۵].

**استراتژی تحول دیجیتال.** تحول دیجیتال تسهیل‌گر اصلی برای هدایت تغییرات سازمانی و تقویت نوآوری در مدل کسب‌وکار شناخته می‌شود و به بازاندیشی و بازسازی اساسی فرآیندها، محصولات و خدمات تجاری، عملیات و تعاملات با مشتری اشاره دارد [۵۱ و ۳]. این فرآیند سیستمی پویا و چندبعدی است که فناوری‌های نوین به‌منظور ایجاد ارزش افزوده در زنجیره ارزش، افزایش بهره‌وری و بهبود فرآیندهای عملیاتی در صنایع مختلف به کار گرفته می‌شود [۳۸ و ۵۲]. تحول دیجیتال همچنین به‌صورت چند رشته‌ای در ابعاد مختلف مانند استراتژی، سازمان، فناوری اطلاعات، زنجیره تأمین و بازاریابی تأثیر می‌گذارد و جامعه، سیاست و اقتصاد را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد [۶۷]. آنچه تحول دیجیتال

را پیش می‌برد، استراتژی است، نه فناوری. بنابراین، توانایی تجدیدنظر دیجیتالی کسب‌وکار با یک استراتژی تحول دیجیتالی روشن تعیین می‌شود تا رهبران بتوانند آن را در سازمان پیاده‌سازی کنند. استراتژی تحول دیجیتال چارچوبی برای تحول کسب‌وکار دیجیتال ارائه می‌دهد و به‌عنوان نیازی اجتناب‌ناپذیر برای دستیابی به موفقیت در دنیای دیجیتال شناخته می‌شود [۶۶]. برخی پژوهشگران نیز این استراتژی را ابزاری برای هماهنگی و اولویت‌بندی ابعاد مختلف تحول دیجیتال تعریف کرده و معتقدند که مجموعه تلاش‌های سازمان را در این مسیر هدایت می‌کند. به‌بیان دیگر، استراتژی تحول دیجیتال، طرحی برای اجرای تحول دیجیتال است که چشم‌انداز و برنامه‌های عملیاتی و کاربردی کسب‌وکار را شفاف می‌سازد [۳۱]. از دیدگاه برخی محققان، استراتژی تحول دیجیتال راهبردی برای سازمان‌های پیشادیجیتالی طراحی شده است تا به جهت‌دهی، هماهنگی و اولویت‌بندی اقدامات تحول دیجیتال و ایجاد قابلیت‌هایی برای پذیرش و پیاده‌سازی استراتژی دیجیتال در کسب‌وکار بپردازد. این استراتژی با مشخص کردن مسیر تحول، راهنما و الگویی برای تصمیم‌گیری‌های مربوط به تحول دیجیتال و هدایت ابتکارات تحول دیجیتال در سراسر سازمان است. در این راستا، در استراتژی تحول دیجیتال، چشم‌انداز، اهداف، برنامه عملیاتی، منابع و قابلیت‌های موردنیاز برای دیجیتالی‌سازی سازمان‌های پیشادیجیتالی تعیین می‌شود. این استراتژی در چارچوب استراتژی کسب‌وکار قرار می‌گیرد و فراتر از راهبردهای کارکردی است. استراتژی تحول دیجیتال با حوزه‌های مرتبط، استراتژی کسب‌وکار را به راهبردهای عملیاتی ترجمه کرده و به‌صورت گام‌به‌گام اجرا می‌کند و بدین ترتیب هم‌راستا با استراتژی کسب‌وکار و شکل‌دهنده راهبردهای کارکردی سازمان است [۴۷].

هشت مؤلفه برای استراتژی دیجیتال معرفی شده‌اند: دیجیتال‌سازی تجربه مشتری، دیجیتال‌سازی محصولات و خدمات، دیجیتال‌سازی شیوه کار کارکنان، دیجیتال‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار، دستیابی به مزیت رقابتی از طریق فناوری دیجیتال، رشد سازمان از طریق تحول دیجیتال، تحقق استراتژی کسب‌وکار از طریق تحول دیجیتال و نوآوری با فناوری دیجیتال [۴۰]. استراتژی تحول دیجیتال باید به‌صورت جامع سازمان را در مسیر تحول دیجیتال هدایت و راهنمایی کند. بنابراین، این استراتژی نیاز دارد که با استراتژی کسب‌وکار و سایر استراتژی‌های عملیاتی هماهنگ شود تا سطوح مختلف استراتژی را در سازمان یکپارچه سازد. از آنجاکه تحول دیجیتال شامل فعالیت‌های دیجیتال و تغییرات در محصولات، خدمات و مدل‌های کسب‌وکار است، دامنه آن از مرزهای عملیاتی سازمان فراتر می‌رود و قلمروی گسترده‌تری را دربر می‌گیرد [۲۷]. در واقع، استراتژی تحول دیجیتال تلاش‌های تحول سازمان را هماهنگ، اولویت‌بندی و اجرا کرده و به‌عنوان یک هدف بلندمدت، مسیر دستیابی به وضعیت مطلوب آینده را فراهم می‌سازد [۶۲]. قابل ذکر است که استراتژی تحول دیجیتال جایگزین هیچ‌یک از استراتژی‌های دیگر سازمان نمی‌شود؛ بلکه به‌عنوان یک استراتژی چتری، هم‌راستا با آن‌ها عمل می‌کند [۱۲].

**پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال.** پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال مشخص می‌کند که شرکت‌ها چگونه استراتژی تحول دیجیتال را به یک برنامه عینی و مجموعه‌ای از اقدامات تبدیل کرده و مدل کسب‌وکار دیجیتال را اجرایی می‌کنند. از این رو، پیاده‌سازی دقیق استراتژی دیجیتال برای اطمینان از همسویی اقدامات و اهداف شرکت در برنامه استراتژی دیجیتال امری حیاتی است [۳۹]. شاید تصور شود که با تعریف استراتژی تحول دیجیتال، پیاده‌سازی نیز به‌طور خودکار رخ خواهد داد، اما عملکرد شرکت‌ها خلاف این را نشان می‌دهد. اگر مدیران ارشد اجرایی نتوانند استراتژی تحول دیجیتال را به‌درستی پیاده‌سازی کنند، هیچ سودی از آن نخواهند برد. استراتژی‌های تحول دیجیتال ماهیتی چندکارکردی دارند و باید با دیگر استراتژی‌های عملیاتی و کارکردی همسو شوند؛ اما همسوسازی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و دیگر استراتژی‌ها یکی از چالش‌های بزرگ پیش روی سازمان‌ها است [۴۱]. پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، خطرات بالقوه‌ای را برای شرکت‌ها به همراه دارد که در صورت اجرای نامناسب، ممکن است به از دست رفتن پایداری و کاهش کارایی منجر شود. برای پیاده‌سازی مؤثر، شرکت ابتدا باید موقعیت کنونی و چالش‌های بالقوه خود را درک کند. این امر مستلزم تحلیل دقیق ساختار بازار، بررسی قابلیت‌های سازمان در این سطح از توسعه و نیز تحلیل چشم‌اندازهای پیاده‌سازی فناوری‌های تحول‌آفرین است [۷۰]. پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال همچنین نیازمند آماده‌سازی و ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان است، زیرا این فرآیند نمی‌تواند بدون در نظر گرفتن توانمندی‌های افراد پیش برود. یکی از اقدامات کلیدی در این راستا، تحلیل و بهبود قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان است. پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال نیازمند دانشی پویا و به‌روزرسانی مداوم است و مستلزم کارکنانی ماهر است که توانایی‌ها و دانش لازم برای کار با فناوری‌های دیجیتال را داشته باشند. این موضوع باعث می‌شود که برنامه‌ریزی استراتژیک برای تحول دیجیتال مفصل‌تر، عملیاتی‌تر و منعطف‌تر شود [۵۹].

**پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه.** هرچند که صنعت بیمه یکی از کندترین بخش‌ها در پذیرش استراتژی تحول دیجیتال بوده است، اما روند بی‌وقفه تحول دیجیتال بر تمامی شرکت‌های بیمه تأثیرگذار است و موجب تغییرات بارزی در فرهنگ سازمانی، محصولات و فرآیندها، روابط مشتریان و تعاملات با رقبا در این بخش می‌شود [۱۱]. امروزه ظهور فناوری اطلاعات به تحول صنایع خدماتی انجامیده است، و صنعت بیمه نیز بخشی از این حوزه است [۱]. به همین دلیل، افزایش رقابت در بازار بیمه، فشار بیشتری بر شرکت‌های بیمه وارد کرده تا هم‌زمان استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه را اجرا کنند. از سوی دیگر، نسل دیجیتال انتظارات و درک متفاوتی از محصولات بیمه‌ای، فرآیندها و شیوه ارائه آن‌ها دارد. صنعت بیمه ایران نیز برای موفقیت در مسیر تحول دیجیتال نیاز دارد تا این موضوع را در زمینه‌های مختلفی مانند عرضه بیمه، نظارت و سرمایه‌گذاری پیگیری کند تا بتواند از ظرفیت‌های فناوری و دیجیتال بهره‌برداری کند. در همین راستا، سه دسته تغییر گسترده در صنعت بیمه شناسایی شده است:

- فناوری‌های جدید روش تعامل بیمه‌گذاران و بیمه شونده‌گان را تغییر می‌دهند (رسانه‌های اجتماعی، چت بات‌ها و ربات‌های مشاور).
- از فناوری‌های جدید می‌توان برای اتوماسیون، استانداردسازی و بهبود اثربخشی و کارایی فرآیندهای کسب‌وکار (مانند فروش برخط و حل‌وفصل مسائل بیمه‌ای) استفاده کرد.
- فناوری‌های جدید فرصت‌هایی را برای اصلاح محصولات قدیمی (مانند بیمه از راه دور) و توسعه محصولات جدید (مانند بیمه مجازی) فراهم می‌کنند [۱۶].

برای تسریع دسترسی به خدمات بیمه، خدمات شرکت‌های بیمه باید دیجیتالی شوند. مشتری باید امکان دسترسی سریع و آسان به تمام خدمات را داشته باشد. علاوه بر این، شرکت بیمه با استفاده از فناوری‌های مناسب برای ارزیابی ریسک (مرتبط با هر نوع اموال بیمه‌شده)، می‌تواند بهترین مبلغ حق بیمه را به‌دقت محاسبه کند. همچنین، تجزیه‌وتحلیل داده‌های بزرگ در خدمات دیجیتالی، به شرکت بیمه کمک می‌کند تا روند بازار را تحلیل کرده و محصولات خود را بر اساس آن توسعه دهد. در نتیجه، بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال در صنعت بیمه نیازمند دیدگاهی استراتژیک و یکپارچه است، زیرا این فناوری‌ها به‌صورت متقابل به هم وابسته‌اند [۴۵]. بنابراین، صنعت بیمه که از تغییرات سریع جهانی دور نیست، باید به‌منظور ترویج محصولات و خدمات خود و ایجاد اعتماد، به سمت شفافیت بیشتر، آگاهی‌بخشی و افزایش سرعت ارائه خدمات با استفاده از فناوری‌های نوین حرکت کند [۳۶]. اگرچه تحول دیجیتال تأثیر زیادی بر عملکرد شرکت‌های بیمه دارد، پیاده‌سازی آن به راحتی انجام نمی‌شود؛ زیرا این تحول بیشتر از وابستگی به فناوری‌های نوین، به تغییرات استراتژیک در زنجیره ارزش و فرآیندهای کسب‌وکار نیاز دارد تا ارزش بیشتری به مشتریان ارائه دهد [۱۳]. به همین منظور، لازم است در طراحی خدمات و استفاده از فناوری‌های نوین، دیدگاه مشتریان در نظر گرفته شود تا بتوان به نیازها پاسخ داد و برای آن‌ها ایجاد ارزش کرد. همچنین، فراهم‌سازی دسترسی به داده‌های دیجیتال، خودکارسازی فرآیندها، و ایجاد ارتباط میان بخش‌های مختلف زنجیره ارزش کسب‌وکارهای بیمه‌ای از فعالیت‌های کلیدی محسوب می‌شود. تحلیل این داده‌ها نیز به بهبود فرآیندها و ایجاد ارزش برای مشتریان کمک می‌کند. بدون تکمیل این زنجیره اقدامات، نمی‌توان انتظار داشت که تحول دیجیتال به‌طور مطلوب برای جلب نظر مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی به نتیجه برسد [۲۲].

بنابراین، مشخص می‌شود یکی از مباحث اساسی در برنامه‌ریزی استراتژیک، پیاده‌سازی آن است. تحول دیجیتال نیز یک فرایند مداوم نوسازی راهبردی است که به‌منظور ایجاد قابلیت‌هایی برای نوسازی مدل کسب‌وکار از پیشرفت‌های فناوری‌های دیجیتال بهره می‌گیرد. در این راستا، استراتژی تحول دیجیتال باید به‌صورت جامع و گسترده سازمان را در مسیر تحول دیجیتال هدایت و راهنمایی کند. به همین دلیل، استراتژی تحول دیجیتال باید با استراتژی کسب‌وکار و سایر استراتژی‌های عملیاتی هماهنگ باشد تا سطوح مختلف استراتژی را در سازمان یکپارچه سازد. از سوی دیگر، تحول دیجیتال یکی از اساسی‌ترین موضوعات در صنعت بیمه به شمار می‌رود که این صنعت را به‌طور عمیقی تحت تأثیر قرار داده است. این تحول بر تمام فعالیت‌های کل زنجیره ارزش بیمه، از توسعه محصول تا قیمت‌گذاری، فروش و توزیع، سیاست‌گذاری و مدیریت دعاوی، و مدیریت دارایی و ریسک اثر می‌گذارد. از این رو، اتخاذ رویکردی جامع و نظام‌مند برای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه بسیار ضروری به نظر می‌رسد. با این حال، در ادبیات پیشین کمتر به این موضوع پرداخته شده و این پژوهش قصد دارد به تکمیل این خلأ نظری بپردازد.

**پیشینه پژوهش.** قتاونه، الجعفره و الیومون (۲۰۲۴) در پژوهشی به توسعه مدل پذیرش هوش تجاری در دوران تحول دیجیتال در شرکت‌های بیمه اردن با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد که سازگاری هوش تجاری با سیستم‌ها و فرآیندهای موجود شرکت‌های بیمه، تأثیر مثبت و معناداری بر پذیرش هوش تجاری دارد. همچنین، مزیت نسبی درک شده از هوش تجاری نسبت به روش‌های سنتی، به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده و مثبت در پذیرش آن شناسایی شد. کیفیت اطلاعات هوش تجاری نیز عاملی مثبت و معنادار در پذیرش این فناوری محسوب می‌شود. افزون بر این، کیفیت سیستم هوش تجاری، عاملی کلیدی و مثبت در پذیرش آن به شمار می‌آید، درحالی‌که پیچیدگی هوش تجاری، عاملی منفی و بازدارنده در پذیرش آن است؛ به این معنی که شرکت‌هایی که هوش تجاری را دشوار می‌دانستند، کمتر به پذیرش آن تمایل داشتند. این مطالعه همچنین نشان داد که پذیرش هوش تجاری با عملکرد تصمیم‌گیری رابطه مثبتی دارد، به‌طوری‌که شرکت‌های پذیرنده این فناوری، احتمال بیشتری برای اتخاذ تصمیم‌های بهتر دارند [۵۴].

شاشا (۲۰۲۳) نیز به بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر مدل کسب‌وکار بیمه و فرصت‌های نوآورانه با روش مرور نظام‌مند پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد فناوری‌هایی چون علم داده، هوش مصنوعی و بلاک‌چین در بهبود ارزیابی ریسک، کشف تقلب و شفافیت تراکنش‌ها تأثیرگذارند. وی همچنین اشاره می‌کند که بیمه متصل، به‌ویژه با هدایت اینترنت اشیا، به‌عنوان مفهومی تحول‌آفرین مطرح شده و امکان نظارت بر دارایی‌ها در زمان واقعی را فراهم می‌آورد تا سیاست‌های شخصی‌سازی‌شده‌ای را تنظیم کند. نتایج این پژوهش بر اهمیت انعطاف‌پذیری و سازگاری شرکت‌های بیمه با شرایط جدید بازار، پیش‌بینی آینده بازار از طریق ارائه نوآوری‌های پایدار و پاسخگویی به خطرات نوظهور تأکید می‌کند [۶۰].

ستولاری (۲۰۲۱) در پژوهشی با روش مطالعه موردی به بررسی تحول دیجیتال در صنعت بیمه هند پرداخته است. یافته‌های اصلی این تحقیق نشان می‌دهد که استفاده از فناوری بلاک‌چین و امنیت داده در صنعت بیمه تأثیری قابل‌توجه در دسترسی مشتری، کاهش هزینه‌ها و بهبود دقت خدمات دارد. مشتریانی که خواهان دسترسی به نوآوری و فناوری‌های پیشرفته هستند، با پیشرفت در تحول دیجیتال رضایت بیشتری خواهند داشت. همچنین، شرکت‌ها با تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ به سوی قیمت‌گذاری مبتنی بر ریسک بازمی‌گردند؛ به‌گونه‌ای که قیمت‌گذاری به میزان ریسک قابل‌تحمل مشتری وابسته است. فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین نیز به شرکت‌ها کمک می‌کند تا فرصت‌های بیشتری برای رشد و توسعه متقابل به دست آورند. ستولاری نتیجه‌گیری می‌کند که نوآوری دیجیتال تأثیر مثبت و چشم‌گیری بر سودآوری شرکت‌های بیمه خواهد داشت [۵۸].

کورانی و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی نحوه پیاده‌سازی استراتژی دیجیتال با بهره‌گیری از تجربه سه پروژه تحول دیجیتال از طریق مطالعه چند موردی پرداختند. این مطالعات موردی که در شرکت‌هایی همچون ABB، CNH Industrial و Vodafone انجام شده، مزایای پیاده‌سازی استراتژی دیجیتال را نشان می‌دهد؛ از جمله افزایش فروش، بهبود تعامل با مشتری و ارتقاء خدمات مشتری. از نکات کلیدی این تجربیات می‌توان به یکپارچه‌سازی کانال‌های دیجیتال برای بهبود تعاملات مشتری و افزایش فروش، تجزیه و تحلیل داده‌ها و تشویق به همکاری بین تیم‌های مختلف که منجر به تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده و بهبود مستمر می‌شود، و نظارت و بهبود مداوم برای بهینه‌سازی عملکرد و بازگشت سرمایه اشاره کرد [۱۴].

نبیی، شامی زنجانی و گروسی مختارزاده (۱۴۰۳) در پژوهشی با رویکرد فراترکیب به مفهوم‌سازی استراتژی تحول دیجیتال و شناسایی الزامات و قابلیت‌های پشتیبان آن پرداختند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که استراتژی تحول دیجیتال راهبردی برای سازمان‌های پیشادیدجیتالی است که جهت‌دهی، هماهنگی و اولویت‌بندی اقدامات تحول دیجیتال را هدف قرار داده و در ساختار بالادستی استراتژی کسب‌وکار و بالاتر از راهبردهای کارکردی قرار می‌گیرد. در این راستا، استراتژی تحول دیجیتال هم‌سو با استراتژی کسب‌وکار شکل می‌گیرد و به نوبه خود، راهبردهای کارکردی سازمان را نیز هم‌سو می‌سازد. الزامات شکل‌دهی به این استراتژی در دو دسته محتوایی و فرآیندی مطرح شده و سه قابلیت اصلی فرهنگی، ساختاری و رهبری به‌عنوان پشتیبان‌های ضروری این استراتژی شناسایی شده‌اند [۴۷].

نظری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با استفاده از روش تحلیل مضمون به بررسی روند تحول و راهبرد دیجیتال صنعت بیمه کشور پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بسترهای لازم برای تحول در صنعت بیمه کشور به‌طور کامل فراهم نشده و شرکت‌های نوپا با

چالش‌های جدی روبرو هستند. آن‌ها بر این باورند که ایجاد زیرساخت‌های لازم توسط نهاد نظارتی صنعت بیمه، به‌ویژه برای تسهیل کار شرکت‌های نوپا در مرحله گذار دیجیتال، می‌تواند با تدوین استراتژی تحول صنعت و ترسیم نقشه راه تحول دیجیتال، افق روشنی را پیش روی فعالان این صنعت قرار دهد [۴۸].

صالحی پور، باورصاد و کاظم‌پوریان (۱۴۰۰) به طراحی یک ره‌نگاشت نوین برای تحقق تحول دیجیتال پرداختند که از روش مرور نظام‌مند استفاده کرده‌اند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد نتیجه نهایی تحول دیجیتال، تغییر در روابط با مشتریان، فرآیندهای داخلی و ارزش‌آفرینی است. ره‌نگاشت پیشنهادی آن‌ها شامل شش فاز اصلی است که عبارت‌اند از شروع، ایده، ارزیابی، تعهد، پیاده‌سازی و پایداری. به نظر پژوهشگران، سازمان‌ها با گذر از این مراحل به‌صورت گام‌به‌گام می‌توانند از استقرار اثربخش تحول دیجیتال اطمینان حاصل کنند [۵۷].

با بررسی پیشینه پژوهش، مشخص می‌شود بیشتر مطالعات قبلی در زمینه پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال عمدتاً بر چالش‌ها و موانع این پیاده‌سازی تمرکز کرده‌اند یا بر یکی از فناوری‌های تحول‌آفرین مانند داده‌های کلان، هوش مصنوعی و بلاکچین تأکید داشته‌اند. همچنین، بسیاری از این پژوهش‌ها با استفاده از روش‌های مرور نظام‌مند سعی در دسته‌بندی مفاهیم موجود داشته‌اند. درعین‌حال، تاکنون پژوهش‌های کمی با رویکرد کیفی و اکتشافی در زمینه پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران صورت گرفته که به‌تمامی ابعاد این موضوع توجه کرده و به بررسی علل، چالش‌ها، زمینه‌ها، راهکارها و پیامدها پرداخته باشد. بنابراین، این پژوهش نه‌تنها به دلیل اهمیت کاربردی موضوع، بلکه به خاطر پر کردن خلأ نظری پژوهش‌های پیشین، ضرورت دارد و هدف آن افزودن دانش جدید به این حوزه است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدلی برای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران است. برای پاسخ به مسئله پژوهش و تدوین مدل، از روش پژوهش کیفی و به‌طور خاص، از روش داده بنیاد نظام‌مند بهره‌برداری شده است. هدف اصلی این پژوهش شناخت پدیده پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه است و لذا بررسی این موضوع از زوایای مختلف، شامل عوامل شکل‌دهنده و نتایج آن و نیز استراتژی‌های مؤثر در فرآیند پیاده‌سازی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به همین دلیل، مدل نظام‌مند روش داده بنیاد به‌خوبی به سؤالات مطرح‌شده پاسخ می‌دهد. در نظریه‌پردازی داده بنیاد، تلاش بر این است که نظریه‌ای مبتنی بر بررسی مستمر و تطبیقی داده‌های مورد مطالعه تولید شود. [۷]. این روش استقرایی و اکتشافی، تولید نظریه را از طریق فرآیند تکراری و بازگشتی جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل منظم آن‌ها ممکن می‌سازد [۲۶]. جامعه مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل اعضای هیئت‌مدیره، مشاوران و مدیران ارشد تحول دیجیتال شرکت‌های بیمه کشور است. برای انتخاب نمونه‌ها، از ترکیبی از روش‌های هدف‌مند و گلوله برفی استفاده شد. در این فرآیند، نمونه‌ها ابتدا بر اساس دانش، تجربه، تخصص و قضاوت محقق انتخاب شدند [۵۰] و در ادامه از آن‌ها خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه را معرفی کنند. از این‌رو، به‌جز چند نفر نخست که مستقیماً محقق و بر اساس معیارهای موردنظر انتخاب شدند، سایر خبرگان نیز بر اساس معرفی‌ها، افراد منتخب پژوهشگر انتخاب گردیدند. لازم به ذکر است که اشباع نظری در مصاحبه دهم به وقوع پیوست و برای اطمینان بیشتر، مصاحبه‌ها تا سه مصاحبه بعد از این نقطه ادامه یافت. به‌منظور گردآوری داده‌ها، از روش مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در این فرآیند، علاوه بر یادداشت‌برداری از مصاحبه‌ها، صدای مصاحبه‌شوندگان نیز با اطلاع آن‌ها ضبط گردید. مشخصات مصاحبه‌شوندگان، که شامل مدیران ارشد، مدیران تحول دیجیتال، اعضای هیئت‌مدیره و مشاوران شرکت‌های بیمه تجارت نو، معلم، دی، ملت، ایران، کوثر و سامان است، در جدول ۱ ارائه شده است. شایان ذکر است که این شرکت‌ها از پیشروترین شرکت‌های بیمه‌ای در زمینه پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در کشور محسوب می‌شوند و بین یک تا سه سال از آغاز پیاده‌سازی این استراتژی در سازمان‌های خود می‌گذرد.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان پژوهش

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	رشته تحصیلی	عنوان شغلی	تجربه کاری
P <sub>1</sub>	مرد	۳۱-۴۰	دکتری	مدیریت بازرگانی	مدیر کسب‌وکارهای نوین / رئیس کمیته کسب‌وکار دیجیتال سندیکای بیمه گران ایران	۱۵-۱۰ سال
P <sub>2</sub>	مرد	۳۱-۴۰	کارشناسی ارشد	مهندسی صنایع	مدیر توسعه کسب‌وکار دیجیتال	۱۵-۱۰ سال
P <sub>3</sub>	مرد	۳۱-۴۰	کارشناسی ارشد	مهندسی صنایع	مدیر تحول دیجیتال	۱۵-۱۰ سال
P <sub>4</sub>	مرد	۳۱-۴۰	دکتری	سیاست‌گذاری علم و فناوری	هیئت‌علمی دانشگاه تربیت مدرس، مشاور پژوهش‌گده بیمه	۱۵-۱۰ سال
P <sub>5</sub>	مرد	۴۰-۵۰	دکتری	مدیریت بازاریابی	رئیس سابق هیئت‌مدیره / عضو شورای فنی	بالاتر از ۲۰ سال
P <sub>6</sub>	مرد	۳۱-۴۰	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی (استراتژیک)	مدیر سیستم‌ها و نوآوری	۱۵-۱۰ سال
P <sub>7</sub>	مرد	۳۱-۴۰	کارشناسی ارشد	اقتصاد	مدیرعامل / مدیر سابق برنامه‌ریزی و نوآوری در سندیکای بیمه گران	۱۰-۵ سال
P <sub>8</sub>	مرد	۴۱-۵۰	دکتری	مدیریت فناوری اطلاعات	مشاور و مجری تحول / استاد تحول دیجیتال مدرسه کسب‌وکار ماهان	۱۰-۵ سال
P <sub>9</sub>	مرد	۳۱-۴۰	کارشناسی ارشد	مهندسی کامپیوتر (نرم‌افزار)	مدیر کسب‌وکار دیجیتال	۱۵-۱۰ سال
P <sub>10</sub>	مرد	۴۱-۵۰	کارشناسی ارشد	مدیریت فناوری اطلاعات	معاون برنامه‌ریزی و تحول کسب‌وکار / مدیر فناوری اطلاعات	بالاتر از ۲۰ سال
P <sub>11</sub>	مرد	۵۱-۶۰	DBA	تحول دیجیتال	عضو هیئت‌مدیره، معاون فناوری و نوآوری و راهبر تحول دیجیتال	بالاتر از ۲۰ سال
P <sub>12</sub>	مرد	۴۱-۵۰	دکتری	مهندسی صنایع	عضو هیئت‌علمی دانشگاه علم و صنعت / عضو هیئت‌مدیره و قائم‌مقام مدیرعامل و راهبر تحول دیجیتال	۱۵-۱۰ سال
P <sub>13</sub>	مرد	۳۱-۴۰	فوق دکتری	مدیریت داده محور	مشاور و مدیر پروژه تحول دیجیتال / مدرس دوره‌های عالی تحول دیجیتال (DBA) مدرسه کسب‌وکار ماهان و دانشگاه تهران	۱۵-۱۰ سال

**اعتبار و پایایی پژوهش.** در پژوهش حاضر، از رویکرد مقایسه شواهد با پیشینه، اطمینان از سامان‌مندی مفاهیم و انسجام درونی آن‌ها، توصیف غنی مجموعه داده‌ها در طول گردآوری، تعریف حدود مرز پژوهش، و داشتن پیش‌نویس کلیدی استفاده شد. همچنین، مطالعه اسناد و مدارک برخی شرکت‌ها برای افزایش روایی داده‌ها به کار گرفته شد. در نهایت، پژوهش به نظرخواهی گروهی از خبرگان (شامل افراد مصاحبه‌شونده و خبرگان دانشگاهی) رسید. مدل پژوهش به صورت حضوری و برخط برای ۶ نفر از اساتید متخصص مدیریت استراتژیک و خبرگان تحول دیجیتال در صنعت بیمه ارسال شد و در ارتباط با چهار موضوع تناسب نظریه با داده‌ها، مرتبط بودن نظریه، اثربخشی و قابلیت کاربرد تئوری، و تعدیل‌پذیری نظری [۲] از آن‌ها نظرسنجی شد. میانگین پاسخ‌های خبرگان در خصوص میزان تناسب نظریه با داده‌ها و مرتبط بودن تئوری "خیلی زیاد" و در رابطه با میزان اثربخشی و قابلیت کاربرد تئوری و تعدیل‌پذیری تئوری "زیاد" گزارش شد.

همچنین، در این پژوهش برای محاسبه پایایی، از روش پایایی بازآزمون و روش پایایی بین دو کدگذار استفاده گردید. در پایایی بازآزمون، متن چهار عدد از مصاحبه‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب و هر کدام در فاصله‌ای معین دوباره کدگذاری شد. سپس کدهای تشخیص داده‌شده با یکدیگر مقایسه و قدرت ثبات کدگذاری محقق مورد ارزیابی قرار گرفت. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که مشابه بودند توافق و کدهای غیرمشابه با برحسب عدم توافق مشخص شدند و سپس از فرمول ۱ برای تعیین پایایی کدگذاری‌ها استفاده شد [۳۲].

$$\text{رابطه ۱:} \quad \text{درصد پایایی} = \frac{2 \times (\text{توافقات تعداد})}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش پایایی بین دو کدگذار، از اشخاص دیگری درخواست شد تا در نقش همکار پژوهش در پژوهش مشارکت کنند. در این پژوهش محقق، از دو نفر از فارغ‌التحصیلان دکتری مدیریت بازرگانی درخواست نمود تا همکار پژوهش، هر کدام دو مصاحبه را کدگذاری نمایند. درصد توافق درون موضوعی که شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود از طریق همان رابطه ۱ محاسبه می‌گردد. نتایج پایایی باز آزمون و پایایی بین دو کدگذار در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. محاسبه‌ی درصد پایایی بین دو کدگذار و پایایی باز آزمون

شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
P1	۶۱	۲۵	۳۶	۸۲٪
P2	۵۰	۲۰	۳۰	۸۰٪
P3	۵۸	۲۳	۳۵	۷۹٪
P4	۲۹	۱۲	۱۷	۸۳٪
کل	۱۹۸	۸۰	۱۱۸	۸۱٪

شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
P5	۵۶	۲۰	۳۶	۷۱٪
P6	۳۹	۱۴	۲۵	۷۲٪
P7	۴۰	۱۴	۲۶	۷۰٪
P8	۱۸	۷	۱۱	۷۸٪
کل	۱۵۳	۵۵	۹۸	۷۲٪

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها در پایایی بازآزمون ۱۹۸ عدد است که از این تعداد، ۸۰ توافق و ۱۱۸ عدم توافق مشاهده می‌شود. بر این اساس، پایایی بازآزمون با استفاده از فرمول ذکرشده، برابر با ۸۱ درصد محاسبه می‌شود. با توجه به اینکه میزان پایایی بالای ۶۰ درصد نشان‌دهنده توافق مناسب افراد در فرآیند کدگذاری است [۵۵]، می‌توان گفت درصد پایایی بازآزمون در این پژوهش مورد تأیید است. همچنین، بر اساس جدول ۲، تعداد کل کدها در پایایی بین دو کدگذار ۱۵۳ عدد است که تعداد کل توافقات بین این کدها ۵۵ و تعداد کل عدم توافقات برابر با ۹۸ است. بنابراین، پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکرشده، برابر با ۷۲ درصد به دست می‌آید. مجدداً، با توجه به اینکه میزان پایایی بالای ۶۰ درصد نشان‌دهنده توافق مناسب افراد در فرآیند کدگذاری است [۵۵]، می‌توان گفت درصد پایایی بین دو کدگذار در این پژوهش نیز تأیید شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

**کدگذاری باز.** بخشی از تحلیل پژوهش استفاده از کدگذاری باز است. ۵۶۶ کد از ۱۳ مصاحبه که با خبرگان صورت پذیرفت، با نرم‌افزار MAXQDA طی کدگذاری باز استخراج شد و در مرحله بعد کدهای مشترک به انضمام کدهای بااهمیت از دید محقق به‌عنوان کدهای نهایی

مشخص شدند. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم بین مقوله‌ها باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب خورده و داده‌های خام به‌وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم‌سازی شوند. نمونه‌ای از کدگذاری باز، در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری باز بخشی از مصاحبه شماره ۱

کدهای احصا شده	متن
ایجاد سرویس‌های مناسب برای تسهیل عملیات بیمه‌گری برای نمایندگان	ما سه شاخص داریم که در تیم‌مان همیشه دنبال این سه مورد هستیم. به نظر من استراتژی تحول دیجیتال این سه تا است. حالا با اهمیت‌های مختلف. موضوع اول ایجاد سرویس‌هایی برای تسهیل عملیات بیمه‌گری، در بیمه است.
کاهش حضور فیزیکی مشتریان در عملیات بیمه‌گری	مدیریت‌های مختلفی در بیمه وجود دارو. مدیریت خودرو، درمان، مالی و غیره. شاخص اول یعنی در هر کدام از این مدیریت‌ها که به‌صورت سنتی فعالیت می‌کنند سرویس ایجاد کنی. مثلاً بازدید برخط خودرو در بیمه، ثبت خسارت‌های درمان به شکل برخط و دیگر موارد. اگر یک خودرویی خسارت دید، بشه خسارت رو به شکل دیجیتالی ثبتش رو انجام بدی و طرف بدون اینکه حضور پیدا کنه تا یک سقفی خسارت‌ها رو دریافت کنه.
تسهیل عملیات بیمه‌گری برای مشتریان از طریق ابزارهای نوآورانه	بنابراین میشه تسهیل عملیات بیمه‌گری برای مشتریان از طریق ابزارهای نوآورانه و دیجیتال.
بالا رفتن سرعت عملیات بیمه‌گری	البته منظورم فقط کاهش حضور فیزیکی و بالا رفتن سرعت نیست.
تغییر مدل کسب‌وکار	اصلاً اصل موضوع استراتژی تحول دیجیتال، تغییر مدل کسب‌وکار هست.
همراه کردن مدیران فنی از لحاظ فرهنگی با ادبیات نوآورانه و تحولی	شاخص دوم بحث توسعه فرهنگی است، یعنی شما بتوانی مدیران و اعضای شبکه فروشت رو از لحاظ فرهنگی با ادبیات نوآورانه و تحولی همراه کنی که از مورد اول بسیار مهم‌تر هست.
همراه کردن شبکه فروش از لحاظ فرهنگی با ادبیات نوآورانه و تحولی	شاخص دوم بحث توسعه فرهنگی است، یعنی شما بتوانی مدیران و اعضای شبکه فروشت رو از لحاظ فرهنگی با ادبیات نوآورانه و تحولی همراه کنی که از مورد اول بسیار مهم‌تر هست.
تغییر و اصلاح فرآیندهای سنتی	یعنی روزهای اول حرف از تغییر فرآیندهای سنتی بزنی خیلی گارد میگیرن.
کاهش نگرانی‌های شبکه فروش از حذف شدنشان	چون فک میکنن تو اومدی جای اونها رو بگیری. ما می‌گیم تو مگه برای فروش بیمه بدنه نباید بری بازدید کنی؟ این لینک رو برای مشتری بفرست خودش بازدید کنه شما فقط صادر کن.
افزایش سهم فروش برخط و دیجیتال از کل فروش شرکت	شاخص سوم توسعه فروش دیجیتال هست که در گام اولش مردم هستن، یعنی برای خرید بتونی زیرساختی رو ایجاد کنی که فروش برخط ایجاد کنی.
نگرانی شبکه فروش از حذف شدنشان پس از پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال	شبکه فروش کل مسئله تحول دیجیتال و تغییر نگاه و نوآوری رو این میدونن که شما اومدی دیجیتال بفروشی که ما رو حذف کنی.
مستقیم فروشی نکردن	اما ما اومدیم که در فروش شون، فضای فروش دیجیتالی فراهم کنیم که اتفاقاً روی کد خودشون بنشینه. ما مستقیم فروشی نمی‌کنیم، اونا می‌گن شما می‌خواهی خودت بفروشی که به ما کارمزد ندی.

متن	کدهای احصا شده
ما به چیزی ایجاد کرده بودیم که نماینده‌ها کیف می‌کردن که اون مدل Affiliate marketing بود. طرف برای شبکه دوستانش و گروه‌های خانوادگی لینک رو میفرستاد و هرکی روی اون لینک کلیک میکرد هدایت میشد به زیرساخت فروش دیجیتال ما و کد اون نماینده به‌عنوان واحد معرف شناسایی میشد و من شرکت بیمه، پورسانتش رو نمیگرفتم. شرکت بیمه نیومده دیجیتال یا مستقیم بفروشه که کارمزد بگیره. این چیپ ترین نگاهه. به نظر من اگه این سه تا شاخص خیلی در صنعت بیمه توسعه پیدا کنه و یک شرکتی بهش دست پیدا کنه مطمئنه که در مسیر پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال قرار داره.	پیشنهاد استفاده از مدل Affiliate marketing به شبکه فروش

**کدگذاری محوری.** کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها را با توجه به ابعاد و مشخصات آن‌ها با یکدیگر مرتبط می‌سازد. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر از ابزار تحلیلی استراوس و کوربین استفاده شد. این ابزار تحلیلی شامل شناسایی انواع شرایط، عمل‌ها و تعامل‌ها و پیامدهای ملازم یک پدیده است [۳۱].

**شرایط علی.** شرایط علی رخدادها و متغیرهایی هستند که به بروز یا توسعه پدیده موردبررسی منجر می‌شوند. در حقیقت شرایط علی نقش متغیرهای مستقل را در مقابل متغیر وابسته یا همان پدیده مورد مطالعه و شناخته شده، ایفا می‌کند [۷]. برای پاسخ به سؤال اول پژوهش (شرایط علی پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران چیست؟) ۱۱ مقوله به‌عنوان شرایط علی شناسایی شدند که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
شرایط علی	رعایت الزامات استراتژیک	قرارگیری پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در اولویت‌های جاری سازمان، درآمیختگی استراتژی تحول دیجیتال با استراتژی شرکت، تغییر در اهداف بلندمدت سازمان، تغییر در استراتژی‌های بلندمدت سازمان، تدوین سند استراتژی تحول دیجیتال با استفاده از دانش داخلی و مدل‌های خارجی
	مهیا بودن اکوسیستم استارت‌آپی	ارتباط مناسب استارت‌آپ‌ها و اینشورتک‌ها و شرکت‌های بیمه، آمادگی اکوسیستم دیجیتال در محیط بیرونی سازمان، شناسایی نیازها و خلأهای موجود در صنعت بیمه توسط استارت‌آپ‌های بیمه‌ای
	مهیا بودن ساختار سازمانی مناسب	طراحی حکمرانی صحیح، داشتن اختیارات کافی برای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، ایجاد یک ساختار و مدیریت مجزا در سازمان، ایجاد جایگاه معاونت یا قائم‌مقام مدیرعامل برای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، ایجاد جایگاه مجزا زیر نظر مدیرعامل و بالاتر از معاونین در ساختار
	الزامات ساخت‌افزاری	وجود هم‌زمان دو بال قابلیت‌های رهبری و قابلیت‌های فناوری برای استراتژی تحول دیجیتال، وجود زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری درون سازمانی، دیجیتال زاده <sup>۱</sup> بودن شرکت، وجود توانمندی ساخت‌افزاری در سازمان، در اختیار داشتن الزامات فناورانه، سنجش و ارزیابی ظرفیت‌های گروه فناوری اطلاعات
	شایستگی‌های مناسب در کارکنان	وجود فرهنگ سازمانی همسو با تغییر و یادگیری، وجود نیروی انسانی دیجیتال و متخصص، وجود بینش مشترک در خصوص استراتژی تحول دیجیتال با کارشناسان، شکل‌گیری نیاز به پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در ذهن شبکه فروش، خلاقیت و استعداد نیروی انسانی، جذب نیروهای مستعد در سازمان، همراهی تیم منابع انسانی برای جذب نیروی متخصص، همراهی تیم فناوری اطلاعات متخصص
	شایستگی‌های مناسب در تیم راهبری	داشتن تفکر انتقادی و نگاه مسئله یاب توسط تیم پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، در اختیار داشتن عاملین تغییر <sup>۲</sup> و افراد بسیار باتجربه هر واحد، تشکیل تیم متخصص جهت راهبری و پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، در اختیار داشتن تیم جوان و متخصص فناوری اطلاعات
	شایستگی‌های مناسب در راهبر	استفاده از سبک رهبری مشارکتی، وجود راهبر پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال متخصص و باتجربه و توانمند، باجرائت بودن مدیر و راهبر پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، اجرایی بودن مدیر و راهبر استراتژی تحول دیجیتال

<sup>۱</sup> Digital born

<sup>۲</sup> Change Agent

مقاله کلی	مقاله فرعی	مفاهیم اصلی
شایستگی‌های مناسب در مدیران	شکل‌گیری نیاز به پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در ذهن مدیران، جوان بودن تیم مدیریتی شرکت، آشنایی تیم مدیریتی شرکت با ادبیات تحول دیجیتال	
فراگیر شدن و رواج یافتن تحول دیجیتال	فراگیر شدن جهانی تحول دیجیتال و ضرورت‌های روز دنیا و منطقه، فراگیر شدن اقتصاد دیجیتال و اقتصاد نوآوری، رفتن توجه صنعت به سمت تحول دیجیتال و عقب نماندن از آن	
تغییر رفتار مشتریان	تغییر روابط مشتریان و شرکت‌ها از حالت یک‌طرفه به حالت دوطرفه، تغییر در سبک زندگی مردم، تقاضای تنوع در درگاه‌های خدمات از سمت مشتریان، تغییر رفتار خرید مردم و گرایش به خریدهای برخط در چند سال اخیر، شیوع کرونا و تأثیرات آن در گرایش مردم به خریدهای برخط، نیازهای جدید و نهفته مشتریان در بازار	
محیط پویای رقابتی	تحول دیجیتال به‌عنوان شرط بقای سازمان در آینده نزدیک، بالا بودن نرخ تغییرات و قدیمی شدن خدمات و سرویس‌های دیجیتال، بزرگ نشدن اندازه بازار صنعت بیمه و افزایش شرکت و نمایندگان، جستجوی شرکت در پی یک مزیت رقابتی در بازار بیمه، حضور پررنگ کارگزاران برخط در سال‌های اخیر، رقابت‌پذیری مبتنی بر تکنولوژی‌های جدید، رقابت شدید شرکت‌ها در بازار بیمه مؤثر، نبودن تغییرات کوچک و تدریجی در محیط‌های پویای امروزی، ورود رقبا به حوزه تحول دیجیتال، افزایش فراگیری خدمات بیمه‌ای	

**شرایط مداخله‌گر.** شرایط مداخله‌گر به‌عنوان تسهیل‌گر یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کنند و می‌توانند به تشدید یا تضعیف پدیده‌ها منجر شوند [۶۴]. برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش (عوامل مداخله‌گر در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران چیست؟)، ۱۹ مقاله مداخله‌گر شناسایی شده است که به دو نوع بازدارنده و پیش‌برنده تقسیم می‌شوند (جدول ۵).

جدول ۵. مقاله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مقاله کلی	مقاله اصلی	مقاله فرعی	مفاهیم اصلی
شرایط مداخله‌گر	بازدارنده	اقدامات نامناسب مدیریتی	تعلل و چابک نبودن مدیران ارشد و عدم تصمیم‌گیری به‌موقع آن‌ها، محافظه‌کار بودن مدیرعامل، محافظه‌کار بودن مدیران ارشد سازمان و اعضای هیئت‌مدیره، ارزیابی موفقیت پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال صرفاً با سنجش‌های مالی، وجود تفکر سنتی نزد برخی از مدیران رشته بیمه‌ها
	نامناسب نهاد ناظر	اقدامات نامناسب نهاد ناظر	highly regulated بودن صنعت بیمه، اصالت نگاه امنیتی در صنعت بیمه، انفعال بیمه مرکزی در خصوص تدوین و تغییر قوانین در مواجهه با تحول دیجیتال، تدوین برخی از آیین‌نامه‌های ناکارآمد در مواجهه با تحول دیجیتال، دخالت حاکمیت در لایه کسب‌وکار شرکت‌ها، ساختار و قوانین غیرقابل انعطاف بیمه مرکزی، ساختارها و آیین‌نامه‌های سنتی نهاد ناظر، عدم تدوین آیین‌نامه‌های مشخص و تخصصی متناسب با شرایط جدید صنعت بیمه، عدم تعریف دقیق بازیگران جدید صنعت بیمه توسط نهاد ناظر، لابی‌گری در نهاد ناظر و تغییر آیین‌نامه‌ها، نبود چهارچوب و حدود اختیارات مشخص برای نهاد ناظر، دخالت بسیار بالای نهاد ناظر در صنعت بیمه
	تهدیدات محیط رقابتی	انحصاری بودن و نبود رقیب برای زیرساخت صدور بیمه (Core Insurance)، عدم ثبات شرایط اقتصادی کشور، فیلترینگ و قطعی سروورها و سرویس‌ها، مهاجرت شرکت‌ها و استارت‌آپ‌های بیمه‌ای ارائه‌دهنده سرویس، پیچیدگی‌های امنیت و حفظ آن پس از پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال	
	دیربازده و زمان‌بر بودن پیاده‌سازی تحول	دیربازده و زمان‌بر بودن فرهنگ‌سازی دیجیتال، دیربازده و زمان‌بر بودن محقق شدن پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، شروع نکردن پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال به جهت ثمر دهی آن در زمان مدیران بعدی	

مقوله کلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
		رفتارهای نادرست مشتریان	پایین بودن اعتماد و ضریب نفوذ و استفاده برخی از مردم از ابزارهای برخط، پایین بودن آگاهی برخی از مردم نسبت به بیمه برخط، عدم بلوغ تحول دیجیتال در برخی از افراد مسن‌تر جامعه، نگرانی برخی از مشتریان از بیمه برخط، داشتن جنبه صرفاً تبلیغاتی پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال نزد برخی مشتریان
		شکل‌گیری تعارضات سازمانی	اختلاف مدیران مختلف در بهره‌برداری از موفقیت‌های حاصل شده از پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال به نام خود، رقابت‌های سیاسی و حسادت‌ها و مناسبات قدرت در سازمان، شکل‌گیری برخی تعارضات با واحد فناوری اطلاعات، وجود دیدگاه‌های متفاوت و معارض در خصوص پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال بین مدیران، طولانی بودن زمان فرآیندهای واحد مالی، قدرت زیاد شبکه فروش سنتی
		ضعف‌های سخت‌افزاری	قدیمی و از رده خارج شدن برخی از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات موجود در شرکت، کمبود در لایه تکنیکال و زیرساخت کشور و استفاده از سرورهای خارجی، وجود برخی ابزارهای دیجیتال مربوط به سنوات گذشته و خارج از سرویس
		ضعف‌های منابع انسانی	جذب سخت و دشوار استعداد‌های دیجیتال به سازمان، کمبود نیروی انسانی متخصص، نرخ مهاجرت بالای نیروی انسانی متخصص
		فرهنگ سازمانی نامناسب	عدم تمایل و حرکت داوطلبانه به سمت تغییر در فرهنگ سازمان‌ها، نبود فرهنگ تغییر و تحول در سازمان، وجود نگرش اگر چیزی کار می‌کند نباید به آن دست زد نزد برخی مدیران، موضع‌گیری ناشی از شکست‌های قبلی در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، وجود تجربه شکست‌خورده پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در سازمان
		کمبود دانش سازمانی	برابر انگاشتن تحول دیجیتال و فناوری اطلاعات، شناخت و نگاه نادرست برخی از مدیران نسبت به استراتژی تحول دیجیتال، عدم آشنایی مدیران فروش با ادبیات تحول دیجیتال، عدم آشنایی و وجود فهم نادرست از ادبیات تحول دیجیتال در کارکنان، ملموس نبودن امکان استفاده از برخی ابزارهای دیجیتال برای برخی مدیران
		مقاومت در برابر تغییر	مقاومت در برابر پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال به دلیل ترس‌ها و نگرانی‌ها، مقاومت در برابر پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال به دلیل حسادت‌ها و عدم خیرخواهی، مقاومت در برابر پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال به دلیل نداشتن آگاهی و جهالت، مقاومت در برابر تغییر بین برخی از کارکنان، مقاومت در برابر تکنولوژی بین برخی از کارکنان
		نبود همکاری‌های بین سازمانی	نبود همکاری‌های بین سازمانی و جزیره‌ای عمل کردن شرکت‌های بیمه، همه‌گیر نشدن پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در همه شرکت‌های بیمه، عدم همکاری مناسب فراهم‌کننده زیرساخت صدور بیمه (Core Insurance)
		وجود تضاد منافع بین ذی‌نفعان	جبهه‌گرفتن برخی از مدیران در برابر تحول دیجیتال به جهت شفافیت حاصل شده، شکل‌گیری تضاد منافع در سازمان، ممانعت‌ها و مخالفت‌های شبکه فروش، نگرانی شبکه فروش از حذف شدن پس از پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، وجود برخی منافع در عدم پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال برای برخی افراد، کوتاه بودن زمان عضویت اعضای هیئت‌مدیره و نرخ تغییرات بالای اعضا
		ساختار سازمانی نامناسب	ساختار عمودی و وظیفه‌ای، سیطره و غلبه واحد فناوری اطلاعات بر واحد کسب‌وکار دیجیتال، وجود فرآیندهای کاملاً دستی
	پیش برنده	حمایت مدیرعامل	همراهی مدیرعامل، وجود دغدغه تحول دیجیتال نزد مدیرعامل، وجود بینش مشترک در خصوص استراتژی تحول دیجیتال با مدیرعامل، نیت و همت مدیرعامل در خصوص پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، مالک تحول دیجیتال بودن مدیرعامل و ارزیابی و رصد کردن او، علاقه‌مندی مدیرعامل به پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، حمایت مدیرعامل از تحول دیجیتال، توجیه و متقاعدشدن مدیرعامل در خصوص پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، تعهد مدیرعامل نسبت به پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، تصمیم مدیرعامل در خصوص پیشرو بودن در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، پایبندی مدیرعامل به پیاده‌سازی استراتژی

مقوله کلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
			تحول دیجیتال، اراده قلبی مدیرعامل در حرکت به سمت تحول دیجیتال، حضور مدیرعامل در جلسات کمیته پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، توجه و تمرکز مدیرعامل به موضوع تحول دیجیتال، تمایل و دیدگاه مثبت مدیرعامل و مؤسس شرکت نسبت به تحول دیجیتال، تزریق ارزش و اولویت داشتن پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال از مدیرعامل به کل سازمان، پیگیری‌های مدیر ارشد سازمان در خصوص پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال
	حمایت مدیران ارشد		همراهی مدیران فنی با پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، همراهی مدیران ارشد و رده بالای سازمان <sup>۱</sup> در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، وجود بینش مشترک در خصوص استراتژی تحول دیجیتال با مدیران، حضور مدیران با گرایش دیجیتال <sup>۲</sup> در شرکت، باور قلبی و هم‌پیمان شدن مدیران ارشد در خصوص ضرورت پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال
	حمایت نهاد ناظر		قانون‌گذاری دیجیتال، همراهی و پشتیبانی نهاد ناظر و رگولاتور، هدایت و کمک کمیته تحول دیجیتال سندیکای بیمه گران، تغییر نگاه بیمه مرکزی و بروز رسانی برخی از آیین‌نامه‌ها
	حمایت‌های مالی و بودجه‌ای مناسب		همراهی معاونت مالی سازمان، در اختیار داشتن ردیف بودجه مجزا، تداوم و ادامه‌دار بودن بودجه اختصاص داده‌شده، تاب‌آوری مالی سازمان در دوره گذار پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، اختصاص بودجه کافی و مناسب
	حمایت هیئت‌مدیره		همراهی اعضای هیئت‌مدیره، وجود بینش مشترک در خصوص استراتژی تحول دیجیتال با اعضای هیئت‌مدیره، نیت و همت اعضای هیئت‌مدیره در خصوص پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، موافقت اعضای هیئت‌مدیره، حمایت اعضای هیئت‌مدیره، توجیه و متقاعدشدن اعضای هیئت‌مدیره در خصوص ضرورت پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، تغییر نگرش هیئت‌مدیره

## راهبردها

راهبردها در واقع طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که خروجی مقوله محوری مدل بوده و به پیامدها ختم می‌شوند. راهبردها، مجموعه تدابیری هستند که برای مدیریت، اداره یا پاسخ به پدیده تحت بررسی اتخاذ می‌شوند [۶۴]. در پاسخ به سؤال سوم پژوهش (راهبردهای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران چیست؟)، ۲۱ مقوله در دو نوع سخت و نرم شناسایی شدند. جدول ۶ مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به راهبردها را نشان می‌دهد.

جدول ۶ مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با راهبردها

مقوله کلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
	سخت	الگو گرفتن از رقبا	الگو گرفتن از رقبا در پیاده‌سازی موفق استراتژی تحول دیجیتال، محک‌زنی و الگوبرداری <sup>۳</sup> کردن شرکت‌های موفق در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، بهره‌مندی از تجارب موفق رقبا در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، برگزاری جلسات مشترک انتقال تجارب در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال با رقبا
		اهمیت دادن به بازخورد مشتریان	برگزاری جلسات مستمر با محوریت عرضه‌های شناسایی‌شده از مرکز تماس، تصمیم‌گیری بر اساس صدای مشتریان

<sup>1</sup> C Level

<sup>2</sup> Digital Oriented

<sup>3</sup> Benchmarking

مقوله کلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
	اهمیت دادن به سند استراتژی تحول دیجیتال	ارائه و گفتگو درباره سند استراتژی تحول دیجیتال با مدیران ارشد سازمان، بالا بردن شمولیت استراتژی تحول دیجیتال در کل شرکت، بروز رسانی سند استراتژی تحول دیجیتال، به‌روز کردن سند استراتژی شرکت بر اساس استراتژی تحول دیجیتال، تدوین سند استراتژی تحول دیجیتال، تعریف استراتژی تحول دیجیتال ذیل طرح تحول راهبردی شرکت، ترسیم چشم‌انداز و هدف کلی <sup>۱</sup> استراتژی تحول دیجیتال قبل از پیاده‌سازی	
	ایجاد پیروزی‌های سریع <sup>۲</sup> و زودبازده	ایجاد یک سری تجربیات موفق کوچک و سپس بسط و گسترش آن‌ها، تدوین پروژه‌های پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال با افق زمانی کوتاه‌تر و حجم کمتر، ساختن پیروزی‌ها یا موفقیت‌های سریع، ساختن موفقیت‌های کوچک، ساختن موفقیت‌های زودبازده، در نظر گرفتن موفقیت‌های زودبازده در طرح‌ها و برنامه‌ها، در نظر گرفتن برنامه‌های کوچک قابل تحقق در کمتر از سه ماه	
	ایجاد یک مدل عملیاتی شفاف	وجود یک مدل عملیاتی شفاف، مشخص بودن مدل تحویل، مشخص بودن مدل برون‌سپاری، مشخص بودن مدل درون‌سپاری، مشخص بودن فرآیندهای درگیر پروژه پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، مشخص بودن تقاطع افراد و فرآیندهای درگیر پروژه، مشخص بودن افراد موردنظر در ماتریس RACI، مشخص و شفاف بودن شاخص‌های مرتبط با مدل BSC، مشخص و شفاف بودن شاخص‌های مرتبط با مدل OKR	
	آموزش مناسب	استفاده از مشاور جهت توانمندسازی تیم راهبری استراتژی تحول دیجیتال، استفاده از مشاور و استاد خارج از سازمان در امر آموزش، افزایش بینش مدیران عملیاتی در موضوع استراتژی تحول دیجیتال، انتقال الزام پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال به نحو درست و عملیاتی به بدنه شرکت، آموزش افراد تصمیم‌گیرنده، آموزش بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال، آموزش چپستی و ضرورت پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در سازمان، برگزاری کارگاه پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال برای مدیران ارشد سازمان، برگزاری همایش‌های آموزشی هفتگی، توجیه کردن مدیران فنی رشته‌های بیمه نسبت به استراتژی تحول دیجیتال	
	برنامه‌ریزی رسمی	اولویت‌بندی و زمان‌بندی پروژه‌های طراحی‌شده بر اساس هزینه و منفعت، پیش‌بینی چالش‌ها و طراحی راه‌حل‌ها قبل از پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال	
	برون‌سپاری مناسب	برون‌سپاری ایجاد زیرساخت اکوسیستم تحول دیجیتال، برون‌سپاری حوزه فناوریانه پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، برون‌سپاری و بهره‌گیری از سرویس‌های ارائه‌شده توسط استارت‌آپ‌ها، پیشنهاد استفاده از مدل Affiliate Marketing به شبکه فروش، سرمایه‌گذاری در برخی از استارت‌آپ‌ها، همکاری بیشتر با کارگزاران برخط	
	بهینه کردن فرآیندهای سازمانی	بهینه کردن فرآیندهای سازمان، دیجیتالی کردن فرآیندهای سازمانی، شکسته شدن فرآیندها و بروکراسی‌های اداری، یکپارچه‌سازی فرآیندها و ابزارها، یکسان‌سازی فرآیندهای سازمانی، ساده‌سازی فرآیندهای سازمانی	
	نگاه فرا بخشی و ایجاد هماهنگی و یکپارچگی	استفاده از API در وصل کردن سیستم‌ها به یکدیگر، ایجاد پلتفرم دیجیتال یکپارچه با ساختار Open API، بهره‌گیری از Single sign-on (SSO)، ثبت سندها در کور اینشورنس با ساختار API، داشتن نگاه فرابخشی راهبر استراتژی تحول دیجیتال، همسوسازی و هماهنگی واحدهای مختلف سازمان با یکدیگر، انتخاب رویکردها یا	

<sup>۱</sup> Big Picture<sup>۲</sup> Quick Win

مقاله کلی	مقاله اصلی	مقاله فرعی	مفاهیم اصلی
			استراتژی‌هایی از جنس API first در حوزه بنگاه به مشتری و بنگاه به بنگاه، انتخاب رویکردهایی مثل Mobile First در حوزه بنگاه به مشتری، تشکیل اداره داده برای تحلیل داده‌های بزرگ از بخش‌های مختلف
	شروع موازی و عدم توقف جریان فعلی		ارائه سبب محصول در کانال آفلاین و برخط به صورت هم‌زمان، تلفیق فضای برخط و آفلاین و استفاده از کانال همه‌جانبه <sup>۱</sup> ، توسعه محصولات و خدمات دیجیتال، دستیار دیجیتال بودن برای شبکه فروش، شروع به صورت موازی و بدون مداخله با ساختار سنتی، مستقیم فروشی نکردن
	عدم برون‌سپاری موضوعات کلیدی		استفاده از ظرفیت‌های داخلی شرکت جهت حل مسائل پیش آمده در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، عدم برون‌سپاری تدوین سند استراتژی تحول دیجیتال، عدم برون‌سپاری در حوزه راهبری پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال
	مدل محوری		استفاده از چرخه دمینگ در جهت بهبود مستمر، استفاده از گزارش‌های Deloitte و McKinsey جهت شناسایی انحرافات، استفاده از مدل SAgile (Scaled Agile Framework) در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، استفاده از مدل رفتاری CFR در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، بهبود شاخص‌های ضعیف شرکت در ارزیابی ملی تحول دیجیتال دانشگاه تهران، بهره‌گیری از مدل هشت مرحله‌ای تغییر John Kotter، بهره‌گیری از مدل شالمو بهبود یافته، بهره‌گیری از مدل Deloitte - TM Forum در سند استراتژی تحول دیجیتال، جاری‌سازی مدل Deloitte - TM Forum
نرم	گزارش دهی مناسب به ذی‌نفعان		اختصاص یک نفر از تیم پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال به عنوان رابط هیئت‌مدیره، ارائه دستاوردهای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال برای مدیران ارشد، ارائه گزارش‌دهی مستمر به هیئت‌مدیره، ارائه گزارش‌های تحلیلی مبتنی بر داده برای اعضای هیئت‌مدیره، ایجاد شبکه مجازی داخلی برای شرکت و تولید محتوا در آن، بازخورد دادن نقاط قابل بهبود به یکدیگر، ملموس‌تر کردن دستاوردهای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال برای مدیران ارشد، برگزاری جلسات مختلف با شبکه فروش
	استمرار و مقاومت در برابر شکست‌های پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال		تمرکز و استمرار بلندمدت روی پیشبرد استراتژی تحول دیجیتال، عدم توقف پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صورت وجود برخی شکست‌ها و عدم موفقیت‌ها
	تجربه‌گری		استفاده از رویکرد راه‌بنداز و جا‌بنداز، تجربه‌گری با رویکرد حل مسئله
	تشکیل اتاق فکر جهت استخراج ایده‌های نوآورانه		ایجاد اتاق نوآفرینی در خانه نوآوری، ایجاد اتاق هم‌آفرینی در خانه نوآوری، ایجاد خانه نوآوری جهت بهره‌گیری از نوآوری باز، ایجاد اتاق آینده‌پژوهی در خانه نوآوری، تشکیل اتاق فکر با افراد متخصص و متبحر، تشکیل کمیته تحول و نوآوری با حضور مدیران ارشد
	تشکیل تیم راهبری پیاده‌سازی تحول دیجیتال		تشکیل کمیته یا کارگروه متولی پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در سازمان، تعریف و شرح دقیق وظایف واحد، کمیته یا شورای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، عدم وابستگی پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال به یک شخص، وجود یک تیم بانگیزه برای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، وجود یک تیم چابک برای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، وجود یک تیم شاخص و متمایز برای پیاده‌سازی استراتژی

<sup>۱</sup> Omni-Channel

مقوله کلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
			تحول دیجیتال، توجیه و پذیرش افراد تشکیل‌دهنده تیم راهبری پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال
		جشن گرفتن دستاوردها و تقدیر کردن	ارتقای برند شخصی مدیران همراه، تقدیر از یکدیگر در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، جشن گرفتن دستاوردهای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال
		درگیر سازی و مشارکت ذی‌نفعان	برگزاری جلسات دوره‌ای مختلف در خصوص تحول دیجیتال در سازمان، درگیر کردن و مشارکت واحدهای سازمانی و تعریف پروژه‌های مشترک برای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، دعوت و دخالت دادن همه ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد هم‌فکری در ذی‌نفعان تحول دیجیتال، ایجاد همدلی در ذی‌نفعان تحول دیجیتال، ایجاد علاقه‌مندی در ذی‌نفعان تحول دیجیتال، گفتگوی ذی‌نفعان پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال و دادن انرژی و انگیزه به یکدیگر، مشارکت حوزه‌های مختلف و ذی‌نفعان شرکت در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال
	فرهنگ سازی دیجیتال		ایجاد نشریه برای کمک به آشنایی کارکنان با تحول دیجیتال، توسعه فرهنگ دیجیتال در سازمان، همراه کردن شبکه فروش از لحاظ فرهنگی با ادبیات نوآورانه و تحولی، همراه کردن مدیران ستادی و فنی در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، همراه کردن مدیران فنی از لحاظ فرهنگی با ادبیات نوآورانه و تحولی
	نگاه انسانی و بهره‌گیری از مهارت‌های نرم		استفاده از رویکرد بالا به پایین در کنار رویکرد پایین به بالا، ایجاد نقش‌های جدید برای افرادی که نقش‌های فعلی‌شان از بین می‌رود، به دست آوردن دل‌کارمندان و مدیریت بر دل‌ها، تعامل خوب با واحدها و مدیریت‌های مختلف سازمان، تغییر فضای ساختمان اداری به حالت دفتر اداری باز <sup>۱</sup> ، تقویت و استفاده از مهارت صبور بودن، حل مسئله با همدلی جهت تأثیرگذاری بر بدنه شرکت، داشتن نگاه انسانی و نرم تیم راهبری پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، کاهش نگرانی‌های تیم فروش از حذف شدنشان، مهارت‌های نرم در گفتگو با مدیران فنی و شکستن مقاومت آن‌ها، نداشتن نگاه فرآیندی، مهندسی و تکنیکال

**شرایط زمینه‌ای.** شرایط زمینه‌ای بیانگر مجموعه‌ای خاص از ویژگی‌های مرتبط با پدیده است که به‌طور عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوطه اشاره دارد. این ویژگی‌های زمینه‌ای شرایط خاصی را فراهم می‌کنند که در آن راهبردها برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده‌های مختلف صورت می‌گیرد [۶۴]. در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش (شرایط زمینه‌ای که پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران را تحت تأثیر قرار می‌دهند چیست؟)، سه مقوله به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شده است که در جدول ۷ به تفصیل نشان داده شده‌اند.

جدول ۷. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
شرایط زمینه‌ای	اقدامات نهاد ناظر	احساس نیاز نهادهای پژوهشگری بالادستی مثل پژوهشکده بیمه، حمایت‌های رئیس کل سابق بیمه مرکزی از استارت‌آپ‌های فعال در بیمه، سیاست‌های جدید بیمه مرکزی در خصوص تحول دیجیتال، هدف‌گذاری در خصوص افزایش ضریب نفوذ بیمه در برنامه‌های توسعه ۷
	پیشروی بانک‌ها در پیاده‌سازی استراتژی	پیشروی بانک‌ها در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال نسبت بیمه، سرریز مهارت‌ها از صنعت بانکداری به بیمه، واکنش دیر هنگام صنعت بیمه نسبت به دیگر بازیگران مؤثر در صنعت مالی همچون بانک و بورس

<sup>۱</sup> Open Office

## تحول دیجیتال نسبت

## بیمه

پیشروی بیمه‌های خارجی	سفرهای خارجی مدیرعامل و آشنایی ایشان با موضوعات جدید در دنیای بیمه، مراوده با شرکت‌های خارجی
در پیاده‌سازی استراتژی بیمه‌ای	
تحول دیجیتال	

**پیامدها.** پیامدها نتیجه و خروجی پدیده محوری هستند. در پاسخ به سؤال پنجم پژوهش (پیامدهای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران چیست؟) انواع پیامدهای برون‌سازمانی و درون‌سازمانی در ۱۶ مقوله شناسایی شدند. جدول ۸ به مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به پیامدها می‌پردازد.

جدول ۸. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

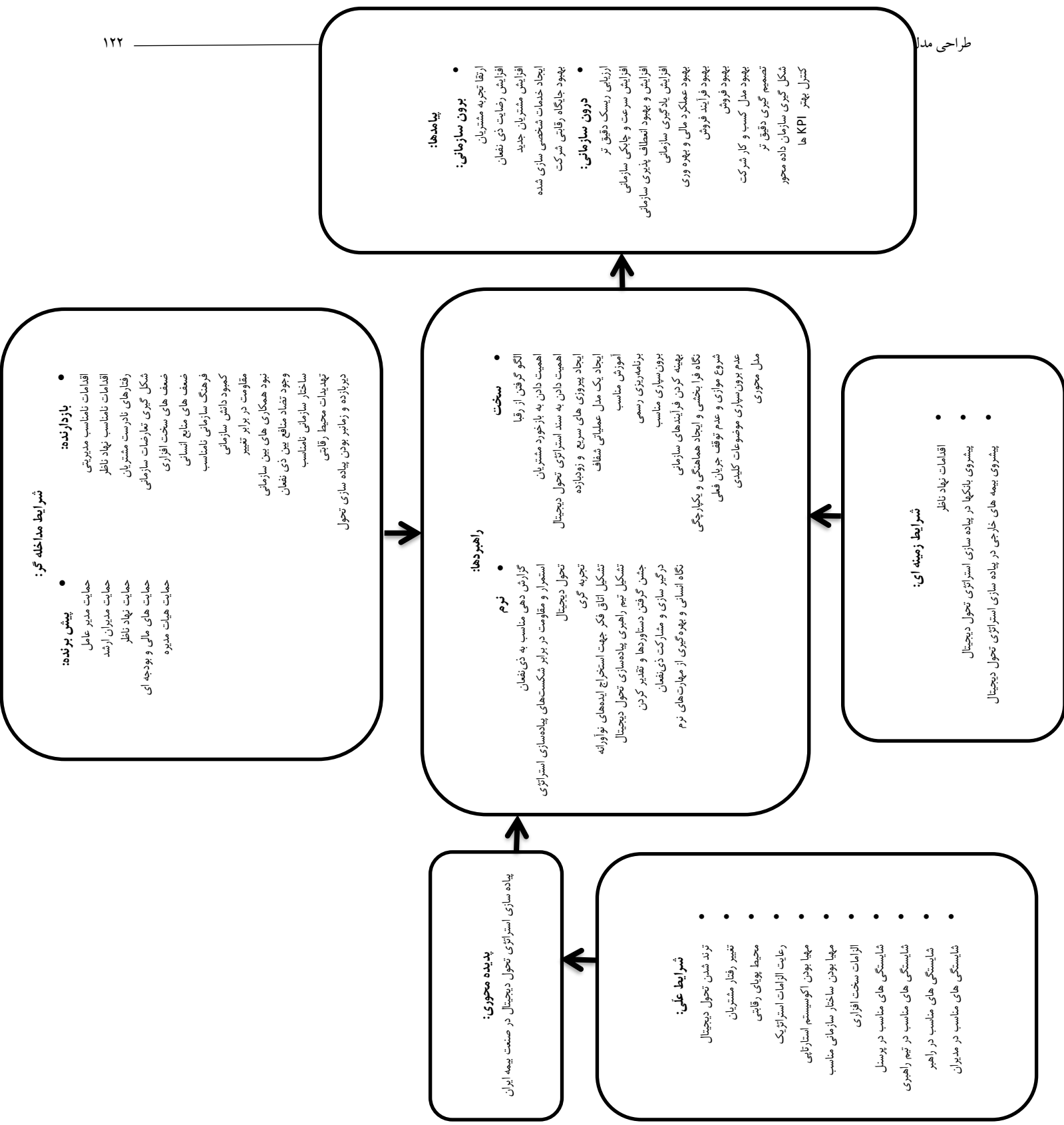
مقوله کلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
پیامدها	برون‌سازمانی	ارتقا تجربه مشتریان	ارائه خدمات و توسعه محصولات با سرعت بیشتر برای مشتریان، ارائه خدمات و توسعه محصولات به‌صورت ارزان‌تر برای مشتریان، پرداخت حق بیمه منصفانه‌تر از سمت مشتریان، تسهیل خرید بیمه برای مشتریان در هر زمان و هر مکان، تسهیل عملیات بیمه گری برای مشتریان از طریق ابزارهای نوآورانه، کاهش حضور فیزیکی مشتریان در عملیات بیمه گری، آسان‌تر شدن فرآیند دریافت خسارت برای مشتریان، افزایش کیفیت تجربه مشتریان، شکل‌گیری تجربه دیجیتال برای مشتریان، افزایش مشتری‌مداری، افزایش وفاداری مشتریان، کاهش تراکنش‌های ازدست‌رفته، افزایش دسترسی مشتریان
		افزایش رضایت ذی‌نفعان	افزایش رضایت شبکه فروش شامل نمایندگان و کارگزاران، افزایش رضایت مشتریان، آسان‌تر شدن فرآیند خسارت دهی برای نمایندگان
		افزایش مشتریان جدید	افزایش تعداد مشتریان، گسترش و افزایش ضریب نفوذ بیمه در جامعه، گسترش بازارهای فعلی و ورود به بازارهای جدید با مشتریان جدید، برنده شدن در مناقصات به‌واسطه داشتن اپلیکشین مجهز و جذاب، ایجاد جریان‌های درآمدی جدید
		ایجاد خدمات شخصی‌سازی شده	ارائه محصولات شخصی‌سازی شده و طرح‌های متناسب‌سازی شده، تولید و توسعه محصول بر اساس نیاز و پرسونای مخاطب، شکل‌گیری باشگاه مشتریان و مدیریت ارتباط با مشتریان هوشمند، بازاریابی هدفمند و هوشمند متناسب با هر مشتری
		بهبود جایگاه رقابتی شرکت	ارتقا برند کارفرمایی شرکت، متمایز بودن سازمان در عین سازگاری با اهداف و شرایط بازار، ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان، توسعه اکوسیستم و همکاری با کارگزاران برخط، جایگاه‌یابی مناسب شرکت بیمه در اکوسیستم‌های مربوطه
	درون‌سازمانی	ارزیابی ریسک دقیق‌تر	مدیریت و کاهش ریسک، ارزیابی ریسک بهتر با بهره‌برداری از داده دیجیتال و تشکیل پرتفوی بهینه‌تر، شناسایی مشتریان کم ریسک از طریق تحلیل داده
		افزایش سرعت و چابکی سازمانی	افزایش چابکی سازمانی، بالا رفتن سرعت عملیات بیمه گری، ذخیره زمان بیشتر برای کارمندان و آزادتر شدن وقت آن‌ها، کاهش حجم کار اجرایی
		افزایش و بهبود انعطاف‌پذیری سازمانی	از بین رفتن گارد شبکه فروش نسبت به ادامه پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، استفاده از ابزارهای دیجیتال در فرآیندهای سازمانی، انعطاف‌پذیری فرآیندهای سازمانی، تغییر فرآیندهای سنتی در سازمان، انعطاف‌پذیر شدن سازمان، ایجاد خودباوری در انجام

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی	مقوله کلی
		تغییرات بنیادین در سازمان، همراهی نماینده‌ها در استفاده از زیرساخت‌ها و فروش‌های دیجیتال، انعطاف‌پذیری فرآیندها، استفاده از ابزارهای دیجیتال در فرآیندهای سازمانی، تغییر و اصلاح فرآیندهای سنتی در سازمان	
	افزایش یادگیری سازمانی	افزایش یادگیری و موفقیت سازمان در تحول‌های بعدی، بالا رفتن دانش دیجیتال سازمان، توسعه مهارت‌های کارکنان، شکل‌گیری نگاه حل مسئله و تفکر نقادانه در شرکت، توسعه فرهنگی شبکه فروش، توسعه فرهنگی مدیران، مراجعه و درخواست مدیران برای ساختن سرویس جدید بیمه‌ای، تقویت و حفظ حافظه سازمانی بعد از خروج افراد کلیدی از سازمان	
	بهبود عملکرد مالی و بهره‌وری	افزایش سودآوری سازمان، کاهش هزینه‌های بیمه‌گری شرکت با بهره‌گیری از سرویس‌های برخط، کاهش هزینه‌های عملیاتی و جاری شرکت، بهبود عملکرد مالی سازمان، افزایش حاشیه سود در بیمه‌هایی مثل درمان، مسئولیت یا بیمه‌هایی که جنس بنگاه به بنگاه دارند، بهبود مدیریت هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری سازمان	
	بهبود فرآیند فروش	آسان‌تر شدن فرآیند فروش برای نمایندگان، آسان‌تر شدن فرآیند نرخ دهی برای نمایندگان، ایجاد سرویس‌های مناسب برای تسهیل عملیات بیمه‌گری برای نمایندگان	
	بهبود فروش	افزایش سهم فروش برخط و دیجیتال از کل فروش شرکت، افزایش ضریب نفوذ و استفاده از ابزارهای دیجیتال در شبکه فروش، افزایش قابل‌توجه فروش از کانال‌های دیجیتال، دستیابی به فروش پایدارتر، افزایش وابستگی مشتریان، افزایش چسبندگی مشتریان سود ده	
	بهبود مدل کسب‌وکار شرکت	ارزش‌آفرینی و بهبود ارزش‌ها، اصلاح مدل کسب‌وکار قبلی سازمان، ایجاد کسب‌وکار بنگاه به بنگاه به مشتری <sup>۱</sup> در کنار کسب‌وکارهای بنگاه به بنگاه <sup>۲</sup> و بنگاه به مشتری <sup>۳</sup> قبلی، تغییر مدل کسب‌وکار، تغییر نگرش <sup>۴</sup> و زاویه دید شرکت، تحول مدل کسب‌وکار در لایه channel (شیوه‌های جدید تحویل)	
	تصمیم‌گیری دقیق‌تر	ایجاد سامانه هوش تجاری با استفاده از تحلیل داده، تصمیمات بهتر هیئت‌مدیره با استفاده از اطلاعات به‌روز و صحیح، استفاده از اطلاعات دقیق‌تر و داده‌های بزرگ <sup>۵</sup> در تصمیم‌گیری‌های سازمان	
	شکل‌گیری سازمان داده محور	تبدیل شدن به یک سازمان داده محور، تقویت فرهنگ داده محوری در سازمان	
	کنترل بهتر شاخص‌های کلیدی عملکرد	ارزیابی شعب و شهرهای مختلف بر اساس بودجه و نسبت خسارت، کنترل و مدیریت بهتر تقلب‌ها از طریق تحلیل داده، کنترل بهتر و دقیق‌تر نسبت خسارت	

**کدگذاری انتخابی.** کدگذاری انتخابی به کارگیری نتایج مراحل قبلی کدگذاری را مدنظر قرار می‌دهد و مقوله‌های اصلی را انتخاب کرده، به‌صورت نظام‌مند آن‌ها را به سایر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد. همچنین این مرحله اعتبار ارتباطات را بررسی کرده و مقوله‌هایی را که نیاز به بسط و توسعه بیشتری دارند، گسترش می‌دهد [۶۴]. طبق مدل حاصل از این پژوهش، مؤلفه محوری، یعنی پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه، تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر قرار دارد که بیشتر به خود سازمان و محیط نزدیک آن اشاره دارد. از سوی دیگر، عوامل زمینه‌ای

<sup>1</sup> B2B2C<sup>2</sup> B2B<sup>3</sup> B2C<sup>4</sup> Mindset<sup>5</sup> Big Data

به مسائل محیط دور مرتبط هستند. پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه با فرآیندهایی تحت عنوان راهبردها و اقدامات به پیامدهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی می‌انجامد. مدل پژوهش در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است و این مدل با استفاده از روش داده بنیاد نظام‌مند ایجاد شده است.



شکل ۱: مدل پیاده سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه

**شرایط زمینه ای:**

- اقدامات نهاد ناظر
- پیشروی بانکها در پیاده سازی استراتژی تحول دیجیتال
- پیشروی بیمه های خارجی در پیاده سازی استراتژی تحول دیجیتال

**راهبردها:**

- **سخت**
- الگو گرفتن از رقبا
- اهمیت دادن به بازخورد مشتریان
- اهمیت دادن به سند استراتژی تحول دیجیتال
- ایجاد پیروزی های سریع و زودبازده
- ایجاد یک مدل عملیاتی شفاف
- آموزش مناسب
- برنامه ریزی رسمی
- برون سپاری مناسب
- بهینه کردن فرآیندهای سازمانی
- نگاه فرا بخشی و ایجاد هماهنگی و یکپارچگی
- شروع موزای و عدم توقف جریان فعلی
- عدم برون سپاری موضوعات کلیدی
- مدل محوری

**نرم**

- گزارش دهی مناسب به ذی نفعان
- استمرار و مقاومت در برابر شکست های پیاده سازی استراتژی تحول دیجیتال
- تجربه گری
- تشکیل اتاق فکر جهت استخراج ایده های نوآورانه
- تشکیل تیم راهبری پیاده سازی تحول دیجیتال
- جشن گرفتن دستاوردها و تقدیر کردن
- درگیر سازی و مشارکت ذی نفعان
- نگاه انسانی و بهره گیری از مهارت های نرم

**شرایط عملی:**

- تردن شدن تحول دیجیتال
- تغییر رفتار مشتریان
- محیط پویای رقابتی
- رعایت الزامات استراتژیک
- مهیا بودن اکوسیستم استراتژی
- مهیا بودن ساختار سازمانی مناسب
- الزامات سخت افزاری
- شایستگی های مناسب در پرسنل
- شایستگی های مناسب در تیم راهبری
- شایستگی های مناسب در راهبر
- شایستگی های مناسب در مدیران

**پایه های درد:**

- اقدامات نامناسب مدیریتی
- اقدامات نامناسب نهاد ناظر
- رفتارهای نادرست مشتریان
- شکل گیری تعارضات سازمانی
- ضعف های سخت افزاری
- ضعف های منابع انسانی
- فرهنگ سازمانی نامناسب
- کمبود دانش سازمانی
- مقاومت در برابر تغییر
- نبود همکاری های بین سازمانی
- وجود تضاد منافع بین ذی نفعان
- ساختار سازمانی نامناسب
- تهدیدات محیط رقابتی
- دیربازده و زمانبر بودن پیاده سازی تحول

**پیش برنده:**

- حمایت مدیر عامل
- حمایت مدیران ارشد
- حمایت نهاد ناظر
- حمایت های مالی و بودجه ای
- حمایت هیات مدیره

**شرایط مداخله گر:**

- اقدامات نامناسب مدیریتی
- اقدامات نامناسب نهاد ناظر
- رفتارهای نادرست مشتریان
- شکل گیری تعارضات سازمانی
- ضعف های سخت افزاری
- ضعف های منابع انسانی
- فرهنگ سازمانی نامناسب
- کمبود دانش سازمانی
- مقاومت در برابر تغییر
- نبود همکاری های بین سازمانی
- وجود تضاد منافع بین ذی نفعان
- ساختار سازمانی نامناسب
- تهدیدات محیط رقابتی
- دیربازده و زمانبر بودن پیاده سازی تحول

**پدیده محوری:**

پیاده سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه ایران

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در تشریح مدل پژوهش، می‌توان اذعان کرد که وجود شایستگی‌های مناسب در بین کارکنان، مدیران سازمان، رهبران و تیم‌های راهبری تحول دیجیتال، به همراه گسترش و رواج تحول دیجیتال و تغییر در رفتار مشتریان در محیط رقابتی امروز، موجب شده است که سازمان‌های بیمه‌ای به پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال روی آورند. از این رو، ضعف در شایستگی‌های منابع انسانی، فرهنگ سازمانی نامناسب، کمبود دانش سازمانی، مقاومت کارکنان در برابر تغییر و شکل‌گیری تعارضات سازمانی از یک سو و ضعف‌های سخت‌افزاری و ساختاری، به همراه رویکردهای نامناسب مدیریتی و اقدامات ناکافی نهاد ناظر از سوی دیگر، می‌تواند چالش‌های بزرگی در مسیر پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه کشور ایجاد کند. حمایت‌های مالی و بودجه‌ای، همچنین حمایت مدیرعامل، هیئت‌مدیره و مدیران ارشد نیز بر پیاده‌سازی این استراتژی تأثیرگذار است. در این زمینه، بسیاری از مصاحبه‌شوندگان که در سمت‌های مدیریتی و رهبری پروژه‌های تحول دیجیتال در شرکت‌های بیمه‌ای انتخاب شده بودند، تأکید کردند که در گفتگوهای اولیه، درخواست حمایت کامل هیئت‌مدیره و مدیرعامل را مطرح می‌کردند و در صورت موافقت با این درخواست، سمت و مسئولیت پیشنهادی را می‌پذیرفتند. چالش اصلی دیگری که بسیاری از مصاحبه‌شوندگان بر آن تأکید کردند، فقدان منابع انسانی دیجیتال است. یکی از دلایل عمده این مشکل، نرخ بالای مهاجرت استعدادهای دیجیتال متخصص به کشورهای دیگر است؛ زیرا کشورهای مانند امارات و ترکیه شرایط بهتری برای اقتصاد دیجیتال فراهم کرده‌اند و نه تنها منابع انسانی دیجیتال، بلکه برخی استارت‌آپ‌ها و شرکت‌ها نیز به این کشورها مهاجرت کرده‌اند. این چالش به‌طور حتم در آینده بیشتر و پیچیده‌تر خواهد شد. راهبردهای متنوع و گسترده‌ای برای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه شناسایی شدند. این راهبردها به دو دسته سخت و نرم تقسیم می‌شوند؛ به این معنا که علاوه بر اقداماتی نظیر برون‌سپاری مناسب، ایجاد مدل‌های عملیاتی شفاف، بهینه‌سازی و مدل‌های محوری که نیاز به مهارت‌های سخت دارند، باید به‌طور هم‌زمان با نگاهی انسانی و فرابخشی، مهارت‌های نرم را در ایجاد هماهنگی و یکپارچگی، استمرار در برابر شکست‌ها و تجربیات مورد استفاده قرار داد تا پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه به‌درستی انجام شود. نتیجه این پیاده‌سازی می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای در سطح درون‌سازمانی همچون ارزیابی ریسک و تصمیم‌گیری دقیق‌تر، کنترل بهینه شاخص‌های کلیدی عملکرد، افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت و چابکی سازمانی، افزایش یادگیری سازمانی، بهبود مدل کسب‌وکار، ارتقای فروش و بهبود عملکرد مالی و بهره‌وری و همچنین در سطح برون‌سازمانی نظیر ایجاد خدمات شخصی‌سازی شده، ارتقای تجربه مشتریان، افزایش مشتریان جدید و بهبود جایگاه رقابتی شرکت به همراه داشته باشد. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش نیز بر اهمیت مهارت‌های نرم و انسانی نسبت به مهارت‌های سخت‌افزاری تأکید کردند و بیان داشتند که در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، بیشتر با چالش‌های انسانی مواجه بوده‌اند تا چالش‌های سخت‌افزاری.

مقایسه مدل پژوهش با پژوهش‌های پیشین نشان داد که تدوین سند استراتژی تحول دیجیتال با استفاده از دانش داخلی و مدل‌های خارجی به‌عنوان یک الزام استراتژیک در شرایط علی مدل شناسایی شد. در همین راستا، قباخلو (۲۰۲۰) وجود نقشه راه استراتژیک برای دیجیتالی شدن را به‌عنوان عامل مؤثر بر اجرای موفق تحول دیجیتال شناسایی کرده است مناسب شرکت‌های بیمه‌ای با استارت‌آپ‌ها و مهیا بودن اکوسیستم استارت‌آپی نیز در شرایط علی مدل شناسایی شد [۲۱]. به‌عبارت دیگر، شرکت‌های بیمه‌ای برای پیاده‌سازی موفق استراتژی تحول دیجیتال باید با استارت‌آپ‌های این حوزه ارتباط برقرار کنند و از اکوسیستم استارت‌آپی موجود حداکثر بهره را ببرند. این رابطه می‌تواند دوطرفه و برد-برد باشد، زیرا نتایج پژوهش جول و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که همکاری و تعامل استارت‌آپ‌ها با شرکت‌ها در اکوسیستم‌های موجود، بر موفقیت استارت‌آپ‌ها در عصر دیجیتال تأثیر مثبت دارد [۲۸]. وجود قابلیت‌های رهبری و قابلیت‌های فناوری به‌عنوان یکی دیگر از کدهای شناسایی شده در شرایط علی مدل مطرح است. پژوهش فیروزان سرنقی، طهماسبی و عابدینی (۱۳۹۹) نیز به این نکته اشاره کرده است [۱۹]. همچنین در پژوهش نصرت‌پناه و بارانی (۱۴۰۱) آمده است که رهبری دیجیتال، ترکیب مهارت رهبری و قابلیت دیجیتال به‌منظور بهینه‌سازی مزایای فناوری‌های دیجیتال در راستای افزایش عملکرد کسب‌وکار است و برای ایجاد تحول دیجیتال ضروری است [۴۹]. نتایج پژوهش یاو و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که رهبری دیجیتال تأثیر مثبتی بر موفقیت تحول دیجیتال دارد [۶۹]. خلاقیت و استعداد نیروی انسانی نیز یکی از شرایط علی مدل شناسایی شد، که در پژوهش بوتچن و همکاران (۲۰۱۹) نیز به نقش صلاحیت‌های افراد برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز تحول دیجیتال

اشاره شده است [۹]. ترند شدن اقتصاد دیجیتال و اقتصاد نوآوری به‌عنوان از کدهای شرایط علی مدل شناسایی شد. در این راستا، نتایج پژوهشی که کلیشینا و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی آینده دیجیتال بازار بیمه پرداخته بودند، نشان داد دیجیتالی شدن اقتصاد بر فعالیت‌های بیمه‌ای تأثیر بسزایی دارد [۳۳]. تحول دیجیتال به‌عنوان شرط بقای سازمان در آینده نزدیک از دیگر کدهای شرایط علی مدل می‌باشد. در همین راستا، نتایج پژوهش علیپور، کلابی و خدادادحسینی (۱۴۰۰) بیان می‌کند که امروزه پیدایش مفهوم تحول دیجیتال به معنای ایجاد تغییرات اساسی در رویکردهای تولید و ارائه محصول و خدمت است که بقا و پایداری کسب‌وکارها را تحت تأثیر قرار داده است [۵]. همچنین، در پژوهش شیرازی، یزدانی و زارعی متین (۱۴۰۰) نیز آمده است تحول دیجیتال، تغییری شگرف در عملکرد یک سازمان یا یک کشور و عامل بقا و موفقیت سازمان‌ها در عصر دیجیتال با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین است [۶۱].

ساختار و قوانین غیرقابل انعطاف بیمه مرکزی و ساختارها و آیین‌نامه‌های سنتی از جمله کدهای شرایط مداخله‌گر مدل می‌باشد. در پژوهش کوهلمن و هبرگر (۲۰۲۱) نیز به محدودیت‌های قانونی در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در بخش دولتی کشور آلمان اشاره شده است [۳۵]. قدیمی و از رده خارج شدن برخی از زیرساخت‌های IT موجود در شرکت و کمبود نیروی انسانی متخصص به‌عنوان ضعف‌های سخت‌افزاری و منابع انسانی در شرایط مداخله‌گر شناسایی شد. در همین راستا، دی (۲۰۲۱) نیز فقدان تیم فنی حرفه‌ای و درجه پایین فناوری اطلاعات را به‌عنوان مشکلات و موانع پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال بیان می‌کند [۱۵]. نبود فرهنگ تغییر و تحول در سازمان به‌عنوان یکی دیگر از کدهای شرایط مداخله‌گر شناسایی شد که شیرازی، یزدانی و زارعی متین (۱۴۰۰) نیز مهم‌ترین مانع موفقیت تحول دیجیتال را فرهنگ سازمانی نامناسب می‌دانند [۶۱]. قانون‌گذاری دیجیتال ذیل مفهوم حمایت نهاد ناظر به‌عنوان یکی دیگر از کدهای شرایط مداخله‌گر مدل شناسایی شد. آبدارزاده و همکاران (۱۴۰۰) در مدل‌سازی وضعیت حکمرانی خوب الکترونیک در فضای کسب‌وکار مجازی در صنعت بیمه، شکل‌گیری تحول دیجیتال در صنعت بیمه را یکی از پیامدهای حکمرانی الکترونیک مناسب در این صنعت شناسایی کردند [۱].

در بخش راهبردها، ترسیم دورنمای استراتژی تحول دیجیتال و وجود یک مدل عملیاتی شفاف قبل از اجرا بر مبنای نظرات خبرگان استخراج گردیده است. در این زمینه، کندری و روحانی (۱۴۰۰) نیز بیان می‌کنند که باید چشم‌اندازی شفاف و اهداف و برنامه‌های مشخصی در راستای استراتژی تحول دیجیتال تدوین گردد [۱۷]. مشخص و شفاف بودن شاخص‌های مرتبط با مدل OKR نیز به‌عنوان یکی دیگر از راهبردها شناسایی شد. پژوهش نظری و همکاران (۱۴۰۱) نیز استقرار سیستم OKR را به‌عنوان یکی از راهکارهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال در شرکت‌های نوپای بیمه‌ای مطرح کرده‌اند [۴۸]. پیش‌بینی چالش‌ها و طراحی راه‌حل‌ها قبل از پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال ذیل یک برنامه رسمی نیز به‌عنوان یکی دیگر از کدها در راهبردها مطرح شد. آلبوخیتان (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی، ایجاد نقشه راه را برای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال ضروری برشمرد [۴]. تشکیل کمیته یا کارگروه متولی پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در سازمان از دیگر کدهای شناسایی‌شده در بخش راهبردها بود. در همین راستا، کوراچی و بونبات (۲۰۲۰) نیز تشکیل کمیته راهبری را به‌عنوان یکی از عناصر فاز پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال معرفی می‌کنند [۳۴]. دعوت و دخالت دادن همه ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها نیز از دیگر کدهای شناسایی‌شده در بخش راهبردها می‌باشد. پژوهش کندری و روحانی (۱۴۰۰) نیز پیشنهاد کرده تا انواع مختلف ذی‌نفعان موردتوجه قرار گیرند [۱۷]. برگزاری جلسات مشترک با رقبا و بهره‌مندی از تجارب موفق آن‌ها نیز یکی دیگر از راهبردهای پیاده‌سازی تحول دیجیتال شناسایی شد. در همین راستا، دهیر و سوشیل (۲۰۲۴) اذعان دارند که رویکرد استراتژیک هم‌رقابتی، که ترکیبی از همکاری و رقابت است، به‌عنوان یک راه‌حل مؤثر برای دستیابی به موفقیت در زمینه تحول دیجیتال شناخته می‌شود. سازمان‌ها با درگیر شدن در روابط مشارکتی، می‌توانند از منابع، دانش و قابلیت‌های مشترک با رقبای خود استفاده کنند و بدین ترتیب به بهبود عملکرد تجاری خود در عصر دیجیتال دست یابند [۴۳].

افزایش رضایت مشتریان یکی از پیامدهای برون‌سازمانی شناسایی شد. در تأیید این یافته، نتایج پژوهش ستولاری (۲۰۲۱) نشان می‌دهد مشتریانی که مشتاق هستند از نظر نوآوری و فناوری بهترین‌ها را داشته باشند، با پیشرفت در تحول دیجیتال در صنعت بیمه بسیار راضی خواهند شد [۵۸]. ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نیز یکی دیگر از پیامدهای برون‌سازمانی شناسایی گردید. حدادی هرنیدی، رضایی فرد و اسماعیلی (۱۴۰۱) نیز بر این عقیده‌اند که تحول دیجیتال، پدیده‌ای جدید در عصر حاضر به برتری فناورانه و راهبردی سازمان‌ها منجر می‌شود [۲۵]. افزایش سرعت و چابکی سازمان و بالا رفتن سرعت عملیات بیمه‌گری یکی از پیامدهای درون‌سازمانی شناسایی شد. شوکراتونا (۲۰۲۱) در

پژوهشی دیجیتال شدن بازار بیمه را تحلیل کرده و تأثیر فناوری‌های دیجیتال بر صنعت بیمه و روند تحولات در بازار بیمه را بررسی کرده است. نتایج پژوهش او نشان می‌دهد ارائه خدمات بهتر و سریع‌تر به مشتریان از نتایج تحول دیجیتال می‌باشد [۶۳]. تغییر و اصلاح فرآیندهای سنتی نیز از پیامدهای درون‌سازمانی شناسایی شد. نتایج پژوهش صالحی پور باورصاد و کاظم پوریان (۱۴۰۰) که به توسعه رهنگاشتی نوین برای تحقق تحول دیجیتال پرداخته بودند نیز نشان دادند یکی از ثمره‌های تحول دیجیتال، تغییر فرآیندهای داخلی و ارزش‌آفرینی است [۵۷]. در پایان، بر اساس یافته‌های پژوهش، می‌توان چند پیشنهاد ارائه کرد:

- با توجه به اینکه تمرکز فعلی بسیاری از شرکت‌های بیمه‌گر و نمایندگی‌ها بر بازاریابی دیجیتال، فروش برخط و مدیریت ارتباط با مشتری است و کمتر به سمت اصلاح فرآیندهای داخلی برای توسعه تحول دیجیتال رفته‌اند، پیشنهاد می‌شود که با حضور مؤثر در کمیته کسب‌وکار دیجیتال سندیکای بیمه‌گران ایران و بهره‌گیری از تجارب موفق شرکت‌های بیمه‌ای که به پیاده‌سازی اصولی استراتژی تحول دیجیتال پرداخته‌اند، همچنین استفاده از مشاورین مجرب در این زمینه، هرچه زودتر به سمت پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در شرکت خود و توسعه زیست‌بوم دیجیتال در صنعت بیمه گام بردارند.
  - موتور محرک و جریان‌ساز تحول دیجیتال، مدیران ارشد سازمان هستند. از آنجاکه دیدگاه بسیاری از مدیران صنعت در زمینه تحول دیجیتال کامل و دقیق نیست و آن را فرآیندی اجتناب‌ناپذیر و مستمر نمی‌دانند، پیشنهاد می‌شود آموزش‌های لازم بر اساس یافته‌ها و مدل این پژوهش برای مفهوم‌سازی استراتژی تحول دیجیتال و پیامدهای پیاده‌سازی آن برای مدیران در نظر گرفته شود تا همراهی و همدلی آن‌ها با پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در سازمان شکل بگیرد.
  - با توجه به فاصله صنعت بیمه کشور با کشورهای پیشرفته از نظر فناوری، لزوم استفاده هم‌زمان از الگوبرداری و ورود مستقیم شرکت‌های پیشرفته خارجی به بازار فناوری بیمه به منظور جبران این فاصله و عقب‌افتادگی مؤثر به نظر می‌رسد.
  - فرهنگ‌سازی عمومی مفاهیم تحول دیجیتال، کارکردهای فناوری‌های تحول‌آفرین در صنعت بیمه و منافع آن برای مردم از طریق درگیر کردن آحاد جامعه و مشتریان می‌تواند به توسعه تحول دیجیتال در صنعت بیمه کمک شایانی نماید.
  - با توجه به اهمیت جذب و بهره‌گیری از استعدادهای دیجیتال و فقر و کمبود نیروی انسانی موردنیاز برای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در شرکت‌های بیمه‌ای، پیشنهاد می‌شود گرایش تحول دیجیتال در مقطع ارشد و دکتری رشته مدیریت فناوری اطلاعات ایجاد شود تا افراد علاقه‌مند و مستعد در این حوزه به‌صورت تخصصی تربیت شوند و یکی از اصلی‌ترین منابع لازم برای پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال، یعنی نیروی انسانی متخصص، تأمین گردد.
  - با توجه به نقش مهم نهاد ناظر در پیاده‌سازی استراتژی تحول دیجیتال در صنعت بیمه، ایجاد سند تحول دیجیتال صنعت و تدوین نقشه راه و پروژه‌های زیرساختی موردنیاز برای رسیدن به این چشم‌انداز و همچنین تدوین نقشه تحول دیجیتال توسط خود نهاد ناظر، حرکت به سمت حاکمیت دیجیتال، توسعه رگ‌تک‌ها، بازنگری قوانین و آیین‌نامه‌های فعلی صنعت و به‌روزرسانی آن‌ها با ملاحظات تحول دیجیتال، بدون آسیب به مفهوم اکوسیستم، نظارت به‌جای تصدی‌گری و جلوگیری از اختلال در رقابت پیشنهاد می‌شود.
- در مورد محدودیت‌های پژوهش، می‌توان به معبود بودن تعداد افراد صاحب‌نظر و صاحب تجربه در حوزه تحول دیجیتال در صنعت بیمه کشور و همچنین جوان و نوپا بودن پدیده تحول دیجیتال در این صنعت اشاره کرد.

## منابع

1. Abdarzadeh, P., Roshandel Arbatani, T., Keimasi, M., & Aqili, S. V. (2022). Providing a model of good e-governance in the online business environment of the insurance industry. *Journal of Business Management*, 13(4), 864-885. doi:10.22059/jibm.2021.321920.4096 [In Persian]
2. Abedin, B., Akbari Emami, S., & Abbasnejad, T. (2020). designing a conceptual model of Talent Turnover among Iranian Organizations: An Exploratory Research in ICT industry. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(2), 49-64. doi: 10.22080/shrm.2020.2673 [In Persian]
3. Adama, H. E., & Okeke, C. D. (2024). Digital transformation as a catalyst for business model innovation: A critical review of impact and implementation strategies. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 10(02), 256-264.
4. Albukhitan, S. (2020). Developing digital transformation strategy for manufacturing. *Procedia computer science*, 170, 664-671.
5. Alipour, S., Colabi, A. M., & Khodadad Hosseini, S. H. (2021). Corporate Sustainability Model Based on Digital Transformation, Strategic Renewal, and Value Creation. *Commercial Strategies*, 18(17), 41-24. doi: 10.22070/cs.2022.15280.1168 [In Persian]
6. Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.
7. Azizi, Sh. (2022). *Research method in management with emphasis on practical and statistical examples*. SAMT Publications. Tehran Iran. [In Persian]
8. Badin, M., & Qadiani, A. (2020). Digital transformation in the insurance industry, opportunities, challenges and strategies and its consequences in economic prosperity. *28th Insurance and Development Conference*, Tehran, Iran. [In Persian]
9. Butschan, J., Heidenreich, S., Weber, B., & Kraemer, T. (2019). Tackling hurdles to digital transformation—The role of competencies for successful industrial internet of things (IIoT) implementation. *International Journal of Innovation Management*, 23(04), 1-34.
10. Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate?. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237-262.
11. Cappiello, A. (2020). The Digital (R) evolution of Insurance Business Models. *American Journal of Economics and Business Administration*, 12(1), 1-13.
12. Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33.
13. Chin, H., Marasini, D. P., & Lee, D. (2023). Digital transformation trends in service industries. *Service Business*, 17(1), 11-36.
14. Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California Management Review*, 62(4), 37-56.
15. Di, P. (2021). The Research and Implementation in Digital Transformation of Manufacturing Enterprises. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1820, No. 1, p. 012098). IOP Publishing.
16. Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *The Geneva papers on risk and insurance-issues and practice*, 43, 359-396.
17. Farzaneh Kondori, N., & Rouhani, S. (2021). Presenting a conceptual framework for digital judicial transformation for digital governance. *Journal of Public Administration*, 13(3), 593-620. doi: 10.22059/jipa.2021.317608.2891 [In Persian]
18. financesonline. (2022). Retrieved from <https://financesonline.com/digital-transformation-statistics/#technologies>
19. Firoozan Sarnaghi, T., tahmasebi, D., & Abedini, A. (2020). Analyzing the role of managerial and operational capabilities of digital strategy and digital culture on productivity. *Journal of Strategic Management Studies*, 11(44), 59-77. [In Persian]
20. Ghobakhloo, M. (2020). Determinants of information and digital technology implementation for smart manufacturing. *International Journal of Production Research*, 58(8), 2384-2405.
21. Ghorbani, MH. Goudarzi, M., & Safari, HR. (2015). Identify and Developing the Model of Obstacles of Successful Implementation of Strategic Plan in Sport and Youth Ministry of Iran. *Sport Management Studies*, 7(31), 13-32. [In Persian]

22. Golestane, M. H., Hosseini, M., & Akbari, M. (2022). Investigating the impact of digital transformation on market share with the mediating role of brand value (case study of Alborz Insurance Company), *New Research Approaches in Management and Accounting*, 5 (83), 1718-1701. [In Persian]
23. Guimaraes, A. D. A. (2020). *Digital transformation in the insurance industry: applications of artificial intelligence in fraud detection*. Master Thesis. School of Business & Economics. NOVA University. Lisbon, Portugal.
24. Gürsev, S. (2023, May). Digital Transformation with Artificial Intelligence in the Insurance Industry. In *International Symposium on Intelligent Manufacturing and Service Systems* (pp. 326-335). Singapore: Springer Nature Singapore.
25. Haddadi Harandi, A. A., Rezaeifard, M., & Esmaelii, S. (2022). Digital Transformation Maturity Model; Areas and Trends of Research in Iran. *Digital Transformation*, 2(2), 43-72. doi: 10.22034/dtj.2022.340076.1061 [In Persian]
26. Hashemi, S. R., Moshabbaki Esfahani, A., Kordnaeij, A., & Khodadadhoseini, S. H. (2021). Modeling a Diversification Strategy for Iranian Private Multi-Business Companies. *Journal of Business Management*, 13(1), 42-65. doi: 10.22059/jibm.2019.288758.3638 [In Persian]
27. Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10(1), 1-35.
28. Joel, Olorunyomi Stephen, Adedoyin Tolulope Oyewole, Olusegun Gbenga Odunaiya, and Oluwatobi Timothy Soyombo. (2024). Navigating the digital transformation journey: strategies for startup growth and innovation in the digital era. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 697-706.
29. Johansson, S., & Vogelgesang, U. (2016). Automating the insurance industry. *The McKinsey Quarterly*. New York (Jan 1, 2016).
30. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
31. Khanifar, H., & Moslemi, N. (2022). *The principles and basics of qualitative research methods*. Negah Danesh Publishing, Tehran, Iran. [In Persian]
32. Khastar, H. (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58), 161-174. [In Persian]
33. Klishina, Y. E., Glotova, I. I., Uglitskikh, O. N., & Tomilina, E. P. (2021). The Digital Future of the Insurance Market. In *The Challenge of Sustainability in Agricultural Systems: Volume 1* (pp. 743-751). Cham: Springer International Publishing.
34. Korachi, Z., & Bounabat, B. (2020). General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy. *Journal of Computer Science*, 16, 493-507.
35. Kuhlmann, S., & Heuberger, M. (2023). Digital transformation going local: implementation, impacts and constraints from a German perspective. *Public Money & Management*, 43(2), 147-155.
36. Kumar, P., Taneja, S., Mukul, & Özen, E. (2023). Digital transformation of the insurance industry—a case of the indian insurance sector. *The Impact of Climate Change and Sustainability Standards on the Insurance Market*, 85-106.
37. Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & information systems engineering*, 6, 239-242.
38. Liu, M., Yang, H., & Zheng, S. (2024). Index construction and application of digital transformation in the insurance industry: Evidence from China. *Plos one*, 19(1), e0296899.
39. Mahboub, H., & Sadok, H. (2023). Implementing enterprise digital transformation: a contribution to conceptual framework design. *Nankai Business Review International*, 14(1), 35-50.
40. Mappingire, K., Smuts, H., & Van der Merwe, A. (2022). Components of a Digital Transformation Strategy: A South African Perspective. In *Proceedings of Sixth International Congress on Information and Communication Technology: ICICT 2021, London, Volume 2* (pp. 437-447). Springer Singapore.
41. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57, 339-343.
42. Mazloomi, N., & Tayebi Abolhasani, A. (2020). Comprehensive framework for strategy implementation tools. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 10(39), 276-239. [In Persian]
43. Meena, A., Dhir, S., & Sushil, S. (2024). Coopetition, strategy, and business performance in the era of digital transformation using a multi-method approach: Some research implications for strategy and operations management. *International Journal of Production Economics*, 270, 109068.
44. Mišanková, M., & Kočíšová, K. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 861-870.

45. Mohammadi Khayareh, M., & Efzouni, R. (2019). An overview of digitization research in the insurance industry, *The third international conference on interdisciplinary studies in management and engineering*, Tehran, Iran. [In Persian]
46. Mulyana, R., Rusu, L., & Perjons, E. (2023). How Hybrid IT Governance Mechanisms Influence Digital Transformation and Organizational Performance in the Banking and Insurance Industry in Indonesia. In *The International Conference on Information Systems Development (ISD)* (pp. 1-12). Association for Information Systems (AIS).
47. Nabiyi, F., Shamizanjani, M., & Garoosi mokhtarzadeh, N. (2024). Conceptualization of digital transformation strategy and identifying the principles and supporting capabilities for its formation with meta synthesis approach. *Science and Technology Policy Letters*, 14(1), 29-50.
48. Nazari, M., Vedadhir, A. A., Ezati, H., & Torkaman, A. (2022). The trend of digital transformation and strategy of the country's insurance industry. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(52), 158-141. doi: 10.22034/smsj.2022.163802 [In Persian]
49. Norouzi, H., Nosrat Panah, R., & Barani, S. (2022). The Influence of Digital Leadership on Firm Performance in Dynamic Environments: The Role of Dynamic Capabilities, Business Model Innovation, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Business Management*, 14(3), 445-474. doi: 10.22059/jibm.2022.333405.4290 [In Persian]
50. Omidikia, K., Moshabbaki, A., Khodadad Hoseini, S. H., & Azizi, S. (2012). Organizational Capabilities and Company Brand Positioning: a Grounded Theory Approach. *Strategic Management Thought*, 6(1), 35-72. doi: 10.30497/smt.2012.1023 [In Persian]
51. Onesi-Ozigagun, O., Ololade, Y. J., Eyo-Udo, N. L., & Ogundipe, D. O. (2024). Leading digital transformation in non-digital sectors: a strategic review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1157-1175.
52. Osorio-Gómez, C. C., Herrera, R. F., Prieto-Osorio, J. M., & Pellicer, E. (2024). Conceptual model for implementation of digital transformation and organizational structure in the construction sector. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(7), 102749.
53. Pittaway, J. J., & Montazemi, A. R. (2020). Know-how to lead digital transformation: The case of local governments. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101474.
54. Qatawneh, N., Aljaafreh, A., & Al-Laymoun, O. L. (2024). Business Intelligence Adoption Model During the Digital Transformation Era: An Empirical Investigation in the Jordanian Insurance Companies. In *Information and Communication Technology in Technical and Vocational Education and Training for Sustainable and Equal Opportunity: Education, Sustainability and Women Empowerment*, 543-552. Singapore: Springer Nature Singapore.
55. Rahro, M., Kordnaeij, A., Delkhah, J., Moshabaki Esfahani, A., & Kazemi, S. . H. (2023). An Integrated Approach to Organizational Purchasing Strategies: A Scoping Review. *Commercial Strategies*, 19(20), 1-29. doi: 10.22070/cs.2023.17710.1308 [In Persian]
56. Rasouli, R., & Salehi, A. (2016). *Advanced Strategic Management*, Tehran: Payam Noor University Press. Tehran Iran. [In Persian]
57. Salehipour Bavarsad, S., & Kazem Pourian, S. (2021). Unveiling a New Roadmap for Digital Transformation. *Science and Technology Policy Letters*, 11(1), 5-17. [In Persian]
58. Satuluri, R. K. (2021). Digital Transformation In Indian Insurance Industry. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(4), 310-324.
59. Shalina, D., Stepanova, N., & Bochkov, P. (2020). Successful implementation of corporate strategy in the context of digital transformation. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 89, p. 05002). EDP Sciences.
60. Shasha, Z. (2023). The Impact of Digital Transformation on the Insurance Business Model and Innovative Opportunities. *Financial Engineering and Risk Management*, 6(11), 121-126.
61. shirazi, M., yazdani, H. R., & zarei matin, H. (2021). Providing a Roadmap for Deployment the Organizational Culture Required for Digital Transformation with a Meta-Synthesis Approach. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(3), 1-22. [In Persian]
62. Shiri, F., ShamiZanjani, M., Abooyee Ardakan, M., & Shams Alike, F. (2023). The Banks in the Age of Digital Transformation: Considerations for Enterprise Architecture. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 38(4), 1283-1317. doi: 10.22034/jipm.2023.698604 [In Persian]
63. Shuxratovna, U. M. (2021). Digitalization of the Insurance Market. *JournalNX*, 7(02), 310-316.
64. Strauss, A. L., Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. (2nd Edition)*. California: Thousand Oaks
65. Susanto, P. C., Ali, H., Sawitri, N. N., & Widyastuti, T. (2023). Strategic Management: Concept, Implementation, and Indicators of Success (Literature Review). *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(2), 44-54.

66. Vendraminelli, L., Macchion, L., Nosella, A., & Vinelli, A. (2023). Design thinking: strategy for digital transformation. *Journal of Business Strategy*, 44(4), 200-210.
67. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 28(2), 118-144.
68. Wiesböck, F; Li, L; Matt, C; Hess, T; Richter, A (2017). *How Management in the German Insurance Industry Can Handle Digital Transformation* (Management Reports des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien). LMU München
69. Yao, Q., Tang, H., Liu, Y., & Boadu, F. (2024). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(3), 903-927.
70. Zhang, X., Xu, Y. Y., & Ma, L. (2023). Information technology investment and digital transformation: the roles of digital transformation strategy and top management. *Business Process Management Journal*, 29(2), 528-549.