



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Designing a Sustainable Business Model Innovation (Case Study: A Social Insurance Organization)

Mohsen Nazari¹, Manouchehr Ansari², Mohammad Javad Ashari Pour^{3,*}¹ Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.² Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.³ PhD Student, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 29 August 2025

Final revision: 29 December 2025

Accepted: 25 January 2026

Early online access: 25 January 2026

Published: 1 April 2026

Keywords:

Business models

Case study

Innovation

Social insurance company

Sustainability

ABSTRACT

BACKGROUND AND OBJECTIVES: Sustainable business model innovation is a widely studied concept in management, sustainability, and innovation literature. Although extensively researched, business models have not fully adapted themselves to the technological, sustainability, and post-pandemic era. A critical future challenge for Iran is the financial instability of pension funds and social insurance organizations, with the crisis approaching a critical stage. Designing innovative sustainable business models for these organizations could offer an efficient solution. This study aims to identify factors influencing sustainable business model innovation, using a case study method focused on Iran's Social Security Organization, and is the first such study of this organization. The research questions are: 1. What are the factors affecting sustainable business model innovation for the Social Security Organization, and how can they be classified? 2- What are the drivers and consequences affecting the implementation of sustainable business model innovation for the Social Security Organization, and how can they be classified? 3- What is the importance of each component of the sustainable business model innovation for the Social Security Organization across the three parts: antecedents, business model, and consequences?

METHODS: A single case study was conducted on Iran's Social Security Organization. Data were collected through documentation and archival records (62 documents), interviews (23 interviews), and participant observation until theoretical saturation was achieved. The level of support for each component and their rankings was determined using the Shannon entropy method. Cohen's kappa coefficient was used to assess the reliability of the coding process.

FINDINGS: The research findings were analyzed and categorized using MAXQDA software. A total of 63 components and 279 codes were identified, relating to the characteristics of sustainable business model innovation for the Social Security Organization, across three levels: antecedents, sustainable business model innovation, and consequences. For the first research question, the sustainable business model innovation for the Social Security Organization comprised 183 codes, classified into 38 components and six categories. For the second research question, the drivers consisted of 67 codes, classified into 18 components and two categories. The consequences comprised 29 codes, classified into 7 components and three categories. For the third research question, the importance of each component was determined using the Shannon entropy method. Among the antecedents, dynamic capabilities ranked first, followed by government and macroeconomic components in second and third places, respectively. Within the business model, the innovation component—focused on increasing premium collection (compulsory and non-compulsory premiums, statutory audits) and reducing liability costs (short-term, long-term, and treatment)—ranked first. The knowledge and actuarial components, human resources, and insurance services (based on actuarial calculations) ranked second to fourth, respectively. Treatment services (considering the Organization's service showcase, mass production, procurement of quality treatment services for beneficiaries, and cost-reduction methods) and other governance elements ranked fourth and fifth, respectively. Among the consequences, competitive advantage and market components ranked first, followed by: community development (education, health, economic growth, and livelihoods) and social security components in second and third places, respectively.

CONCLUSION: Drawing on the sustainable business model framework (Bocken et al., 2018), this study introduces a novel model of antecedents, sustainable business model innovation, and consequences. The model includes antecedents (internal and external), the business model (divided into four subsections: value creation, value proposition, value exploitation, and value delivery), and consequences (economic, social, and environmental). This model can serve as a practical guide for managers of pension funds and social insurance organizations and policymakers in welfare and social security. The study also contributes to practical innovation and sustainable business model innovation in the service sector. To achieve sustainable business model innovation, the Social Security Organization should keep pace with new business trends (e.g., teleworking, freelancing, sharing economy) and simplify complex processes. Digitalizing services, including developing self-service applications and reducing in-person visits, is essential to improve beneficiary experiences. Operational transparency, through regular and online reports, strengthens public trust and social capital. Combating insurance fraud using artificial intelligence, data mining, and inter-agency collaboration conserves organizational resources. Marketing non-compulsory insurance expands coverage by strategically targeting new markets and modifying plans. An active role in discourse, lobbying, and legislation is crucial to maintaining the Organization's independence and financial sustainability. Using artificial intelligence and digital capabilities to identify insured people and optimize inspections while increasing efficiency. Reducing bureaucracy, outsourcing non-core tasks, and reforming meritocratic appointments will enhance organizational innovation and agility.

*Corresponding Author:

Email: j.ashari@ut.ac.ir

Phone: +98 2161115672

ORCID: 0009-0001-8745-0498

DOI: [10.22056/ijir.2026.02.03](https://doi.org/10.22056/ijir.2026.02.03)This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



مقاله پژوهشی

طراحی یک مدل کسب و کار پایدار و نوآور (مورد مطالعه: یک سازمان بیمه گر اجتماعی)

محسن نظری^۱، منوچهر انصاری^۲، محمد جواد اشعری پور^۳

^۱ استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

^۲ دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

^۳ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله

تاریخ های مقاله:

دریافت: ۷ شهریور ۱۴۰۴
بازنگری نهایی: ۸ دی ۱۴۰۴
پذیرش: ۵ بهمن ۱۴۰۴
زودآیند: ۵ بهمن ۱۴۰۴
انتشار: ۱۲ فروردین ۱۴۰۵

کلمات کلیدی:

پایداری
سازمان بیمه گر اجتماعی
مدل های کسب و کار
مطالعه موردی
نوآوری

*نویسنده مسئول:

ایمیل: j.ashari@ut.ac.ir
تلفن: +۹۸ ۲۱۶۱۱۱۵۶۷۲

ORCID: 0009-0001-8745-0498

DOI: 10.22056/ijir.2026.02.03

چکیده:

پیشینه و اهداف: امروزه مدل های کسب و کار پایدار و نوآور یکی از مفاهیم مورد مطالعه گسترده در ادبیات مدیریت، پایداری و نوآوری است. با وجود اینکه مدل های کسب و کار در پژوهش های بسیاری بررسی شده اند، به نظر می رسد در عصر فناوری متوقف شده و به طور کامل با عصر پایداری و پسا پاندمی درگیر نشده اند. از طرفی یکی از بحران های جدی پیش رو در سطح کشور، بحران ناپایداری مالی کسب و کار صندوق های بازنشستگی و سازمان های بیمه گر اجتماعی و پیشروی بحران به سوی نقطه ای بی بازگشت است. بنابراین، طراحی یک مدل کسب و کار پایدار و نوآور برای چنین کسب و کارهایی می تواند به عنوان یک راهکار مدنظر قرار گیرد. هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر در طراحی مدل کسب و کار پایدار و نوآور بزرگترین سازمان بیمه گر اجتماعی کشور به روش مطالعه موردی برای نخستین بار است.

روش شناسی: در این پژوهش از روش مطالعه موردی استفاده شده است. به دلیل ویژگی های خاص مورد مطالعه، مطالعه تک موردی در خصوص سازمان تأمین اجتماعی صورت پذیرفت. به این منظور از ابزارهای مستندات و اسناد بایگانی (۶۲ مستند)، مصاحبه (۲۳ مصاحبه) و مشاهده مشارکتی محقق تا رسیدن به مرحله اشباع نظری استفاده شد. در ادامه میزان پشتیبانی از هریک از مؤلفه ها و رتبه بندی با استفاده از آنتروپی شانون تعیین شده است. برای سنجش اعتبار مطالعه از ضریب کاپای کوهن استفاده شد.

یافته ها: یافته های پژوهش با تحلیل محتوای داده های کیفی حاصله و استفاده از نرم افزار MAXQDA، تحلیل و دسته بندی شد. بر این اساس ۶۳ مؤلفه و ۲۷۹ کد در مورد ویژگی های مدل کسب و کار پایدار و نوآور مورد مطالعه و در سه سطح پیشران ها، مدل کسب و کار پایدار و نوآور و پیامدها شناسایی شد. نتایج رتبه بندی نشان می دهد در بخش پیشران ها مؤلفه قابلیت های پویا، در مدل کسب و کار مؤلفه نوآوری های افزایش وصول حق بیمه (حق بیمه اجباری، حق بیمه غیر اجباری و حسابرسی دفاتر قانونی) و کاهش هزینه های تعهدات (کوتاه مدت، بلند مدت و درمان) و در پیامدها مزیت رقابتی و بازار مهم ترین مؤلفه ها هستند.

نتیجه گیری: نتایج پژوهش در قالب ارائه یک مدل کسب و کار پایدار و نوآور در خصوص مورد مطالعه ارائه شد. مدل ارائه شده در بخش پیشران ها (درونی و بیرونی)، مدل کسب و کار (براساس چهارچوب ارائه شده منابع علمی و در چهار زیربخش ایجاد ارزش، ارزش پیشنهادی، بهره برداری از ارزش و تحویل ارزش ها) و در بخش پیامدها (اقتصادی، اجتماعی و محیطی) می تواند به مثابه یک راهنمای عملی باشد که مدیران در صندوق های بازنشستگی و سازمان های بیمه گر اجتماعی و سیاست گذاران در حوزه های رفاه و تأمین اجتماعی از آن استفاده کنند. در آخر، پژوهش در حوزه مدل های کسب و کار پایدار و نوآور در حوزه خدمات دارای نوآوری عملی است.

توجه: مدت زمان بحث و انتقاد برای این مقاله تا ۱ جولای ۲۰۲۶ در وبسایت IJIR در «نمایش مقاله» باز است.

نباشد این است که تصور می‌شود این تهدید در آتی بسیار دور به وقوع خواهد پیوست یا دولت توان اقتصادی مداخله و مدیریت آن را خواهد داشت. حال آنکه اولاً احتمال ورشکستگی مالی سازمان تأمین اجتماعی در یک دهه آتی بسیار بالاست؛ و ثانیاً اندازه بحران به قدری است که دولت نیز توان مداخله اقتصادی را نخواهد داشت. در یک مقیاس کوچک، تسری بحران صندوق بازنشستگی فولاد (با تعداد ۷۷ هزار مستمری‌بگیر) به سازمان تأمین اجتماعی (با بیش از ۵ میلیون مستمری‌بگیر) در ده سال آتی به لحاظ پیامدهای گسترده ناشی از تعداد مستمری‌بگیران، گستردگی پوشش جغرافیایی و تنوع اقشار تحت پوشش می‌تواند زمینه‌آرایی‌های اقتصادی و اجتماعی گسترده در کشور را پدید آورد (اخوان بهبهانی، ۱۳۹۶).

با توجه به شرایط پیش‌گفته، پیش‌بینی احتمال بروز بحران ناپایداری مالی در کسب‌وکارهای این حوزه در سال‌های آینده و پیامدهای اقتصادی و اجتماعی وجود دارد. بنابراین، طراحی مدل‌های کسب‌وکار پایدار و نوآور برای این نوع کسب‌وکارها راهکاری مؤثر به شمار می‌رود. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و طراحی مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور در یک مورد تجربی (رهبر بازار صندوق‌های بازنشستگی و بزرگ‌ترین بیمه‌گر اجتماعی کشور) است. به‌منظور دستیابی به هدف پژوهش، ابتدا مبانی نظری (شامل تعاریف مدل کسب‌وکار، پایداری، نوآوری، بوم کسب‌وکار، مرور پیشینه و شکاف‌های پژوهشی) بررسی می‌شود. سپس با طرح پرسش‌های پژوهش، روش‌شناسی (شامل معرفی مورد مطالعه، دلایل انتخاب مطالعه موردی یگانه، روش‌های گردآوری داده و اعتبارسنجی) تشریح می‌شود. داده‌های کیفی در سه سطح کد، مؤلفه و مقوله دسته‌بندی و با روش آنتروپی شانون، اهمیت نسبی آن‌ها تعیین می‌شود. در ادامه، پاسخ به پرسش‌های ارائه‌شده، مقایسه یافته‌ها با ادبیات موجود و مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور برای مورد مطالعه ارائه می‌شود. در پایان، پیشنهادها کاربردی برای سیاست‌گذاران حوزه رفاه و تأمین اجتماعی و نیز مدیران سازمان ارائه می‌شود.

مبانی نظری پژوهش

مدل کسب‌وکار، مسیری است که کسب‌وکار از طریق آن ارزش را تولید، ارائه و جذب می‌کند (Di Tullio et al., 2021). به‌خصوص در مورد شرکت‌هایی که قصد ارتقا از تولید به خدمات‌دهی و ارزش افزوده‌های جدید دارند، مدل کسب‌وکار مهم‌تر از محصولات و فناوری است (Yun et al., 2019). ارزش، اصل بنیادین در هر دو مدل کسب‌وکار سنتی و پایدار_نوآور است (Breuer & Lüdeke-Freund, 2017). درحالی‌که مدل‌های کسب‌وکار سنتی با محوریت منابع، قابلیت‌ها و استراتژی‌ها به مسائل پاسخ می‌دهند؛ مدل‌های پایدار بر تعامل با سهامداران و ایجاد ارزش اقتصادی با توجه به اولویت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی تمرکز دارند. مدل‌های نوآور نیز با بهره‌گیری از فناوری، پیشرفت، جایگزینی و پاسخ به تغییرات محیطی، فرایندهای جدید را ایجاد می‌کنند و به چالش‌های کسب‌وکار واکنش نشان می‌دهند. این تحول ممکن است تدریجی یا بنیادین باشد. در نتیجه، مدل‌های

امروزه پایداری علاوه بر موضوعی محوری، فرصتی استراتژیک برای کسب‌وکارها نیز محسوب می‌شود. این مفهوم فراتر از تغییرات محصول یا فرایند، ترکیب‌های نوینی از محصولات، خدمات و مدل‌های کسب‌وکار را دربرمی‌گیرد (Bocken et al., 2019). نقش صنعت بیمه در ترویج پایداری، چندوجهی و حیاتی است. این صنعت فرایند انتقال ریسک‌های اجتماعی را به پرتفوی ریسک‌های قابل مدیریت تسهیل می‌کند. با این حال، تغییرات اقلیمی این فرایند را پیچیده می‌سازد، زیرا افزایش فراوانی و شدت بلایای طبیعی، تحولات ریسک، پویایی و قابلیت بیمه‌پذیری بیمه‌گذاران را دگرگون می‌کند. در نتیجه شرکت‌های بیمه ناچارند در مدیریت ریسک و سرمایه‌گذاری خود، شیوه‌های نوینی به کار گیرند که با اهداف پایداری همسو باشند. این اقدامات به ایجاد اقتصاد و جامعه‌ای مقاوم‌تر یاری می‌رساند (Lot & Haegeli, 2021). نوآوری از طریق خلق ارزش مشترک، نقش مهمی در بهبود بهره‌وری کسب‌وکار ایفا می‌کند (کلابی، ۱۳۹۹). دستیابی به عملکرد بهتر کسب‌وکار مستقیماً به تصمیمات مدیریتی درباره نوآوری در فرایندهای تولید و مدل‌های کسب‌وکار وابسته است (Kurek et al., 2023). درحالی‌که مدل‌های کسب‌وکار رایج بر «تأمین نیازهای مشتری، بازده اقتصادی و تطابق با بازار» متمرکزند، مدل‌های کسب‌وکار پایدار دامنه وسیع‌تری از تأثیرات (از مثبت تا منفی) بر جامعه، محیط‌زیست و اقتصاد را در نظر می‌گیرند. این مدل‌ها ابعاد گوناگون ارزش در هر سه بعد پایداری (اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی) را یکپارچه می‌کنند و با ارزش‌آفرینی برای طیف وسیعی از ذی‌نفعان، جامعه و محیط‌زیست، از مشتری‌مداری مدل‌های متعارف فراتر می‌روند (Bocken et al., 2015). مدل‌های کسب‌وکار پایدار و نوآور می‌توانند مزیت‌های رقابتی پایدار را در محیط‌های پویای خارجی ایجاد کنند (Pan et al., 2023). ادبیات رو به رشد درباره مدل‌های کسب‌وکار پایدار و نوآور، نه تنها از سوی دانشگاهیان، بلکه از سوی صاحبان کسب‌وکارهای عملیاتی نیز مورد توجه گسترده قرار گرفته است. با این حال، مفهوم و تبیین نظری اجزای این مدل‌ها نیازمند تشریح بیشتری است (Utaminingsih et al., 2024).

در این میان، بیمه‌های اجتماعی و صندوق‌های بازنشستگی به‌عنوان بزرگ‌ترین ارائه‌دهندگان خدمات رفاهی پایدار، با چالش‌های بی‌سابقه ناپایداری مالی روبه‌رو هستند. بحران ناپایداری مالی به وضعیتی اشاره دارد که در آن بیمه‌گر با اتکا به منابع موجود یا سایر روش‌های تأمین مالی قادر به تأمین تعهدات قانونی خود در قبال بیمه‌شدگان و مستمری‌بگیران نیست. این ناپایداری مالی علاوه بر تأثیر منفی در سطح فردی در خصوص عدم ارائه خدمات درمانی و مستمری، در سطح اجتماعی نیز به قطع امید به آینده و ایجاد تبعات اجتماعی منجر می‌شود. موضوع «بحران صندوق‌های بازنشستگی» در رتبه شصت و نهمین مسئله از مجموعه آینده‌پژوهی صد مسئله بزرگ کشور در سال ۱۳۹۷ قرار گرفته است (آینده‌پژوهی ایران، ۱۳۹۷). آنچه موجب شده تهدید ملی تأمین اجتماعی در ایران در اولویت



شکل ۱. بوم کسبوکار پایدار (Bocken et al., 2018)
Fig. 1. Sustainable business model canvas (Bocken et al., 2018)

در سازمان هستند، بلکه به همسویی دوباره با ذی نفعان نیز وابسته‌اند، زیرا اولاً هرگونه تغییر در مدل کسبوکار مستلزم تغییر در سایر بازیگران و فعالان است (در غیر این صورت کارایی نخواهد داشت)؛ ثانیاً مدل‌های کسبوکار پایدار بر ایجاد ارزش مشترک با ذی نفعان تأکید دارند (Freudenreich et al., 2020). این ذی نفعان طیف وسیعی از جمله مشتریان، تأمین کنندگان، دولت، مجامع محلی، NGOها و سایر مشارکت کنندگان اکوسیستم را دربرمی گیرند (Joyce & Paquin, 2016).

گفتمان پایداری در حال بازتعریف صنعت بیمه است و بر استراتژی‌های سرمایه‌گذاری و عملیات بنیادی تأثیر می‌گذارد. درحالی‌که تمرکز غالباً بر ابعاد شناخته‌شده زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی است، درک کامل مستلزم بررسی عوامل مکملی مانند تغییرات جمعیتی، پیشرفت‌های فناوریانه و واکنش‌های سیاستی است. این عوامل به‌طور عمیق بر پایداری اقتصادی و اجتماعی تأثیر می‌گذارند. مثلاً، تغییرات جمعیتی با انتقال ثروت از شاغلان به بازنشستگان، پایداری قراردادهای بین‌نسلی و سیستم‌های بازنشستگی را به چالش می‌کشد. نوآوری‌های فناوریانه با تولید داده‌های عظیم، بیمه‌پذیری ریسک را متحول کرده، مدل‌های کسبوکار پایدار را برای شرکت‌های بیمه تعریف می‌کنند. این فناوری‌ها نه تنها بهره‌وری عملیاتی را تسهیل می‌کنند، بلکه به تحقق اهداف کلان پایداری نیز کمک می‌کنند (Eling, 2024).

مروری بر پیشینه پژوهش

ژانگ و همکاران (Zhang et al., 2023) نشان می‌دهند که نوآوری باز از طریق تقویت یادگیری سازمانی (شامل یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه) به ایجاد مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند. همچنین، قابلیت مدیریت دانش نقش میانجی مهمی در این رابطه ایفا می‌کند.

شورولیه و همکاران (Chevrollier et al., 2023) نشان می‌دهند که دو جریان مشتریان و ذی نفعان سازمانی، ارزش‌های پیشنهادی پایدار را در مسیر دستیابی به اهداف توسعه پایدار شکل

پایدار و نوآور با کاهش اثرات منفی اجتماعی و زیست‌محیطی، توجه به مسائل پایداری، ذی نفعان و توسعه پایدار، به چالش‌های بنیادین کسبوکار پاسخ می‌دهند (Shakeel et al., 2020).

مدل کسبوکار پایدار و نوآور نوعی نوآوری برای ایجاد اثرات مثبت یا کاهش اثرات منفی قابل توجه برای محیط و جامعه است. این نوآوری از طریق تغییر در نحوه‌ای تعریف می‌شود که سازمان و شبکه ارزش آن، ارزش را ایجاد، ارائه، جذب یا تغییر می‌دهند (Bocken et al., 2014). این مدل متمایز از مدل کسبوکار نوآور معمولی است و به معنای «مدیریت فعال چندذی نفع» و «نگرش بلندمدت» است (Geissdoerfer et al., 2018). این مدل برای تعادل بخشی بین فرصت‌ها و جریان‌های درآمدی، به منظور بهینه‌سازی راه‌حل‌های پایدار بلندمدت، حیاتی است (Sjödin et al., 2020). این موضوع برای شرکت‌های بزرگ، کسبوکارهای کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها به یک اندازه صادق است (Bashir et al., 2022). در نهایت، مدل کسبوکار پایدار و نوآور به عنوان یک راهکار، منافع ذی نفعان متعدد از جمله مشتریان، سهامداران، تأمین کنندگان، شرکا، جامعه و محیط زیست را تأمین می‌کند (Velter et al., 2020).

در حوزه مدل‌های کسبوکار سنتی، استروالد و پیگنیور (Osterwalder & Pigneur, 2010) بر این باورند که ایجاد مدل کسبوکار با تعریف پیشنهاد ارزشی متناسب با نیازهای مشتری آغاز می‌شود. این فرایند تکراری و شامل آزمایش و بهبود مستمر است. بوکن و همکاران بیان می‌کنند که کسبوکار پایدار ارزش پیشنهادی زیست‌محیطی و اجتماعی قابل اندازه‌گیری را در هماهنگی با ارزش اقتصادی ارائه می‌دهد (Bocken et al., 2018). شکل ۱ چهارچوب‌های اصلی را در قالب یک بوم مدل کسبوکار پایدار یکپارچه می‌کند. پس از پیشنهاد ارزش، مراحل ایجاد و تحویل ارزش شامل تبدیل ایده به عمل، ساختار سازمانی، منابع و نهایتاً ایجاد مزیت رقابتی است. در نهایت، بهره‌برداری از ارزش به مدل درآمدی وابسته است. بنابراین، نوآوری در مدل‌های درآمدی برای گذار موفق به مدل‌های پایدار و نوآور ضروری است (Achterberg et al., 2016). فرایندهای ایجاد مدل کسبوکار پایدار و نوآور، نه تنها مستلزم تغییر

و گسترش می‌دهند. در جریان مشتریان، آگاهی از مسائل پایداری و تمایل به پرداخت قیمت واقعی برای کالاها و خدماتی که به حل مسائل کمک می‌کنند، نقش مؤثری ایفا می‌کند. در جریان ذی‌نفعان، شفافیت نظام‌مند، اشاعه بهترین رویه‌ها و ارائه اطلاعات درباره قیمت واقعی، به گسترش ارزش‌های پیشنهادی پایدار منجر می‌شود.

نصرت آبادی و همکاران (Nosratabadi et al., 2020) به ارزیابی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر در پایداری مدل‌های کسب‌وکار پرداخته‌اند، که به ترتیب عبارت‌اند از پیشنهاد ارزش، شایستگی‌های کلیدی، جنبه‌های مالی، فرایندهای تجاری، مشتریان هدف، منابع، فناوری، رابطه مشتری و شبکه شرکت.

بوکن و گرادتس (Bocken & Geradts, 2020) سه‌گانه‌ای از موانع و محرک‌ها را در سطوح نهادی، استراتژیک و عملیاتی شناسایی کرده‌اند. موانع نهادی مانند تمرکز بر حداکثرسازی ارزش ذی‌نفعان، اجتناب از عدم اطمینان و اقدامات کوتاه‌مدت برای سودآوری؛ موانع استراتژیک شامل نگاه بهره‌بردارانه، استراتژی‌های وظیفه‌ای و اولویت رشد کوتاه‌مدت؛ و موانع عملیاتی شامل برتری وظیفه‌ای، نوآوری استاندارد، تخصیص منابع ثابت، مشوق‌های کوتاه‌مدت و معیارهای مالی هستند. در مقابل، محرک‌های نهادی بر تعادل ارزش میان ذی‌نفعان و سهامداران، تحمل ابهام و ارزیابی پایدار تأکید دارند؛ محرک‌های استراتژیک شامل نوآوری مشارکتی و سرمایه‌گذاری صبورانه‌اند؛ و در سطح عملیاتی، توسعه قابلیت‌های فردی، ساختار نوآوری، منابع اختصاصی، برنامه‌های انگیزشی و معیارهای عملکردی مرتبط با پایداری مطرح‌اند.

کلابی (۱۳۹۹) به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پایداری مدل کسب‌وکار پرداخته است، که عوامل شناسایی شده به ترتیب عبارت‌اند از نوآوری، خلق ارزش مشترک، رهبری مشارکتی، عوامل اقتصادی و حاکمیت شرکتی.

روتونندو و همکاران (Rotondo et al., 2019) نشان می‌دهند که ادغام پایداری اجتماعی در مدل کسب‌وکار: (۱) به‌طور خودکار بر عملکرد مالی تأثیر نمی‌گذارد، اما ممکن است در نتایج بلندمدت شرکت اثرگذار باشد؛ (۲) بر خصوصیات و اثربخشی نوآوری پایدار اثر می‌گذارد؛ (۳) نیازمند توجه به فعالیت‌های مدیریتی هوشمند است تا مؤثر واقع شود؛ و نهایتاً، (۴) پس از ایجاد ناپایداری و عدم تجانس لزوماً به بهبود سریع‌تر مالی منجر نمی‌شود، اما به‌صورت کلی باعث مقاومت بلندمدت می‌شود.

پپین و همکاران (Pepin et al., 2024) ابزاری برای طراحی بوم کسب‌وکار مسئولیت‌پذیر ارائه کرده‌اند، که شامل چهارده بلوک گروه‌بندی شده در چهار گروه است که عبارت‌اند از ثبات (مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها)، مطلوبیت (ارزش پیشنهادی، بخش‌بندی مشتریان، کاربران و ذی‌نفعان، ارتباط با مشتریان و کانال‌ها)، امکان‌سنجی (فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، شرکای کلیدی و ذی‌نفعان و حاکمیت) و دوام (ساختار هزینه، جریان‌های درآمدی، اثرات منفی و تأثیرات مثبت).

چن و همکاران (Chen et al., 2024) نشان دادند که

بهره‌برداری دیجیتال و قابلیت‌های اکتشاف، عملکرد تجاری پایدار را افزایش می‌دهند. این مطالعه همچنین تأثیر مفید اتخاذ یک استراتژی دیجیتالی‌سازی را بر عملکرد و نوآوری کسب‌وکار نشان داد **کلابی و همکاران (۱۴۰۰)** نشان دادند که عوامل ایجادکننده مدل کسب‌وکار موفق در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات به هفت دسته کلی تقسیم می‌شود، که این عوامل به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از پویایی، چشم‌انداز و مأموریت روشن، ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد، رابطه اثربخش با مشتری، تناسب درونی عناصر مدل کسب‌وکار، دشواری تقلید مدل کسب‌وکار و استفاده اثربخش از منابع **دلقندی و همکاران (۱۴۰۲)** نشان دادند که مدل کسب‌وکار کارآمد شامل مراحل فرایند آماده‌سازی مدل کسب‌وکار، شناخت، طراحی، پیاده‌سازی و مدیریت مدل کسب‌وکار است.

گرچه مدل‌های کسب‌وکار پایدار و نوآور تاکنون در حوزه‌های مختلف خدماتی، مانند کسب‌وکارهای اجتماعی (کسب‌وکارهایی با مأموریت دوگانه اقتصادی-اجتماعی)، بانکداری و خدمات مالی نوین (فین‌تک و ...)، گردشگری، خدمات هواپیمایی، بخش‌های خدمات عمومی، سلامتی، مراقبت از سالمندان بررسی شده‌اند، بااین‌حال همچنان ضرورت گسترش مطالعات تجربی عمیق‌تر در حوزه‌های خدمات در پژوهش‌های **یپ و بوکن (Yip & Bocken, 2018)**، **لودک-فروند و دمیک (Lüdeke-Freund & Dembek, 2017)**، **چن و همکاران (Chen et al., 2024)** و **گیانگ و دونگ (Giang & Dung, 2025)** به‌عنوان راهکاری برای دانش‌افزایی مورد توجه قرار گرفته است. در صنعت بیمه نیز، به‌رغم وجود مطالعاتی در زمینه توسعه پایدار یا بررسی تأثیر مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی موضوع به‌طور مستقیم در صندوق‌های بازنشستگی یا بیمه‌های اجتماعی بررسی نشده است. از منظر روش‌شناسی نیز بر ضرورت استفاده از روش کیفی مطالعه موردی با بهره‌گیری از روش‌های مثلثی‌سازی در پژوهش‌های **کارلسون (Karlsson, 2019)** و **برونی و همکاران (Bruni et al., 2025)**، تأکید شده است. با توجه به موارد فوق، انجام پژوهش مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور با استفاده از روش مطالعه موردی در کسب‌وکار بیمه‌گر اجتماعی با وجود ذی‌نفعان با اهداف مالی و نگرش متعدد و گاه متضاد است، ضرورت دارد. جایگاه خاص اقتصادی-اجتماعی این کسب‌وکارها در سطح جامعه و در نهایت نقش و تأثیرگذاری ویژه دولت، می‌تواند به‌عنوان سهم دانش‌افزایی این پژوهش هدفی در نظر گرفته است. بنابراین، پرسش‌های پژوهش عبارت‌اند از

- ۱- عوامل مؤثر در مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور مورد مطالعه چیستند و چگونه می‌توان آن‌ها را طبقه‌بندی کرد؟
- ۲- پیشران‌ها و پیامدهای مؤثر بر اجرای مدل‌های کسب‌وکار پایدار و نوآور مورد مطالعه کدام‌اند و چگونه می‌توان آن‌ها را طبقه‌بندی کرد؟
- ۳- اهمیت هریک از مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور مورد مطالعه در سه بخش مدل اصلی، پیشران‌ها و پیامدها به چه میزان است؟

روش‌شناسی پژوهش

بیشتر صاحب‌نظران روش تحقیق، مطالعه موردی را استراتژی پوشش، روش‌شناسی، یا استراتژی پژوهشی جامع می‌دانند (Denzin, 2017). مطالعه تک‌موردی می‌تواند در توسعه نظریه نقش‌آفرین باشد. پنج دلیل منطقی اجرای مطالعه تک‌موردی، داشتن یک مورد انتقادی، غیرمعمول، رایج و مشترک، افشاگرانه یا طولی است (Yin, 2014). مورد مطالعه (سازمان تأمین اجتماعی) یک نهاد عمومی غیردولتی و بیمه‌گر اجتماعی است که مأموریت اصلی آن، پوشش اجباری شاغلان حقوق‌بگیر و پوشش اختیاری صاحبان حرف و مشاغل آزاد است. این سازمان با تکیه بر مشارکت سه‌جانبه دولت، کارفرمایان و بیمه‌شدگان، خدمات گسترده‌ای در سه حوزه بیمه‌ای، درمانی و اقتصادی ارائه می‌دهد. با پوشش بیش از نیمی از جمعیت کشور، تأمین اجتماعی رهبر بازار بیمه‌های اجتماعی و صندوق‌های بازنشستگی محسوب می‌شود و در سال ۱۴۰۲، بودجه‌ای معادل ۱۲/۵ درصد بودجه کشور را با بیش از ۹۰ درصد درآمد از محل حق‌بیمه‌ها مدیریت کرده است. پس با توجه به وجود چهار ویژگی انتقادی، غیرمعمول (رهبر بازار صندوق‌های بازنشستگی، امکان بروز هنجارها و مخاطرات اجتماعی در صورت ایجاد بحران ناپایداری)، رایج و مشترک (وجود تشابه با سایر صندوق‌های بازنشستگی) و افشاگرانه (نبود موردکاوی مشابه) از این سازمان، روش مطالعه تک‌موردی به‌عنوان روش پژوهش انتخاب شد.

در مطالعه موردی از شش منبع می‌توان استفاده کرد: مستندات، سوابق بایگانی، مصاحبه، مشاهده مستقیم، مشاهده مشارکتی و شواهد فیزیکی (Kohn, 1997). داده‌های این پژوهش پس از تشکیل پروتکل مطالعه موردی از مستندات و اسناد بایگانی، مصاحبه و مشاهده مشارکتی جمع‌آوری شد. با استفاده از چهارچوب نظری و بوم کسب‌وکار ارائه‌شده، پرسش‌های مکتوب مربوطه پیش از انجام مصاحبه توسعه داده شد (در قالب ۱۹ سؤال، ۲ سؤال پیش‌ران، ۱۵ سؤال مدل کسب‌وکار و ۲ سؤال پیامد) و محقق با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق به جمع‌آوری داده از مشارکت‌کنندگان پرداخت. برای دستیابی به نقطه اشباع باید مطالعه میدانی تا زمانی که هیچ گواه و مدرک جدیدی از داده‌ها حاصل نشود ادامه پیدا کند (حبیبی و جلال‌نیا، ۱۴۰۱). در این پژوهش پس از تحلیل کیفی ۲۳ مصاحبه (مصاحبه‌شوندگان در زمره کارکنان، مدیران، صاحب‌نظران شرکای اجتماعی و پژوهشگران حوزه تأمین اجتماعی) انتخاب به روش گلوله‌برفی و براساس مفاد پروتکل‌های تعریفی مطالعه موردی و مصاحبه، ۶۲ مستند سازمانی (انتخاب و تأیید براساس مفاد پروتکل مستندات و اسناد بایگانی تعریفی) و مشاهده مشارکتی پژوهشگر سوم (اشتغال در مورد مطالعه و آگاهی و شناخت کسب‌وکار بیمه‌گری اجتماعی) اشباع نظری حاصل شد. تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و شناسایی مفاهیم در سه سطح کد، مؤلفه و مقوله انجام پذیرفت.

کیفیت طرح مورد مطالعه می‌تواند مشابه دیگر روش‌های تحقیقات اجتماعی تجربی براساس چهار آزمون ارزیابی شود: اعتبار

سازه، روایی درونی و بیرونی و پایایی (Yin, 2014). در این پژوهش به‌منظور ایجاد اعتبار سازه از منابع مختلفی چون روش‌های مختلف جمع‌آوری داده و همچنین بازنگری نسخه اولیه گزارش مطالعه موردی توسط افراد مطلع بهره گرفته شد. به‌منظور دستیابی به اعتبار درونی از چهارچوب‌های منطقی بوم‌مدل کسب‌وکار بوکین و همکاران (Bocken et al., 2018) (به‌عنوان الگوی ارائه مدل‌های کسب‌وکار پایدار و نوآور) استفاده شد. به‌منظور افزایش اعتبار خارجی از استفاده از نظریه در مطالعات تک‌موردی بهره گرفته شد. در انتها نیز به‌منظور دستیابی به پایایی، پروتکل مطالعه تدوین و در تمام مراحل تحقیق به کار گرفته شد. برای سنجش پایایی کدگذاری از آزمون کاپای کوهن استفاده شد (Akçayır & Akçayır, 2016). به این منظور تعدادی از متون بررسی‌شده به‌صورت تصادفی انتخاب و در اختیار یک پژوهشگر باتجربه دیگر حوزه مدیریت بازرگانی قرار گرفت تا وی نیز جداگانه کدگذاری آن‌ها را انجام دهد. سپس به‌وسیله نرم‌افزار SPSS کاپای کوهن برای کدگذاری‌های پژوهشگر محاسبه شد که آماره کاپا به مقدار ۰/۷۴ و در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵، نشان از پایایی بالای فرایند کدگذاری دارد (Strijbos et al., 2006). در ادامه به کمک روش آن‌تروپی شانون میزان پشتیبانی در مرحله مطالعه موردی از هریک از کدها و مفاهیم تعیین شده است. در این روش که در زمره روش‌های محاسبه اوزان شاخص‌هاست، مقدار عدم اطمینان در یک توزیع احتمال پیوسته محاسبه می‌شود. از این‌رو، میزان پشتیبانی از یافته‌های پژوهش به‌صورت آماری بیان می‌شود. در همین راستا پس از شناسایی مقوله‌ها به تناسب در قالب فراوانی مقدار عدم اطمینان حاصل از وزن مقوله و تعداد کدها براساس فرمول لگاریتمی ذیل محاسبه شد (Taghavi et al., 2022). سپس بار اطلاعاتی مقوله‌ها نرمالایزه شده و رتبه‌بندی آن‌ها در قالب نرم‌افزار اکسل صورت پذیرفته است.

$$E_i = \frac{1}{\ln(\text{تعداد متغیرها})} \sum [n_{ij} \ln(n_{ij})]$$

نتایج و بحث

براساس تحلیل داده‌های کیفی، در مجموع ۲۷۹ کد و ۶۳ مؤلفه شناسایی شد. جدول ۱ نتایج کدگذاری و دسته‌بندی کدها را در سطح پیش‌ران‌ها نشان می‌دهد. پیش‌ران‌ها عواملی هستند که به شکل‌گیری مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور کمک می‌کنند و به دو دسته تقسیم می‌شوند:

درونی: فعالیت‌های قابل کنترل توسط سازمان؛

بیرونی: تأثیرات محیطی غیرقابل کنترل (افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و نهادهایی که نقش مستقیم در تحقق مدل دارند).

در ادامه نمونه‌هایی از داده‌های کیفی گردآوری‌شده ارائه می‌شود. در مصاحبه‌ای درباره کاهش جمعیت جوان در کشور و اثر آن بر منابع مورد مطالعه اشاره می‌شود:

«... در دهه شصت، انفجار جمعیت ایجاد شد و *baby boom* کشور ما در این دوره رخ داد. اگر این نسل که جمعیت بسیار زیادی از جمعیت کشور را شامل می‌شوند که تقریباً در سن باروری هم

جدول ۱. پیشران‌های مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور
Table 1. The sustainable business model innovation antecedents

مؤلفه (کدها)	مقوله
قابلیت‌های پویا: قابلیت شناسایی و کسب فرصت‌های نوین بیمه‌گری اجتماعی به‌صورت پایدار و نوآور، قابلیت ارائه خدمات نوین بیمه‌های اجتماعی، قابلیت کسب ارزش از فرصت‌های روز، قابلیت‌های دیجیتال رهبری و مدیریت: پشتیبانی مدیران برای توسعه پایداری و نوآوری، رهبری حامی، رهبری آینده‌نگر استراتژی: توجه ویژه به مباحث پایداری و نوآوری در مأموریت و چشم‌انداز، توجه به افق‌های بلندمدت، توجه به ذی‌نفعان چندگانه (بیمه‌شدگان، مستمری‌بگیران، کارفرمایان، دولت)، پرتفوی بیمه‌ای متنوع، هوشمندسازی و دیجیتالی‌سازی، کاهش فرار بیمه‌ای اهداف و برنامه‌ها: اهداف سه‌گانه پایداری؛ الهام، هدف و آرزوی پایدار و نوآورانه، بروزرسانی برنامه‌ها براساس اهداف جدید ارزیابی و نظارت: تعیین معیارهای عملکرد، ارزیابی، نظارت و کنترل براساس پایداری و نوآوری سازماندهی برای پایداری و نوآوری: کارآفرینی سازمانی، استفاده از مدل‌های کسب‌وکار استارت‌آپی، حکمرانی شرکتی پایدار و نوآورانه، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری و تغییر سرمایه‌گذاری اولیه: برای دیجیتالی‌سازی، آموزش، R&D شبکه ارزش: ارتباط و همکاری میان شرکای اجتماعی، فشار ذی‌نفعان مختلف برای حرکت به سمت پایداری و نوآوری فرهنگ عمومی مصرف: تمایل مخاطبان سازمانی برای دریافت خدمات نوآور، توجه به پایداری مالی و یا دریافت ارزش بیشتر آماده‌سازی افکار عمومی: پیشگیری از مقاومت اجتماعی در برابر اصلاحات (مثل افزایش سن بازنشستگی) ترویج گفت‌وگو و فرهنگ کار، اشتغال، کارآفرینی و پس‌انداز: مدرسه، رسانه‌های اجتماعی، صدا و سیما، دستگاه‌های فرهنگی و ... دولت: کاهش نقش در انتصابات و توجه بیشتر به حفظ استقلال اداری-مالی، مقررات‌زدایی، به‌روزرسانی قوانین و مقررات کلان، کاهش نقش تکلیفی در قوانین کار، رفاه و تأمین اجتماعی (قیمت‌گذاری تکلیفی و تعیین حداقل دستمزد بدون اعمال نظر گروه‌های ذی‌نفع اصلی (کارگران، کارمندان و بازنشستگان))، پرهیز از ایجاد تکلیف بدهی جدید و تعیین تکلیف بدهی‌های موجود اقتصاد کلان: رفع تحریم‌ها، افزایش سرمایه‌گذاری کلان، انباشت سرمایه و ثروت، کاهش تورم و نرخ بهره، بهبود و تسهیل فضای کسب‌وکار، نقش حمایتی از بخش خصوصی، مقررات‌زدایی، کاهش بوروکراسی دولتی، توجه به روندهای روز اقتصاد کلان جهانی و داخلی، افزایش اشتغال و مشارکت اقتصادی بانوان سیاست‌گذاری اجتماعی: سالخوردگی جمعیت، کاهش نرخ زاد و ولد، کاهش ازدواج و افزایش طلاق، پایداری خانواده، کاهش مهاجرت نیروی کار، ارزش‌های اخلاقی، مشاغل غیررسمی و چندگانه، بهبود سرمایه اجتماعی (بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی در کشور، گسترش فضای گفت‌وگو و افزایش اعتماد بین دولت-ملت) جلوگیری از هرگونه عوام‌فریبی و پوپولیسم: بیمه‌گذاری تکلیفی دولت، قانون‌گذاری و ایجاد تکالیف بیمه‌ای مغایر با علم محاسبات بیمه‌ای، پرهیز از قوانین ایجادکننده ناپایداری مالی، افزایش حقوق تکلیفی مستمری‌بگیران، تکالیف اجباری در حوزه درمان حمایت دستگاه‌های حاکمیتی: قوای سه‌گانه، سیاست‌گذاران، نهادها و دستگاه‌ها از اصلاحات پارامتریک و سیستماتیک فوری، همکاری نهادهای حاکمیتی برای تسویه بدهی‌ها به‌صورت پایدار و مستمر (استفاده از راهکار مالیات اجتماعی، مالیات بر ارزش افزوده، واگذاری شرکت‌های دولتی سودده به روش سهامداری با اختیار حاکمیت شرکتی، اختصاص سهمیه فروش نفت و ...) برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری‌های کلان جهانی: کنوانسیون‌های بین‌المللی، توصیه‌ها و تجارب ایسا، الگوگیری اصلاحات بازنشستگی	قابلیت‌های پویا: قابلیت شناسایی و کسب فرصت‌های نوین بیمه‌گری اجتماعی به‌صورت پایدار و نوآور، قابلیت ارائه خدمات نوین بیمه‌های اجتماعی، قابلیت کسب ارزش از فرصت‌های روز، قابلیت‌های دیجیتال رهبری و مدیریت: پشتیبانی مدیران برای توسعه پایداری و نوآوری، رهبری حامی، رهبری آینده‌نگر استراتژی: توجه ویژه به مباحث پایداری و نوآوری در مأموریت و چشم‌انداز، توجه به افق‌های بلندمدت، توجه به ذی‌نفعان چندگانه (بیمه‌شدگان، مستمری‌بگیران، کارفرمایان، دولت)، پرتفوی بیمه‌ای متنوع، هوشمندسازی و دیجیتالی‌سازی، کاهش فرار بیمه‌ای اهداف و برنامه‌ها: اهداف سه‌گانه پایداری؛ الهام، هدف و آرزوی پایدار و نوآورانه، بروزرسانی برنامه‌ها براساس اهداف جدید ارزیابی و نظارت: تعیین معیارهای عملکرد، ارزیابی، نظارت و کنترل براساس پایداری و نوآوری سازماندهی برای پایداری و نوآوری: کارآفرینی سازمانی، استفاده از مدل‌های کسب‌وکار استارت‌آپی، حکمرانی شرکتی پایدار و نوآورانه، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری و تغییر سرمایه‌گذاری اولیه: برای دیجیتالی‌سازی، آموزش، R&D شبکه ارزش: ارتباط و همکاری میان شرکای اجتماعی، فشار ذی‌نفعان مختلف برای حرکت به سمت پایداری و نوآوری فرهنگ عمومی مصرف: تمایل مخاطبان سازمانی برای دریافت خدمات نوآور، توجه به پایداری مالی و یا دریافت ارزش بیشتر آماده‌سازی افکار عمومی: پیشگیری از مقاومت اجتماعی در برابر اصلاحات (مثل افزایش سن بازنشستگی) ترویج گفت‌وگو و فرهنگ کار، اشتغال، کارآفرینی و پس‌انداز: مدرسه، رسانه‌های اجتماعی، صدا و سیما، دستگاه‌های فرهنگی و ... دولت: کاهش نقش در انتصابات و توجه بیشتر به حفظ استقلال اداری-مالی، مقررات‌زدایی، به‌روزرسانی قوانین و مقررات کلان، کاهش نقش تکلیفی در قوانین کار، رفاه و تأمین اجتماعی (قیمت‌گذاری تکلیفی و تعیین حداقل دستمزد بدون اعمال نظر گروه‌های ذی‌نفع اصلی (کارگران، کارمندان و بازنشستگان))، پرهیز از ایجاد تکلیف بدهی جدید و تعیین تکلیف بدهی‌های موجود اقتصاد کلان: رفع تحریم‌ها، افزایش سرمایه‌گذاری کلان، انباشت سرمایه و ثروت، کاهش تورم و نرخ بهره، بهبود و تسهیل فضای کسب‌وکار، نقش حمایتی از بخش خصوصی، مقررات‌زدایی، کاهش بوروکراسی دولتی، توجه به روندهای روز اقتصاد کلان جهانی و داخلی، افزایش اشتغال و مشارکت اقتصادی بانوان سیاست‌گذاری اجتماعی: سالخوردگی جمعیت، کاهش نرخ زاد و ولد، کاهش ازدواج و افزایش طلاق، پایداری خانواده، کاهش مهاجرت نیروی کار، ارزش‌های اخلاقی، مشاغل غیررسمی و چندگانه، بهبود سرمایه اجتماعی (بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی در کشور، گسترش فضای گفت‌وگو و افزایش اعتماد بین دولت-ملت) جلوگیری از هرگونه عوام‌فریبی و پوپولیسم: بیمه‌گذاری تکلیفی دولت، قانون‌گذاری و ایجاد تکالیف بیمه‌ای مغایر با علم محاسبات بیمه‌ای، پرهیز از قوانین ایجادکننده ناپایداری مالی، افزایش حقوق تکلیفی مستمری‌بگیران، تکالیف اجباری در حوزه درمان حمایت دستگاه‌های حاکمیتی: قوای سه‌گانه، سیاست‌گذاران، نهادها و دستگاه‌ها از اصلاحات پارامتریک و سیستماتیک فوری، همکاری نهادهای حاکمیتی برای تسویه بدهی‌ها به‌صورت پایدار و مستمر (استفاده از راهکار مالیات اجتماعی، مالیات بر ارزش افزوده، واگذاری شرکت‌های دولتی سودده به روش سهامداری با اختیار حاکمیت شرکتی، اختصاص سهمیه فروش نفت و ...) برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری‌های کلان جهانی: کنوانسیون‌های بین‌المللی، توصیه‌ها و تجارب ایسا، الگوگیری اصلاحات بازنشستگی

منبع: یافته‌های پژوهش

source: research findings

سند استراتژی و در نظر گرفتن اهداف پایداری، چابکی و هوشمندی از پیشران‌های درونی اجرای مدل‌های کسب‌وکار پایدار و نوآور است «... سازمان در افق برنامه (سال ۱۴۰۴)، سازمانی است پایدار، پویا، چابک و سرآمد در پاسخگویی، با فرایندهای هوشمند ارائه خدمات کیفی و به‌هنگام تأمین اجتماعی به ذی‌نفعان ...»

در یکی از مستندات و اسناد بایگانی اثرات کاهش سرمایه اجتماعی بر بحران مالی مورد مطالعه به شکل زیر ارائه شده است: «... امید دورکیم (جامعه‌شناس) معتقد بود که از دست دادن امید اجتماعی می‌تواند منجر به آنومی (بی‌هنجاری) در جامعه شود، ... دگرگونی و فروپاشی ارزش‌های اخلاقی و کاهش اعتماد عمومی بیمه‌شدگان، سبب خواهد گردید بخش قابل توجهی از افراد جامعه از ادامه بیمه‌پردازی منصرف شوند که این کاهش به شدت به عمق

هستند، اقدامی برای افزایش مولید انجام ندهند، مشکلات آتی بسیار زیادی هم در سطح کشور و هم در سازمان پیش خواهد آمد ...»

در یکی از مستندات و اسناد بایگانی دلایل قسمتی از فشارهای ناشی از تغییرات جمعیتی و سالخوردگی جمعیت بر صندوق‌های بازنشستگی چنین آمده است «... افزایش حجم جمعیت در سن بازنشستگی، افزایش سرعت سالخوردگی جمعیت و بالطبع رخداد بیماری‌های خاص به‌دلیل انتقالات انباشتگی‌های سنی جمعیت در دوره میانسالی، افزایش امید به زندگی در دوره سالمندی و در نتیجه تداوم دریافت حقوق و مزایای دوران بازنشستگی ...»

در مستند و سند بایگانی دیگری چشم‌انداز مورد مطالعه در برنامه استراتژیک ۱۴۰۴-۱۳۹۹ به‌صورت زیر ارائه شده است. وجود

بحران تأمین مالی خواهد افزود ...»

بهره‌مندی از روندهای روز اقتصاد کلان جهانی و داخلی با به‌کارگیری و تقویت قابلیت‌های پویا در قالب ارائه خدمات بیمه‌ای جدید برای مشاغل دور کار، اینترنتی، اقتصاد اشتراکی و ... که شرایط متعارف بهره‌مندی از قانون کار (ارسال لیست حق بیمه در قالب تأیید بازرسی حضور فیزیکی کارگر در کارگاه) را ندارند، به‌صورت زیر اشاره شده است:

جدول ۲ نتیجه کدگذاری و دسته‌بندی کدهای مؤلفه‌های ایجاد ارزش را در سطح مدل کسب‌وکار نشان می‌دهد. چند نمونه از داده‌های کیفی جمع‌آوری‌شده به شرح ذیل است:

در یکی از مصاحبه‌ها به ضرورت بهره‌مندی از شرایط روز و

جدول ۲. مؤلفه‌های ایجاد ارزش در مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور

Table 2. The value creation components of sustainable business model innovation

مقوله	مؤلفه (کدها)
توسعه کسب‌وکار	روابط عمومی، بازاریابی و برندینگ: بازاریابی بیمه‌های اجتماعی، قیمت‌گذاری پویا و نوآور، بازاریابی بیمه‌های غیراجباری، برندینگ اجزا مانند برندسازی بیمارستان‌های میلاد برای جذب غیربیمه‌شدگان و گردشگری سلامت، برندینگ پایداری مالی و ارائه طرح‌های بیمه بازنشستگی تکمیلی، برنامه‌های روابط عمومی فرهنگی مانند ترویج فرهنگ کار، کارآفرینی، پرهیز از تقلب بیمه‌ای، اصلاحات بیمه‌ای، ازدواج، خانواده و فرزندآوری، حضور نوآورانه در رسانه و شبکه‌های اجتماعی، افکارسنجی و دریافت بازخورد
	دیجیتالی‌سازی و هوشمندسازی فرایندها: گسترش خدمات غیرحضوری (مثل نسخه الکترونیک و طرح ۳۰۷۰)، استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای شناسایی الگوهای تقلب فرار بیمه‌ای، توسعه بازرسی‌های دیجیتال (تطبیق داده‌های حقوق و دستمزد با سامانه‌های مالیاتی و بانکی)، فرهنگ‌سازی دیجیتال، ایجاد داشبورد مدیریتی پردازش مستمر داده‌ها
	نقش‌آفرینی، شبکه‌سازی، همکاری، لابی‌گری و ارائه مشاوره: همکاری، شبکه‌سازی و رهبری صندوق‌های بازنشستگی و بیمه‌های درمانی پایه در نقش‌آفرینی در سیاست‌گذاری، همکاری با شرکای اجتماعی به‌منظور پیشبرد اهداف مشترک، مقابله با بیمه‌گذاری تکلیفی و فساد ساختاری، شبکه‌سازی با سازمان‌های همکار و زیرمجموعه (شستا، بانک رفاه و ...)، همکاری با ارائه‌دهندگان خدمات درمان (بیمه‌های درمان پایه، بیمه‌های تکمیلی و ... به‌منظور کاهش قیمت تمام‌شده خدمات درمانی)
	ارائه خدمات بیمه‌ای (مبتنی بر محاسبات بیمه‌ای) و درمانی (نقش ویرتین خدمات سازمان، تولید و خرید انبوه خدمت درمان با کیفیت توأمان با به‌کارگیری روش‌های کاهش قیمت تمام‌شده): به‌روز و باکیفیت، پایدار و نوآور (به‌کارگیری فرایندهای پایداری و نوآوری) و توأمان با اجرای اصلاحات پارامتریک و سیستمی.
توسعه کسب‌وکار	مدیریت سرمایه‌گذاری: بهینه‌سازی پرتفوی شستا، فروش شرکت‌های زیان‌ده و سرمایه‌گذاری در پروژه‌های سبز و بین‌المللی، سرمایه‌گذاری شفاف، پایدار و نوآور به روش سهامداری، سرمایه‌گذاری خطرپذیر، سرمایه‌گذاری پربازده، بهره‌وری منابع مالی سازمان، ایجاد خط جدید سرمایه‌گذاری از محل دریافت دیون دولت.
	آموزش، تحقیق و توسعه: آینده‌پژوهی، سناریوسازی، پیش‌بینی ریسک‌های جمعیتی و مالی، توسعه دانش بیمه‌گری اجتماعی، پژوهش در اکچوئری، داده‌کاوی، هوش مصنوعی، آموزش مسائل پایداری (کاهش سفر، دیجیتالی‌سازی، کاهش مصرف کاغذ و ...)
	خرید/برون‌سپاری خدمات: واگذاری، برون‌سپاری و کاهش تصدی‌گری خدمات غیررقابتی و بدون مزیت رقابتی به بخش خصوصی، مالکیت، ادغام یا خرید خدمت استارت‌آپ‌های برتر در زمینه حوزه‌های فعالیت‌های دانشی مرتبط با سازمان (کسب‌وکارهای مرتبط با داده، هوشمندسازی، شناسایی فرار و تقلب بیمه‌ای و ...)، تملک یا خرید خدمت استارت‌آپ‌های کمک‌کننده به قابلیت‌های اجرایی
	گزارش‌دهی و شفافیت: داشبوردهای آنلاین برای مشاهده وضعیت بیمه‌ای و عملکرد کارفرماها و بیمه‌شدگان (سنجش رفتار بیمه‌ای)، گزارش‌دهی منابع و مصارف سازمان (پایداری مالی) به همه شرکای اجتماعی، شفافیت و راحتی در دریافت خدمات، شفافیت در محاسبات حق بیمه، شفافیت در هزینه‌کرد سازمان، شفافیت در سرمایه‌گذاری
توسعه کسب‌وکار	دولت: همکاری برای بازپرداخت بدهی‌ها، اصلاح قوانین بیمه، کاهش تصدی‌گری در انتصابات و تصمیم‌گیری‌ها، همکاری به‌منظور اجرای وظایف در حوزه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
	سایر ارکان حاکمیتی: مجلس (پیشگیری از بیمه‌گذاری تکلیفی، تعیین وضعیت پرداخت بدهی دولت در بودجه با استفاده از روش‌های پایدار و نوآورانه، تصویب قوانین حامی اصلاحات پارامتریک و سیستماتیک)، دستگاه قضایی (دادرسی عادلانه پرونده‌های به طرفیت تأمین اجتماعی، کمک به کاهش دعاوی حقوقی، وحدت رویه در بررسی، توجه ویژه به بین‌نسلی بودن منابع تأمین اجتماعی و ...)، دستگاه‌های متولی فرهنگ (فرهنگ کار، اشتغال و کارآفرینی، ارزش‌های اخلاقی و ...)، ادارات کار، وزارت بهداشت و مراکز دولتی درمانی طرف قرارداد (قیمت‌گذاری خدمات درمان، کاهش مشاغل سخت و زیان‌آور (اجرای صحیح قانون) با همکاری دستگاه‌های ذی‌ربط، ساده‌سازی و روان‌سازی فرایندهای ادعای سوابق شغلی کارگران و ...)
	سازمان‌های بین‌المللی: مانند سازمان بین‌المللی کار برای انتقال دانش در زمینه پایداری. مثل ISSA برای الگوبرداری شرکت‌های فناوری دیجیتال: استارت‌آپ‌های حوزه‌های مختلف مانند فین‌تک، هلت‌تک، شرکت‌های ارائه‌دهنده زیرساخت
	سازمان امور مالیاتی: تبادل داده و شناسایی فرارهای بیمه‌ای
توسعه کسب‌وکار	دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی: مشارکت در طرح‌های پژوهشی، تقویت قابلیت‌های سازمان، ایجاد دانش اختصاصی
	تشکل‌های کارگری، بازنشستگی و کارفرمایان: به‌عنوان شرکای اجتماعی، تقویت سه‌جانبه‌گرایی و مشارکت در تصمیم‌گیری، آموزش قوانین و مقررات بیمه‌های اجتماعی
بخش خصوصی: همکاری در برون‌سپاری وظایف و تکالیف بدون مزیت رقابتی (کاهش تصدی‌گری)	
شستا و بانک رفاه: برای سرمایه‌گذاری و ارائه خدمات مالی، اعتباری و خرید (مثل تخفیفات برای مستمری‌بگیران).	

جدول ۲. مؤلفه‌های ایجاد ارزش در مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور
Table 2. The value creation components of sustainable business model innovation

مقوله	مؤلفه (کدها)
منابع کلیدی و قابلیت‌ها	سایر صندوق‌های بازنشتی و بیمه‌گران اجتماعی: همکاری، لابی‌گری، تشکیل اتحادیه، مذاکرات با نهادهای قانون‌گذار به‌منظور اجرای اصلاحات، یادگیری، آموزش و اشتراک دانش آموخته و تجارب پایداری و نوآوری در شبکه
	منابع انسانی: چابک‌سازی و ناب‌سازی (کاهش نیروی انسانی ستادی، کاهش بخش‌های اداری با اصلاح فرایندها، آنلاین و هوشمندسازی، برون‌سپاری خدمات بدون مزیت رقابتی ویژه)، نیروی انسانی متخصص و نوآور در نمودارهای سازمانی پویا و ساختارهای تخت‌تر با تخصص‌های ویژه و ایجاد واحدهای تخصصی اکچوئری، فناوری اطلاعات هوشمند، بخش درمان (آنلاین)، تقلب و فرار بیمه‌ای، حسابرسی دفاتر قانونی، بازاریابی و روابط عمومی، هوش مصنوعی، حقوقی، بازرسی‌های دیجیتال، انتصابات شایسته‌سالارانه، آموزش پایداری و نوآوری، گسترش کارکنان دانشی، به‌کارگیری نیروی کار ماهر، توانمند، نوآور و توانایی جذب و مدیریت استعدادها (ایجاد برند کارفرمایی)، تشویق و ارتقای کارکنان نوآور، قابلیت آموزش کارکنان در مشاغل مورد نیاز رهبری و مدیریت: کارآفرینی داخلی، ابتکارات تجاری، استقبال از تنش، به‌کارگیری استراتژی نوآوری، چابک‌سازی فرایندها، روان‌سازی و مقررات‌زدایی فرایندهای کاری و بخشنامه‌ها، توسعه نظام ارزیابی ارزش پایدار و نوآور، بازساختار بندی نمودارهای سازمانی با قابلیت به‌روزرسانی مستمر، زمینه‌سازی و حمایت از نوآوری و تخریب خلاق، یادگیری، رقابت، انعطاف‌پذیری، تطبیق‌پذیری، افزایش ظرفیت مقیاس‌پذیری و ارائه خدمات، فرایندهای مربوط به پایداری و پیاده‌سازی آن (پایداری کسب‌وکار، کاهش انرژی و به‌کارگیری انرژی تجدیدپذیر، کاهش سفر و جابه‌جایی، کربن صفر)، مدیریت حرفه‌ای منابع و دارایی‌های غیرمولد
منابع کلیدی و قابلیت‌ها	دانش و اکچوئری: قیمت‌گذاری برای تحلیل سودآوری انواع طرح‌های بیمه با مدل‌های داده‌محور برای تعادل مالی، ارائه پیشنهاد قیمت برای طرح‌های بیمه‌ای سفارشی‌سازی شده، تحقیق و توسعه، رفتارسنجی بیمه‌گذاران، افکارسنجی و ...
	زیرساخت دیجیتال: دیتاسنتر اختصاصی، اپلیکیشن سلف‌سرویس، ابزارهای هوش مصنوعی برای داده‌کاوی، تشخیص تقلب، روندشناسی، ایجاد داشبوردهای اختصاصی، گسترش سامانه‌های هوش کسب‌وکار و ...
منابع کلیدی و قابلیت‌ها	بخش درمان: گسترش درمان مستقیم در مناطق دارای تراکم بیمه‌شده بیشتر، کاهش قیمت حداکثری درمان برای ذی‌نفعان و سازمان، پرورش نیروی انسانی متخصص، خرید خدمات درمان برای افراد کمتر برخوردار، توریسم درمانی و ارائه خدمات ویژه درمانی
	داده‌ها: حجم عظیم داده‌های بیمه‌ای، درمانی و مالی برای تحلیل و تصمیم‌گیری
منابع کلیدی و قابلیت‌ها	برند و سرمایه اجتماعی: اعتماد عمومی به سازمان به‌عنوان نماد امنیت اجتماعی
	شبکه گسترده حضوری و مجازی در همه نقاط کشور: شعب، بخش درمان، بانک رفاه، شرکت‌های سرمایه‌گذاری، حضور مجازی
منابع کلیدی و قابلیت‌ها	منابع مالی: وصول حق بیمه (افزایش منابع درآمدی بیمه اجباری و بیمه‌های غیراجباری)، تعهدات بیمه‌ای (کاهش هزینه‌های تعهدات)، بخش سرمایه‌گذاری (گسترش تأمین مالی، ایجاد خط جدید سرمایه‌گذاری)، امکان تأمین اعتبار به‌منظور سرمایه‌گذاری از محل ضمانت دارایی‌ها از شبکه بانکی، امکان تأمین مالی از محل بودجه دولتی (رفع دیون، خط اعتباری و ...)
	دارایی‌های فیزیکی: ساختمان‌های سبز (کمترین مصرف انرژی و آب)، دارایی‌های ساختمانی مولدسازی‌شده
منابع کلیدی و قابلیت‌ها	بهره‌مندی از روندهای روز اقتصاد کلان جهانی و داخلی با به‌کارگیری قابلیت‌های پویا: ارائه طرح‌های بیمه‌ای و درمانی متنوع مانند اقتصاد اشتراکی، هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، دورکاری، و ...، قیمت‌گذاری خدمات و بازاریابی برای گروه‌های مختلف
	نوآوری‌های افزایش وصول حق بیمه (حق بیمه اجباری، غیراجباری و حسابرسی دفاتر قانونی) و کاهش هزینه‌های تعهدات (کوتاه‌مدت، بلندمدت و درمان): داده‌کاوی، حسابرسی داخلی به‌منظور کاهش هزینه‌های غیرضروری، مدیریت بدهی‌های دولت، استفاده از روش‌های حقوقی نوآورانه (دفاع حداکثری در دعاوی و طرح دعاوی در موارد عدم دریافت مطالبات)

منبع: یافته‌های پژوهش

source: research findings

«... بیمه شاغلان در مشاغل نوظهور و اینترنتی تا امروز پیشرفت چندانی نداشته است ...»

در یکی دیگر از مصاحبه‌ها اهمیت به‌کارگیری منابع انسانی نوآور به‌عنوان یک منبع کلیدی مورد توجه قرار گرفته است:

«... حجم بسیار زیاد تکالیف و مأموریت‌های مختلف منجر به ابتلا به روزمرگی است. یعنی فرایندهای کاری سازمان به‌شدت می‌تواند کارکنان نوآور رو به انحطاط براند ...»

در یک مستند (بیانیه مأموریت) توجه به دانش و اکچوئری و نقش ویژه محاسبات بیمه‌ای به‌عنوان منبعی کلیدی در نظر گرفته شده است:

«... سازمان تأمین اجتماعی یک نهاد عمومی غیردولتی دارای استقلال مالی و اداری با هویت اجتماعی اقتصادی است که وظیفه اجراء، تعمیم و گسترش انواع بیمه‌های اجتماعی از طریق تمرکز وجوه و درآمدها و سرمایه‌گذاری آن‌ها را در چهارچوب الزامات قانونی اصول محاسبات بیمه‌ای، سه‌جانبه‌گرایی و رویکرد بین‌نسلی و بلندمدت به منابع و مصارف بر عهده دارد ...»

یکی از مهم‌ترین مسائلی که مورد مطالعه در ادوار مختلف از ذی‌نفعان کلیدی متأثر شده است، بیمه‌گذاری تکلیفی است. بیمه‌گذاری تکلیفی دولت (ارکان حاکمیتی) به‌معنای تکالیف تحمیلی در قالب ارائه بیمه‌های یارانه‌ای به اقشار خاص و یا سایر سیاست‌های حمایتی تشویقی است که عمده این‌ها علاوه‌براینکه در قالب دیون دولت ثبت می‌شود، فارغ از هرگونه پیوست محاسبات

بیمه‌ای است. در یکی از مصاحبه‌ها بیان شد:

«... نقش دولت در تحمیل بیمه‌های کارگران ساختمانی، قالی‌باغان، مصوبه سال ۶۹، بیمه‌های تاکسیرانی و معافیت‌های متعدد مثلاً معافیت حق بیمه کارگاه‌های کمتر از پنج نفر وجود دارد. دولت باید به جای بیمه‌گذاری مستقیم، ضمن پرهیز از اعطای امتیازات مادام‌العمر براساس یک سیاست‌گذاری شفاف، بودجه مربوط به بیمه را در اختیار اتحادیه‌های و انجمن‌های صنفی قرار دهد تا خود اجرا، نظارت و کنترل کنند ...»

جدول ۳ نتیجه کدگذاری و دسته‌بندی کدها را در سطح مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی نشان می‌دهد. نمونه‌هایی از داده‌های کیفی گردآوری شده به شرح زیر است:

«... ازدواج و طلاق‌های صوری نیز عاملی برای بازماندن پرونده مستمری بازماندگان است. با توجه به قوانین پیچیده مستمری در صندوق‌های بیمه‌ای، پرونده مستمری به‌سختی خاتمه پیدا می‌کند که این موضوع نیازمند چاره‌اندیشی است ...»

براساس این موارد پیشگیری از فرار و تقلب بیمه‌ای یکی از مهم‌ترین

جدول ۳. مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی در مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور
Table 3. The value proposition components of sustainable business model innovation

مقوله	مؤلفه (کدها)
ارزش پیشنهادی (سود)	ارائه خدمات فراگیر بیمه‌ای: کاملاً هوشمند، نوآورانه، شفاف، کمترین زمان دسترسی دریافت خدمت با حداکثر دسترسی حضوری (توزیع مویرگی) و مجازی (۲۴ ساعته) برای گروه‌های مختلف با سطوح درآمدی مختلف، تجربه کاربری یکپارچه با کمترین زمان دریافت خدمات و با بیشترین کیفیت در قیاس با سایر سازمان‌های بیمه‌گر (استفاده از هوش مصنوعی برای پیش‌بینی نیازهای بیمه‌ای، محاسبات مبلغ حق بیمه براساس اکچوئری، ارائه خدمات به‌صورت شفاف و سریع برای ارائه طرح‌های بیمه‌ای)
	پیشگیری از فرار و تقلب بیمه‌ای: رصد و پایش هوشمند برای کاهش فرار بیمه‌ای در همه سطوح (کارگاهی، تعدادی، ریالی) خدمات دیجیتال و غیرحضوری: ساده‌سازی فرایندها با پلتفرم‌های دیجیتال (مثل اپلیکیشن‌های سلف‌سرویس)، دریافت تمامی خدمات از بستر اپلیکیشن و وب‌سرویس
	خدمات VIP و لوکس: ارائه خدمات بیمه‌ای و درمانی ویژه برای بیمه‌گذاران متقاضی (مثل بیمه‌های بازنشستگی تکمیلی یا خدمات درمانی سطح‌بندی‌شده)، بیمه‌های منعطف و نوآورانه، طراحی بیمه‌های غیراجباری (اختیاری، مشاغل آزاد، زنان خانه‌دار) با مدل‌های فریموم، دارای تخفیف برای وفاداری با لحاظ محاسبات بیمه‌ای و برآورد هزینه-فایده
	خدمات درمانی باکیفیت و قابل دسترسی: ارائه خدمات درمانی ملموس (وبترین سازمان) با کیفیت بالا، پوشش مناطق محروم و خدمات تکمیلی (مثل دندانپزشکی و گردشگری سلامت)
ارزش پیشنهادی (سیاره)	بیمه‌های منعطف و سفارشی: ارائه بیمه‌های غیراجباری (اختیاری، مشاغل آزاد، زنان خانه‌دار) با مدل‌های نوآورانه (مثل فریموم یا تخفیف برای وفاداری) و ارائه محصولات بیمه‌ای نوآورانه برای مشاغل اقتصاد دیجیتال، با قابلیت شخصی‌سازی خدمات (طراحی بسته‌های بیمه‌ای متناسب با نیازهای هر فرد)، سنجش رفتار و داده‌های بیمه‌ای برای کارفرمایان و بیمه‌شدگان غیراجباری (ارائه ارزش بیشتر برای مشتریان با رفتار بهتر) با لحاظ محاسبات بیمه‌ای و برآورد هزینه-فایده
	ارائه تخفیفات و اعتبارات ویژه برای جامعه هدف: تخفیف حق بیمه ویژه کارفرمایان خوش‌حساب، خدمات اعتباری خرید و بیمه‌های تکمیلی ویژه بازنشستگان و ...
	پایداری مالی: تضمین پایداری منابع برای نسل‌های آینده، جلوگیری از ناترازی مالی مزمن صندوق کاهش اثرات زیست‌محیطی: دیجیتالی‌سازی خدمات برای کاهش سفرهای غیرضروری (بالتبع کاهش مصرف سوخت، آلودگی هوا و آلودگی زیست‌محیطی، حرکت به سمت کربن صفر) و برای کاهش مصرف کاغذ (حفظ محیط‌زیست، کاهش قطع درختان)
	حرکت به سمت مدل‌های کسب‌وکار سبز: مثل سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پایدار در کسب‌وکارهای بخش سرمایه‌گذاری ساختمان‌های سبز: با توجه به کثرت ساختمان‌های ارائه خدمات در سطح کشور (ستادی، بیمه‌ای، درمانی، سرمایه‌گذاری و ...) حداقل مصرف انرژی، تأمین انرژی از محل انرژی تجدیدپذیر، کاهش حداکثری مصرف آب و ...
ارزش پیشنهادی (جامعه)	امنیت اجتماعی، اقتصادی و درمانی: در دوران ناتوانی یا کهولت با تأمین امنیت اجتماعی برای آحاد جامعه (با ارائه خدمات بازنشستگی و از کارافتادگی (چتر امنیت اقتصادی) و درمان (چتر امنیت سلامتی))
	عدالت اجتماعی: پوشش بیمه‌ای و درمانی برای گروه‌های مختلف — حفظ عدالت بین‌نسلی و نظام چندلایه بیمه‌ای و نقش در مسیر ایجاد نظام چندلایه عدالت‌محور
	فرهنگ‌سازی و آموزش: ترویج فرهنگ کار، کارآفرینی، پس‌انداز و پرهیز از تقلب بیمه‌ای (مثل طلاق صوری یا دستمزد غیرواقعی) از طریق کمپین‌های رسانه‌ای و آموزش در مدارس و دانشگاه‌ها. برای افزایش مشارکت اقتصادی و پایداری اجتماعی
	شفافیت: انتشار گزارش‌های عملکردی ماهیانه، فصلی و سالیانه و هزینه‌کرد مالی برای افزایش سرمایه اجتماعی و ایجاد سیگنال شفافیت، کارآمدی، پایداری مالی و قابلیت اتکا بودن برای آحاد جامعه
سلامت عمومی: سلامت عمومی، گسترش خدمات درمان در مناطق پرتراکم بیمه‌ای و کمتر برخوردار، توجه به پیشگیری، افزایش طول عمر آحاد جامعه توجه به اقشار کف هرم و کم‌توان: حمایت‌های ویژه از بیماران خاص، افزایش حقوق بازنشستگی بیشتر برای گروه‌های دارای حقوق کمتر	

منبع: یافته‌های پژوهش

source: research findings

جدول ۴. مؤلفه‌های بهره‌برداری از ارزش‌ها در مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور
Table 4. value capture components of sustainable business model innovation

مقوله

مؤلفه (کدها)

دریافت حق بیمه اجباری: افزایش وصول منابع بیمه‌ای از محل بیمه‌شدگان اجباری (تقویت وصول حق بیمه با بازرسی‌های کارگاهی و دفاتر قانونی دیجیتال و هوشمند، کاهش فرار بیمه‌ای با استفاده از لینک به داده‌های مالیاتی و سایر پایگاه‌های داده‌ای، گسترش روش‌های جریمه‌ای مقابله با فرار بیمه‌ای، دریافت حق بیمه با تسهیل پرداخت و شفافیت کامل از کارفرمایان)

دریافت حق بیمه غیراجباری: گسترش سبد پوشش بیمه‌ای غیراجباری به میزان ۵۰ درصد (میزان فعلی کمتر از ۲۵ درصد).
توسعه منابع جدید درآمدی: متنوع‌سازی منابع درآمدی برای پایداری مالی از طریق ارائه خدمات خاص، نوآوری‌های مالی، قیمت‌گذاری پویا و نوآورانه خدمات (براساس محاسبات اکچوئری)، توسعه محصولات مکمل بیمه‌ای ویژه کسب‌وکارهای نوین برای گروه‌های جدید بیمه‌ای، فروش بیمه‌های بازنشستگی و درمانی تکمیلی با مدل‌های سوپرمارکتی، میکروبیمه‌های دیجیتال ویژه کارکنان پاره‌وقت و غیررسمی، به‌کارگیری ابزارهای وفاداری مشتریان به‌منظور افزایش منابع درآمد، مدل‌های فریموم، فروش متقاطع، فرانچایز و خدمات تهاتری، پلتفرم‌های مشارکتی، فروش محصولات در فروشگاه‌های آنلاین بیمه و ...
مدیریت بدهی‌های دولت: توافق‌نامه‌های بازپرداخت بدهی با سود یا تبدیل بدهی به دارایی‌های دولتی (مثل سهام شرکت‌های سودآور)، پیشگیری از ایجاد بدهی‌های جدید (دریافت سالیانه مبالغ خدمات ارائه‌شده به دولت)، ایجاد ردیف‌های جدید مالیاتی مالیات اجتماعی/ کربن و تخصیص به سازمان (۲٪ مالیات بر ارزش افزوده برای تسویه بدهی‌های دولت).

خدمات داده‌محور: فروش داده‌های ناشناس‌شده و غیرحساس (با رعایت حریم خصوصی) به محققان سلامت، شرکت‌های بیمه تکمیلی، شرکت‌های تحلیل داده و ...

درآمدهای حاصل از واگذاری: دارایی‌های فیزیکی و املاک مازاد
درآمدهای حاصل از فعالیت‌های درمانی: خدمات درمانی انتفاعی، ارائه خدمات درمانی به غیربیمه‌شدگان (مثل گردشگری سلامت یا خدمات پولی)، ارائه خدمات به غیربیمه‌شدگان در بخش درمان (مثل جراحی‌های زیبایی یا گردشگری سلامت)
سرمایه‌گذاری‌ها: افزایش سهم سود با بهینه‌سازی پرتفوی (خروج از شرکت‌های زیان‌ده و سرمایه‌گذاری در پروژه‌های سبز، نوآورانه، زیرساختی و با بازگشت سرمایه بالا و سریع)، تمرکز بر سهامداری به‌جای تصدی‌گری، سرمایه‌گذاری خطرپذیر پایدار و نوآور، پیشگیری از واگذاری سهام زیان‌ده (در ازای مطالبات دولتی)، دریافت سهم از فروش نفت (در ازای مطالبات)، ایجاد و گسترش سرمایه‌گذاری بین‌المللی (با الگوگیری)، ایجاد خط جدید سرمایه‌گذاری (به‌جای صرف درآمدها در ازای هزینه‌های جاری)

هزینه‌های تعهدات: کوتاه‌مدت، بلندمدت و درمان بیمه (کاهش هزینه‌های عملیاتی با دیجیتالی‌سازی و حذف فرایندهای کاغذی، سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و امنیت داده، پرهیز از پیشنهاد طرح‌های بیمه‌ای زیان‌ده، شناسایی و اکتشاف تقلب‌های بیمه‌ای برای کاهش هزینه‌های تعهدات، اجرای اصلاحات پارامتریک، به‌روزرسانی قوانین مغایر با محاسبات بیمه‌ای و ...) کاهش قیمت تمام‌شده درمان (رعایت اصل صرفه‌جویی به مقیاس، سرمایه‌گذاری خدمات پیشگیرانه درمان)

مدیریت بدهی‌های دولت: توافق‌نامه‌های بازپرداخت ساختاریافته، پیشگیری از بیمه‌گذاری تکلیفی و بدون لحاظ محاسبات بیمه‌ای و پرهیز از ایجاد تعهدات مالی جدید دولت (به‌کارگیری روش‌های پایداری مالی صندوق در قبال نهادهای حاکمیتی)
سرمایه‌گذاری‌های سبز سودآور: سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های سبز برای کاهش هزینه‌های انرژی در بلندمدت.

هزینه‌های اداری و اجرایی: هزینه‌های توسعه پلتفرم‌های دیجیتال، هوش مصنوعی، حسابداری دیجیتال و ... هزینه آموزش کارکنان در زمینه فناوری‌های جدید، برون‌سپاری خدمات غیررقابتی و خرید خدمت (یا مالکیت) شرکت‌های مورد نیاز، نیروی انسانی (حقوق و مزایا، آموزش تخصصی مشاغل مورد نیاز، آموزش پزشکی و ...، شعب و کارگزاری‌ها (کاهش با دیجیتالی‌سازی و برون‌سپاری)، هزینه‌های نظارت و کاهش تقلب، هزینه‌های تطبیق با مقررات و گزارش‌دهی مالی شفاف

هزینه‌های آموزش: بازاریابی و فرهنگ‌سازی دیجیتال در شرکای اجتماعی
پایداری مالی: انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری مالی، تأمین مالی ارزان، بودجه‌بندی پایدار

هزینه‌های R&D: هزینه‌های تحقیق و توسعه برای نوآوری مستمر و توسعه محصولات جدید

توسعه منابع جدید درآمدی

مدیریت بدهی‌های دولت

هزینه‌های آموزش: بازاریابی و فرهنگ‌سازی دیجیتال در شرکای اجتماعی

پایداری مالی: انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری مالی، تأمین مالی ارزان، بودجه‌بندی پایدار

هزینه‌های R&D: هزینه‌های تحقیق و توسعه برای نوآوری مستمر و توسعه محصولات جدید

منبع: یافته‌های پژوهش

source: research findings

بیمه‌شدگان، لیست خلاف در پیمانکاری، تقلب در بیمه ساختمان و ...»
مصاحبه‌شونده دیگری اذعان داشت:

«... جمعیتی در حدود هفت میلیون نفر از شاغلان عمدتاً فعال در کسب‌وکارهای غیررسمی از هیچ‌گونه پوشش بیمه‌ای برخوردار نیستند. در این ارتباط، فرار بیمه‌ای و نبود آگاهی و شناخت کافی از مزایای پوشش بیمه‌ای از مهم‌ترین دلایل شکل‌گیری این حجم از افراد شاغل بدون بیمه به شمار می‌رود. در این شرایط، ترویج رسانه‌ای و آکادمیک «فرهنگ بیمه» یک ضرورت است ...»

جدول ۴ نتیجه کدگذاری و دسته‌بندی کدها را در سطح

کارکردهای مورد مطالعه در مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور است. در یکی از مستندات مواردی از تقلب‌های بیمه‌ای به شکل زیر گزارش شده است «طلاق صوری، ازدواج دختران جوان با مستمری‌بگیران سالمند، افزایش غیرمستعار دستمزد، اشتغال پنهان در ایام دریافت مزایای بیکاری، سوءاستفاده از طرح ۳۰۷۰ برای استفاده از خدمات درمانی سازمان در عقد قرارداد بیمه‌های اختیاری و حرف و مشاغل آزاد، استفاده من غیر حق از معافیت‌ها در بیمه کارگران ساختمانی و قالیبافان، عدم اشتغال، تعداد بیمه‌شده کمتر از تعداد واقعی، تبانی با بازرس، عدم درج واقعی اطلاعات در دفاتر، عدم همکاری کارفرما، فرار دستمزدی، فرار تعدادی

دهد ...»

براساس یکی از مستندات سازمانی. تحلیل نتایج سبد بیمه‌ای نشان می‌دهد که بخش عمده پرتفوی بیمه‌ای متعلق به بیمه‌گذاران اجباری است؛ درحالی‌که صرفاً حدود ۱۶ درصد مربوط به بیمه‌های اختیاری و مشاغل آزاد (بدون هرگونه کمک دولت) هستند. گسترش و پوشش چنین بیمه‌هایی از منظر افزایش درآمد سازمانی حائز اهمیت است، بنابراین، هدف‌گذاری برای جذب بیمه‌شدگان غیراجباری (مشاغل آزاد، زنان خانه‌دار، دانشجویان و اختیاری شاغل و غیرشاغل) به میزان ۵۰ درصد ضروری است.

حفظ کانال ارتباطی با گروه‌های ویژه و مخاطبان خاص جامعه (نسل Z، بانوان، و ...) از مهم‌ترین وظایف سازمان در حوزه تحویل ارزش‌ها به شمار می‌رود. در یکی دیگر از مصاحبه‌ها این موضوع به‌صورت زیر مورد توجه قرار گرفته است:

«... فرهنگ کاری نسل جوان امروزی یا همون نسل Z، کار تایمکس دار و کارت ساعتی نیست، دنبال فریلنسری هست دنبال کار از راه دور و ریموتی هست. شما نمی‌توانی به این نسل بگی ما آمدم بازرسی، بازرسی تأمین اجتماعی اسمت رو تأیید نکرده سر کار نبودی! باید در نگارش دستورالعمل‌ها و طراحی محصولات بیمه‌ای حتما ویژگی‌های نسلی رو هم در نظر گرفت ...»

جدول ۶ نتیجه کدگذاری و دسته‌بندی کدها را در سطح پیامدهای مدل کسب‌وکار نشان می‌دهد. نمونه‌ای از گفته مصاحبه‌شوندگان، در خصوص ضرورت پیشگیری از ریسک‌های مالی و توجه به اجرای مدل‌های کسب‌وکار پایدار و نوآور به شرح زیر است:

«... اگر بحران مالی برای این سازمان حادث شود این تعداد بیمه‌شده آینده بازنشستگی خود را در مخاطره دیده و به‌لحاظ تعداد بیمه‌شده اصلی بحرانی ۳۶۲۴ برابر بحران صندوق بازنشستگی کارکنان فولاد ایجاد خواهد شد ...»

در ادامه به کمک روش آنتروپی شانون میزان پشتیبانی از هریک از کدها و مفاهیم تعیین شد که خلاصه نتایج مهم‌ترین مؤلفه‌ها در سه سطح پیشران، مدل کسب‌وکار و پیامد در **جدول ۷** درج شده است.

در نهایت به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود:

- ۱- عوامل مؤثر در مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور مورد مطالعه چیستند و چگونه می‌توان آن‌ها را طبقه‌بندی کرد؟
مدل کسب‌وکار از ۱۸۳ کد تشکیل شده است، که در قالب ۳۸ مؤلفه و ۶ مقوله طبقه‌بندی شده‌اند. نتایج این طبقه‌بندی در جداول ۲ تا ۵ ارائه شده است.
- ۲- پیشران‌ها و پیامدهای مؤثر بر اجرای مدل‌های کسب‌وکار پایدار و نوآور مورد مطالعه کدام‌اند و چگونه می‌توان آن‌ها را طبقه‌بندی کرد؟

پیشران‌ها از ۶۷ کد تشکیل شده‌اند که در قالب ۱۸ مؤلفه و ۲ مقوله طبقه‌بندی شده‌اند. همچنین پیامدها از ۲۹ کد تشکیل شده که در قالب ۷ مؤلفه و ۳ مقوله تنظیم شده‌اند. نتایج این بخش در **جدول ۱** و **جدول ۶** نمایش داده شده است.

بهره‌برداری از ارزش‌های مدل کسب‌وکار نشان می‌دهد. مورد مطالعه به‌شدت متأثر از هزینه‌های تعهدات بالاست. کاهش هزینه‌های تعهدات (با اصلاحات پارامتریک، به‌روزرسانی قوانین مغایر با محاسبات بیمه‌ای و ...) باید با همکاری نهادهای بالادستی مورد توجه قرار گیرد. نمونه‌ای از داده‌های کیفی جمع‌آوری شده به شرح زیر است:

«... یک سری قوانینی هستند که پایداری سازمان را به خطر انداخته‌اند. الان سن بازنشستگی ده سال هست، بیست سال هست، خانم‌ها می‌توانند با ۴۲ سال سن بروند، آقایان با پنجاه سال بروند، مشاغل سخت و زیان‌آور هست، این‌ها همه ضدارزش ایجاد می‌کنند. جریانی که امروز دنیا افزایش سن بازنشستگی هست، اما این قوانین هنوز هست و اراده‌ای هم برای اصلاحش نیست؛ انگار یک زمانی وزیر سابق کار می‌گفت بازنشسته می‌شوند تازه می‌خواهند بروند خواستگاری، که کنایه‌ای به موضوع پایین بودن سن بازنشستگی بود ...»

براساس یک مستند سازمانی، گزارش جامعی درباره سن بازنشستگی در تعداد قابل ملاحظه‌ای از کشورهای دنیا بررسی شده است. بر این اساس، در سال ۲۰۲۱، امید به زندگی مردان و زنان ایرانی به ترتیب ۷۶/۲ و ۷۸/۵ برآورد شده است. این در حالی است که سن بازنشستگی مردان در حالت عادی ۶۰ سال و زنان ۵۵ سال است؛ باوجوداین، بسیاری از مردان در ۵۰ سالگی و زنان در ۴۲ سالگی براساس قوانین جاری بازنشسته می‌شوند. براساس این مستند، با وجود امید به زندگی در سطح میانگین جهانی، پایین‌ترین سن بازنشستگی به ایران تعلق دارد. ضمن اینکه سن بازنشستگی مردان و زنان در عمده کشورهای مورد بررسی برابر است. در مستند دیگری به ضرورت انجام اصلاحات پارامتریک به‌منظور کاهش هزینه‌های تعهدات و افزایش منابع ورودی به شرح ذیل اشاره شده است:

«... بر همین اساس برخی اصلاحات پارامتریک عبارت‌اند از اصلاح قانون معافیت از پرداخت حق بیمه سهم کارفرمایی تا میزان ۵ کارگر، افزایش سن بازنشستگی مردان و زنان، افزایش سنوات مؤثر در محاسبه میانگین مستمری از ۲ سال به کل دوران بیمه‌پردازی به‌صورت تدریجی و با به‌روزرسانی دستمزدهای سنوات قبل، اعمال حداقل شرایط سنی برای مشاغل سخت و زیان‌آور ...»

جدول ۵ نتیجه کدگذاری و دسته‌بندی کدها را در سطح مؤلفه‌های تحویل ارزش نشان می‌دهد. مورد مطالعه باید توجه ویژه‌ای به هدف‌گذاری در زمینه ارائه خدمات بیمه‌ای مبتنی بر محاسبات بیمه‌ای برای کارگران و کارکنان غیررسمی، موقت، پنهان و پاره‌وقت، اقشار کمتر برخوردار، فریلنسرها و فعالان و کارفرمایان دیجیتال داشته باشد. نمونه‌ای از داده‌های کیفی گردآوری شده به شرح زیر است:

«... به نظر می‌رسد ما نیاز به یک ترمینولوژی جدید برای تعریف ویژگی‌های این مشاغل داریم. برآوردها نشان می‌دهد که بیش از ۱.۵ میلیون نفر از افراد مشغول در این پلتفرم‌ها فاقد هرگونه بیمه اجتماعی هستند. ورود به این حوزه‌ها می‌تواند چتر بیمه‌ای را توسعه

جدول ۵. مؤلفه‌های تحویل ارزش‌ها در مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور
Table 5. The value delivery components in sustainable business model innovation components

مؤلفه (کدها)	مقوله
بیمه‌شدگان اجباری: کارگران و کارکنان کارگاه‌های رسمی که تحت پوشش بیمه اجباری هستند (گسترش تعداد بیمه‌شدگان اجباری و به حداکثر رساندن وصول به روش‌های پایدار و نوآور، کاهش انواع روش فرار بیمه‌ای با بازرسی‌ها و روش‌های هوشمند)	بیمه‌شدگان اجباری: کارگران و نوآور، کاهش انواع روش فرار بیمه‌ای با بازرسی‌ها و روش‌های هوشمند
بیمه‌شدگان غیراجباری: مشاغل آزاد، زنان خانه‌دار، دانشجویان و اختیاری به تفکیک شاغل و غیرشاغل (گسترش پرتفوی بیمه‌ای غیراجباری به میزان ۵۰ درصد کل پوشش بیمه‌ای با ارائه طرح‌های متنوع)	
مستمری‌بگیران: بازنشستگان، ازکارافتادگان و بازماندگان به‌رمند از خدمات کامل (تعهدات کوتاه‌مدت، بلندمدت و درمان)	
گروه‌های جدید: هدف‌گذاری کارگران و کارکنان غیررسمی، موقت، پنهان و پاره‌وقت، اقشار کمتر برخوردار، فریلنسرها و فعالان اقتصاد دیجیتال و کارفرمایان دیجیتال (ارائه طرح‌های متنوع بیمه‌ای از میکرو بیمه و حداقلی با بسته‌های انعطاف‌پذیر تا بسته‌های حداکثری و سفارشی‌سازی شده به‌منظور پاسخ‌دهی به نیاز با ابزارهای داده‌محور و تحلیل هوشمند رفتار مشتریان)	بیمه‌شدگان غیراجباری: مشاغل آزاد، زنان خانه‌دار، دانشجویان و اختیاری به تفکیک شاغل و غیرشاغل (گسترش پرتفوی بیمه‌ای غیراجباری به میزان ۵۰ درصد کل پوشش بیمه‌ای با ارائه طرح‌های متنوع)
کارفرمایان (مشمولین حق بیمه اجباری) و مقاطعه‌کاران: فرایندهای ساده و شفاف محاسبه و ارسال لیست حق بیمه، مشوق‌هایی مثل تخفیف برای پرداخت زودهنگام، سفارشی‌سازی خدمات بیمه‌ای، ارائه طرح‌های بازنشستگی و درمانی تکمیلی	
ایرانیان مقیم خارج از کشور: هدف‌گذاری کانون‌های عمده تراکم ایرانیان مقیم خارج به‌منظور بهره‌مندی از خدمات اتباع خارجی مجاز: مقیم ایران: بیمه‌گذاری اتباع خارجی مجاز	
بیمه‌گذارانی متقاضی خدمات خاص: متقاضیان انتظار خدمات ویژه (VIP) بازنشستگی تکمیلی، درمان و تعهدات خاص	بیمه‌گذارانی متقاضی خدمات خاص: متقاضیان انتظار خدمات ویژه (VIP) بازنشستگی تکمیلی، درمان و تعهدات خاص
دولت: دولت به‌عنوان مشتری مستقیم (بیمه اجباری کارمندان دولت)، غیرمستقیم (پیمانکاران و در نقش سیاست‌های حمایتی مشمول کمک دولت) و به‌دکار اصلی سازمان (۷۰۰-۱۰۰۰ همت) و شریک در سیاست‌گذاری تأمین اجتماعی. ارائه خدمات مدیریت داده برای سیاست‌گذاری دولت در حوزه بازار کار و سلامت	
آحاد جامعه: فرهنگ‌سازی و تأمین امنیت اجتماعی (مثل ترویج فرزندآوری و پایداری خانواده، فرهنگ‌سازی کار و کارآفرینی، افزایش سرمایه اجتماعی، گسترش چتر تأمین امنیت اجتماعی برای آحاد جامعه)	
سوپر اپلیکیشن موبایلی و سیستم‌های وب‌سرویس با قابلیت‌های سلف‌سرویس: سیستم‌های احراز هویت آنلاین و بهره‌مندی از تمامی خدمات بیمه‌ای در کمتر از هفت دقیقه، بیشترین میزان بهره‌مندی از خدمات درمانی در بستر آنلاین و ...	سوپر اپلیکیشن موبایلی و سیستم‌های وب‌سرویس با قابلیت‌های سلف‌سرویس: سیستم‌های احراز هویت آنلاین و بهره‌مندی از تمامی خدمات بیمه‌ای در کمتر از هفت دقیقه، بیشترین میزان بهره‌مندی از خدمات درمانی در بستر آنلاین و ...
مشاوره آنلاین و چت‌بات‌های هوش مصنوعی: ۷/۲۴، ثبت و پیگیری تجربه از طریق اپلیکیشن، درگاه‌های اینترنتی، مشاوره تلفنی	
گسترش کانال‌های حضوری: حضور حداکثری در مراکز بدون پوشش خدمات (با استفاده از ظرفیت دفاتر پیشخوان، بانک‌ها و ...)، ارائه خدمات در محل کارگاه‌ها، بهره‌مندی از مدل‌های فرانت‌پایز و اعطای نمایندگی (در روستاها، شهرهای کوچک و به‌صورت موبی‌گی)، حضور در کمپین‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و مراسمات (برای نمونه حضور در دانشگاه‌ها در ابتدای هر سال تحصیلی)، ساده‌سازی فرایندهای حضوری با کاهش بوروکراسی و به‌کارگیری روش‌های چابک، افزایش کارایی بهره‌وری کانال‌های حضوری فعلی، بازطراحی جامایی مراکز درمانی و خرید خدمات درمان بیشتر	
گسترش کانال‌های مجازی: حضور در فروشگاه‌های محصولات بیمه‌ای، فروشگاه فین‌تک، API‌های باز (ارائه API به پلتفرم‌های دیجیتال (مثل فین‌تک‌ها) برای ادغام خدمات بیمه‌ای در اکوسیستم‌هایشان، به‌کارگیری مدل‌های فرانت‌پایز دیجیتال)	گسترش کانال‌های مجازی: حضور در فروشگاه‌های محصولات بیمه‌ای، فروشگاه فین‌تک، API‌های باز (ارائه API به پلتفرم‌های دیجیتال (مثل فین‌تک‌ها) برای ادغام خدمات بیمه‌ای در اکوسیستم‌هایشان، به‌کارگیری مدل‌های فرانت‌پایز دیجیتال)
پلتفرم بدهی دولت: راه‌اندازی داشبورد دیجیتال برای رصد بدهی‌های دولت، پیگیری بازپرداخت و انتشار گزارش وضعیت‌ها	
شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌ها: حضور فعال در شبکه‌های اجتماعی، پادکست‌ها و رسانه‌ها برای گفت‌وگو (ضرورت اصلاحات پارامتریک و ...)، فرهنگ‌سازی (توجه به بیمه‌های اجتماعی و آموزش شهروندان) و پاسخگویی (مستقیم به مخاطبان و ذی‌نفعان)، امکان ثبت نظر، ایجاد کانال ارتباطی با گروه‌های ویژه و مخاطبان خاص (نسل Z، بانوان، و ...)	
خط ارتباطی ویژه کارفرمایان: پاسخگویی، شفاف‌سازی، پیگیری معضلات و مشکلات اجرایی در دریافت خدمات	خط ارتباطی ویژه کارفرمایان: پاسخگویی، شفاف‌سازی، پیگیری معضلات و مشکلات اجرایی در دریافت خدمات
همکاری، مشارکت و گفت‌وگو: برگزاری نشست‌های تخصصی با ذی‌نفعان (کارگران، کارفرمایان، بازنشستگان، دولت)، ایفای نقش جایگاه مشورتی و خبرگی تخصصی در حوزه صندوق‌های بازنشستگی در بین نهادهای تصمیم‌گیر و سیاست‌گذار	
شفافیت مالی: ارائه گزارش‌های دیجیتال دوره‌ای به ذی‌نفعان سازمانی درباره وضعیت صندوق و سرمایه‌گذاری‌ها	
برنامه‌های آموزشی ذی‌نفعان/شرکای اجتماعی: برنامه‌های آموزشی آنلاین برای افزایش سواد بیمه‌ای. فرهنگ‌سازی و آموزش مستمر عمومی برای آگاهی‌بخشی خدمات دیجیتال، آموزش بیمه‌های اجتماعی به گروه‌های مختلف جامعه	برنامه‌های آموزشی ذی‌نفعان/شرکای اجتماعی: برنامه‌های آموزشی آنلاین برای افزایش سواد بیمه‌ای. فرهنگ‌سازی و آموزش مستمر عمومی برای آگاهی‌بخشی خدمات دیجیتال، آموزش بیمه‌های اجتماعی به گروه‌های مختلف جامعه
ایجاد روابط عمومی پایدار و نوآور برخط: مدیریت ارتباط با مشتریان داده‌محور ویژه کارفرمایان، برنامه‌های وفاداری کارفرمایان و بیمه‌شدگان غیراجباری، باشگاه مشتریان دیجیتال با سیستم امتیازدهی و پاداش برای رفتارهای سالم بیمه‌ای، جمع‌سپاری ایده‌ها و مشارکت فعال ذی‌نفعان در بهبود خدمات و محصولات و ...	
کمپین‌های تجربه‌محور: برگزاری رویدادهای حضوری و مجازی (مثل «روز تأمین اجتماعی»)، رضایتمندی، پاسخگویی و بازآرایی خدمات، حضور فعال در شبکه‌های اجتماعی و استفاده از روش‌های نوین روابط عمومی، همکاری با اینفلوئنسر، صاحب رسانه و تولیدکنندگان محتوا به‌منظور ارائه محتوای تخصصی حوزه صندوق‌های بازنشستگی، حضور در رسانه‌ها برای ترویج فرهنگ بیمه	
تماس مستمر: به‌صورت مجازی و ۲۴ ساعته، از طریق تلفن و چت‌بات (دریافت تجربه مشتری) به تمامی مخاطبان سازمانی	تماس مستمر: به‌صورت مجازی و ۲۴ ساعته، از طریق تلفن و چت‌بات (دریافت تجربه مشتری) به تمامی مخاطبان سازمانی
ارتباط حضوری مستقیم/ غیرمستقیم: ارتباط حضوری مستقیم از طریق شبکه گسترده شعب و مراکز درمانی، ارتباط حضوری غیرمستقیم از طریق شبکه گسترده کارگزاران، دفاتر پیشخوان، بانک‌ها، کارگزاری‌های بیمه‌ای و سایر واسطه‌های کسب‌وکار که به‌عنوان پیمانکار سازمان به جهت کاهش وظایف تصدی‌گری فعالیت می‌کنند	

منبع: یافته‌های پژوهش

source: research findings

جدول ۶. پیامدهای مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور

Table 6. The sustainable business model innovation consequences

مقاله	مؤلفه (کدها)
۱-۳	عملکرد مالی: کاهش هزینه‌ها (تعهدات بیمه‌ای و اجرایی)، افزایش درآمدها (وصول حق‌بیمه و سرمایه‌گذاری)، پایداری مالی (افزایش نسبت پشتیبانی)، کاهش ریسک مالی، افزایش سهم بازار (پوشش بیمه‌ای، مزیت رقابتی، تصویر برند)
	منابع انسانی: خلاقیت منابع انسانی، رضایت و وفاداری کارکنان، برند منابع انسانی (جذب کارکنان حساس به پایداری و نوآوری)
	مزیت رقابتی و بازار: صرفه‌جویی به مقیاس، افزایش سهم بازار، گسترش پوشش بیمه‌ای، قیمت‌گذاری نوآورانه، ارائه انواع محصولات بیمه‌ای و درمانی (عمومی و سفارشی‌سازی‌شده)، توسعه کسب‌وکار به سمت بیمه‌های غیراجباری، بیمه‌های تکمیلی بازنشستگی و درمانی، ارائه‌دهنده خدمات برای نیازهای روز در سریع‌ترین زمان ممکن، نماد پایداری، امنیت مالی و اجتماعی
۴-۶	تأمین امنیت اجتماعی: افزایش کیفیت زندگی، کاهش هزینه‌های مردم، پوشش ریسک‌های گوناگون زندگی و سلامتی
	توسعه جامعه: سلامتی، رشد اقتصادی، معیشت و رضایت ذی‌نفعان (خدمات باکیفیت)
۷-۹	کمترین اثرات زیست‌محیطی: کاهش سفر و مراجعه ذی‌نفعان برای دریافت خدمات و بیشترین میزان دیجیتالی‌سازی (کربن صفر، کاهش مصرف انرژی، کاهش انتشار اثرات سوخت‌های فسیلی و ...)
	ساختمان‌های سبز: تأمین انرژی از منابع تجدیدپذیر، کاهش مصرف انرژی، کاهش مصرف آب و ...

منبع: یافته‌های پژوهش

source: research findings

جدول ۷. خلاصه نتایج رتبه‌بندی مؤلفه‌ها

Table 7. The summary of component ranking results

مقاله	مؤلفه	رتبه مؤلفه	فراوانی کل (کدهای زیرمجموعه)
پیشران‌ها (مجموع تعداد تکرار کدها: ۸۹۶، مجموع تعداد کدهای متمایز: ۹۰)	قابلیت‌های پویا	۱	۱۱۳
	دولت	۲	۹۵
	اقتصاد کلان	۳	۳۰۳
مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور (مجموع تعداد تکرار کدها: ۱۷۱۳، مجموع تعداد کدهای متمایز: ۱۸۳)	نوآوری‌های افزایش وصول حق‌بیمه و کاهش هزینه‌های تعهدات	۱	۱۱۴
	دانش و اکچوئری	۲	۵۴
	منابع انسانی	۳	۱۰۰
	ارائه خدمات بیمه‌ای و درمانی	۴	۳۸
	سایر ارکان‌های حاکمیتی	۵	۷۴
پیامدها (مجموع تعداد تکرار کدها: ۲۵۷، مجموع تعداد کدهای متمایز: ۲۹)	مزیت رقابتی و بازار	۱	۱۰۵
	توسعه جامعه (آموزش، سلامتی، رشد اقتصادی و معیشت)	۲	۳۳
	تأمین امنیت اجتماعی	۳	۴۳

منبع: یافته‌های پژوهش

Source: research findings

۳- اهمیت هریک از مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار در سه بخش مدل اصلی، پیشران‌ها و پیامدها به چه میزان است؟ اهمیت هر مؤلفه براساس روش آنتروپی شانون تعیین شده است. خلاصه نتایج در **جدول ۷** ارائه شده که در ادامه، شرح سه رتبه نخست در پیشران‌ها، پنج رتبه برتر در مدل کسب‌وکار (با توجه به تعداد بیشتر کدهای استخراجی) و سه رتبه اول در پیامدها، همراه مقایسه آن‌ها با یافته‌های علمی ادبیات موضوعی (در صورت وجود کدها و مقوله‌ها) بررسی شده است. در پیشران‌ها، مؤلفه قابلیت‌های پویا (کدهای قابلیت‌های دیجیتال، قابلیت کسب ارزش از فرصت‌های روز، قابلیت ارائه خدمات نوین بیمه‌های اجتماعی و قابلیت شناسایی و کسب فرصت‌های نوین

بیمه‌گری اجتماعی به‌صورت پایدار و نوآور) در رتبه اول قرار دارد. قرارگیری مؤلفه قابلیت‌های پویا به‌عنوان پیشران، با نتایج پژوهش **هاfter و کوستا (Haftor & Costa, 2023)** مطابقت می‌کند. مؤلفه دولت (کدهای کاهش نقش دولت در انتصابات و توجه بیشتر به حفظ استقلال اداری- مالی، مقررات‌زدایی، به‌روزرسانی قوانین و مقررات کلان، کاهش نقش تکلیفی در قوانین کار، رفاه و تأمین اجتماعی و نهایتاً پرهیز از ایجاد تکلیف بدهی جدید و تعیین تکلیف بدهی‌های موجود) در رتبه دوم قرار گرفت. مؤلفه اقتصاد کلان (کدهای رفع تحریم‌ها، افزایش سرمایه‌گذاری کلان و انباشت سرمایه و ثروت در آحاد جامعه، کاهش تورم و نرخ بهره، بهبود و تسهیل فضای کسب‌وکار، نقش حمایتی از بخش خصوصی، مقررات‌زدایی،

ساباتیر و همکاران (Sabatier et al., 2017)، سبازولو و همکاران (Ciasullo et al., 2019)، نیمفا و همکاران (Nimfa et al., 2021) و لی و ایکرام (Le & Ikram, 2022) همسوست. توسعه جامعه (کدهای سلامتی، رشد اقتصادی و معیشت و رضایت ذی‌نفعان) در رتبه دوم است که شناسایی این مؤلفه با نتایج پژوهش‌های لوانان و همکاران (Levänen et al., 2022) و کاستورا و همکاران (Csutora et al., 2022) همسوست و مؤلفه تأمین امنیت اجتماعی (کدهای کاهش هزینه‌های مردم، افزایش کیفیت زندگی، افزایش کیفیت محصولات و سلامتی و تندرستی) در رتبه سوم قرار دارد که این دسته‌بندی با نتایج نیمفا و همکاران (Nimfa et al., 2021)، لوانان و همکاران (Levänen et al., 2022)، اندرسون و همکاران (Andersson et al., 2022) و ییپ و بوکن (Yip & Bocken, 2018) هم‌خوانی دارد. وجود دو مؤلفه پیامدهای اجتماعی، به‌خوبی نقش کسب‌وکار مورد مطالعه در جامعه را مشخص می‌کند.

جمع‌بندی و پیشنهادها

این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و طراحی یک مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور در یک مورد تجربی انجام پذیرفت. بر همین اساس سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان رهبر بازار کسب‌وکارهای مورد اشاره، به‌عنوان مطالعه تک‌موردی بررسی شد. ابزارهای مستندات و اسناد بایگانی (۶۲ مستند)، مصاحبه (۲۳ مصاحبه) و مشاهده مشارکتی محقق تا رسیدن به مرحله اشباع نظری کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی شد. ۲۷۹ کد و ۶۳ مؤلفه به‌دست‌آمده با الهام از بوم کسب‌وکار بوکن و همکاران (Bocken et al., 2018) دسته‌بندی شد که مدل کسب‌وکار پیشنهادی در شکل ۲ نشان داده شده است.

مؤلفه‌های دولت، اقتصاد کلان، سیاست‌گذاری اجتماعی، جلوگیری از هرگونه عوام‌فریبی در طرح‌های حوزه مأموریتی سازمان تأمین اجتماعی، حمایت دستگاه‌های حاکمیتی در این پژوهش به‌عنوان پیشران‌های خارجی مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور شناسایی شده‌اند؛ بنابراین به سیاست‌گذاران و حکمرانان حوز رفاه و تأمین اجتماعی راهکارهای ذیل پیشنهاد می‌شود:

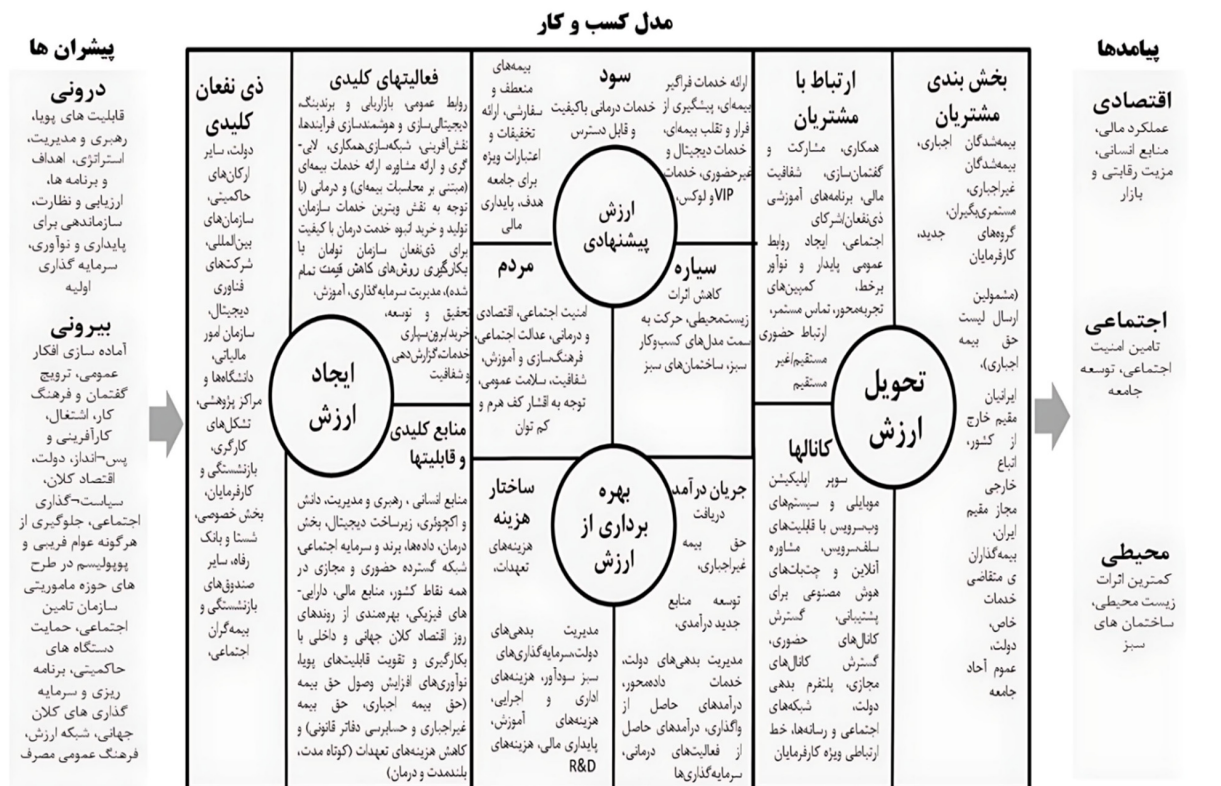
- توجه ویژه به استقلال اداری-مالی سازمان تأمین اجتماعی؛
- مقررات‌زدایی، به‌روزرسانی قوانین و مقررات کلان با روندهای روز دنیا و کاهش نقش تکلیفی در قوانین کار، رفاه و تأمین اجتماعی؛
- پرهیز از بیمه‌گذاری تکلیفی جدید بدون لحاظ ردیف بودجه‌ای و تعیین تکلیف بدهی‌ها و مطالبات جاری و معوق؛
- برنامه‌ریزی به‌منظور رفع و کاهش اثر تحریم‌ها و افزایش سرمایه‌گذاری در کشور؛
- کاهش تورم و نرخ بهره؛
- تسهیل فضای کسب‌وکار و گسترش بخش خصوصی در سطح اقتصاد کلان؛
- توجه ویژه به سالخوردگی جمعیت و نیروی کار و سیاست‌گذاری

کاهش بوروکراسی دولتی، توجه ویژه به روندهای روز اقتصاد کلان جهانی و داخلی و نهایتاً افزایش اشتغال و مشارکت اقتصادی بانوان) در رتبه سوم است. وجود دو مؤلفه پیشران بیرونی از سه مؤلفه نقش بی‌بدیل تأثیرپذیری مورد مطالعه از مقوله‌های برون سازمانی را نشان می‌دهد.

در مدل کسب‌وکار، مؤلف نوآوری‌های افزایش وصول حق‌بیمه و کاهش هزینه‌های تعهدات دارای رتبه اول (کدهای داده‌کاوی، حسابرسی داخلی و استفاده از ابزارهای مختلف به‌منظور کاهش هزینه‌های غیرضروری و انحرافی سازمان، مدیریت بدهی‌های دولت و استفاده از روش‌های حقوقی نوآورانه) است. مؤلفه دانش و اکچوئری (کدهای قیمت‌گذاری برای تحلیل سودآوری انواع طرح‌های بیمه با مدل‌های داده‌محور برای تعادل مالی، ارائه پیشنهاد قیمت برای طرح‌های بیمه‌ای سفارشی‌سازی‌شده، تحقیق و توسعه، رفتارسنجی بیمه‌گذاران، افکارسنجی)، دارای رتبه دوم است که مؤلفه و کدهای مرتبط در پژوهش‌های کودینی و همکاران (Codini et al., 2023)، لوانان و همکاران (Levänen et al., 2022)، کاستورا و همکاران (Csutora et al., 2022) و اسنیهور و بوکن (Snihur & Bocken, 2022) نیز بررسی شده است.

مؤلفه منابع انسانی (کدهای چابک‌سازی و ناب‌سازی، نیروی انسانی متخصص و نوآور در نمودارهای سازمانی پویا و ساختارهای تخت‌تر با تخصص‌های ویژه و ایجاد واحدهای تخصصی اکچوئری، فناوری اطلاعات هوشمند، بخش درمان (آنلاین)، ثقل و فرار بیمه‌ای، حسابرسی دفاتر قانونی، بازاریابی و روابط عمومی، هوش مصنوعی، حقوقی، بازرسی‌های دیجیتال، انتصابات و شایسته‌سالاری مبتنی بر نوآوری، آموزش پایداری و نوآوری، گسترش کارکنان دانشی، به‌کارگیری نیروی کار ماهر، توانمند، نوآور و بااستعداد و توانایی جذب و مدیریت استعدادها، تشویق و ارتقای کارکنان نوآور و نهایتاً قابلیت آموزش کارکنان در مشاغل مورد نیاز) در رتبه سوم است. مؤلفه ارائه خدمات بیمه‌ای و درمانی (به‌روز و باکیفیت، پایدار و نوآور و توانمند با اجرای اصلاحات پارامتریک و سیستمی) در رتبه چهارم است. مؤلفه سایر ارکان حاکمیتی (کدهای مجلس، دستگاه قضایی، دستگاه‌های متولی فرهنگ، ادارات کار، وزارت بهداشت و مراکز دولتی درمانی طرف قرارداد و نهایتاً ساده‌سازی و روان‌سازی فرایندهای ادعای سوابق شغلی کارگران و ...) در رتبه پنجم است وجود سه مؤلفه با مضمون‌های فعالیت اصلی سازمان (بیمه‌گری اجتماعی) نشان‌دهنده ضرورت اهمیت حداکثری توجه به توانمندی‌های تخصصی در مدل‌های کسب‌وکار پایدار و نوآور است.

در پیامدها، مزیت رقابتی و بازار (کدهای صرفه‌جویی به مقیاس نسبت به رقبای، افزایش سهم بازار، گسترش پوشش بیمه‌ای، قیمت‌گذاری نوآورانه، ارائه انواع محصولات بیمه‌ای و درمانی، توسعه کسب‌وکار به سمت بیمه‌های غیراجباری، بیمه‌های تکمیلی بازنشستگی و درمانی، ارائه‌دهنده خدمات برای نیازهای روز در سریع‌ترین زمان ممکن، نماد پایداری و امنیت مالی و اجتماعی) دارای رتبه اول است که وجود این مؤلفه در رتبه‌های برتر با نتایج پژوهش‌های



شکل ۲. مدل کسب و کار پایدار و نوآور پیشنهادی (یافته‌های پژوهش)
Fig. 2. The proposed sustainable business model innovation (Research findings)

• داده‌کاوی، حساسی داخلی، بهره‌مندی از روش‌های قانونی و حقوقی به‌صورت نوآورانه به‌منظور پایداری منابع؛

• چابک‌سازی و ناب‌سازی (نیروی انسانی ستادی، مقررات‌زدایی، ساده‌سازی، شفاف‌سازی و روان‌سازی فرایندهای کاری، ارائه خدمات آنلاین و هوشمندسازی، برون‌سپاری خدمات بدون مزیت رقابتی ویژه)؛

• ایجاد ابزارهای ویژه و نوآورانه شناسایی تقلب و فرار بیمه‌ای؛

• انتصابات و شایسته‌سالاری مبتنی بر نوآوری، تمرکز بر جذب، آموزش و پرورش نیروی انسانی متخصص؛

• کاهش بهای تمام‌شده بخش درمان (در مراکز ملکی و خرید خدمات درمان) توأمان با افزایش کیفیت خدمات ارائه‌شده؛

• همکاری، لابی‌گری، مذاکره و ایجاد نقش فعال در ارتباط با سایر ارکان حاکمیتی جهت اجرای طرح‌های اصلاحات پارامتریک و سیستماتیک، دریافت بدهی‌های دولت و ...؛

• بازتعریف توجه به بخش سرمایه‌گذاری و افزایش تأمین منابع از محل سرمایه‌گذاری‌ها.

سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد بیمه‌گر اجتماعی کشور، با مأموریت خدمت‌رسانی به عموم جامعه، تنوع ذی‌نفعان، اهداف مالی و انتظارات متضاد (از سوی بیمه‌شدگان، مستمری‌بگیران، کارفرمایان، دولت و ...) و با چشم‌انداز بروز

جوانی جمعیت؛

• بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی در کشور و گسترش اعتماد بین دولت-ملت؛

• پیشگیری از عوام‌فریبی در طرح‌های حوزه مأموریت سازمان؛

• حمایت همه‌جانبه در اجرای طرح‌های اصلاحات پارامتریک و سیستماتیک عاجل در صندوق‌های بازنشستگی؛

• گسترش و ترویج فرهنگ کار، کارآفرینی و اشتغال و اهمیت ویژه به گسترش سهم اشتغال بانوان.

مؤلفه‌های قابلیت‌های پویا، نوآوری‌های افزایش وصول حق بیمه و کاهش هزینه‌های تعهدات، دانش و اکچوئری، منابع انسانی، ارائه خدمات بیمه‌ای و درمانی و نهایتاً دیگر ارکان حاکمیتی در این پژوهش به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌ها در مدل کسب‌وکار شناسایی شده‌اند؛ بنابراین، به مدیران سازمان راهکارهای ذیل پیشنهاد می‌شود:

• حداکثرسازی بهره‌مندی از قابلیت‌های دیجیتال و هوش مصنوعی، کاهش هزینه‌های تعهدات و افزایش وصول حق بیمه به‌صورت پایدار؛

• ارائه خدمات نوین بیمه‌های اجتماعی با قابلیت حداکثری در علم محاسبات بیمه‌ای به‌منظور افزایش پایداری؛

• شناسایی فرصت‌های بیمه‌گری اجتماعی به‌صورت پایدار و نوآور؛

در ارتقای کیفی این مقاله یاری دادند، تشکر و قدردانی شود. این پژوهش از رساله دکتری نویسنده سوم مقاله (در حال نگارش در دانشکده‌گان مدیریت دانشگاه تهران) و بدون هیچ گونه حمایت مالی استخراج و انجام شده است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می دارند که در خصوص انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی، از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر و همچنین، سیاست مجله در قبال استفاده از هوش مصنوعی از سوی نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

کپی رایت نویسنده(ها): © 2026 این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 و CC BY اجازه استفاده، اشتراک گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر را در هر رسانه یا قالبی مشروط بر درج نحوه دقیق دسترسی به مجوز CC و منوط به ذکر تغییرات احتمالی در مقاله می‌داند. از این رو، به استناد مجوز یادشده، درج هرگونه تغییرات در تصاویر، منابع و ارجاعات یا دیگر مطالب از اشخاص ثالث در این مقاله باید در این مجوز گنجانده شود، مگر اینکه در راستای اعتبار مقاله به اشکال دیگری مشخص شده باشد. در صورت درج نکردن مطالب یادشده یا استفاده‌ای فراتر از مجوز فوق، نویسنده ملزم به دریافت مجوز حق نسخه‌برداری از شخص ثالث است.

به منظور مشاهده مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 به نشانی زیر مراجعه شود:

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

یادداشت ناشر

ناشر نشریه پژوهشنامه بیمه با توجه به مرزهای حقوقی در نقشه‌های منتشر شده بی طرف باقی می‌ماند.

منابع

- آینده پژوهی ایران/ ۱۳۹۷. (۱۳۹۷) تهران: گروه تحقیقاتی آینده‌بان. <http://www.ayandeban.ir/> از: ۱۴۰۴، مهر، ۲۵، ایران ۱۳۹۷
- اخوان بهبهانی، ع. (۱۳۹۶). بررسی وضعیت سازمان تأمین اجتماعی و ضرورت اصلاحات بنیادی در آن (علل و اقدامات مورد نیاز) [گزارش شماره ۱۵۵۶۹]. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/۱۰۳۷۳۱۳> از: ۱۴۰۳، مهر، ۲۲
- حبیبی، الف. و جلال‌نیا، ر. (۱۴۰۱). پدیدارشناسی. نارون. <https://pars-modir.com/book/phenomenology-book>
- دلقندی، ف.، منتظر عطایی، ر.، سلامی، م. و آزادی احمدآبادی، ق. (۱۴۰۲). بررسی مدل کسب‌وکار کارآمد در خدمات اطلاع‌رسانی (مطالعه موردی: شرکت به‌نشر آستان قدس رضوی). کتابداری و

ناپایداری مالی در سال‌های آتی، نمونه‌ای خاص در حوزه خدمات محسوب می‌شود. در این پژوهش، برای نخستین بار در چهارچوب این سازمان، ویژگی‌های مدل کسب‌وکار پایدار و نوآور از طریق مطالعه موردی یگانه شناسایی شده، عوامل مؤثر رتبه‌بندی و بوم کسب‌وکار مبتنی بر پیشران‌ها و پیامدها ارائه شد. این نوآوری می‌تواند به دانش موجود در حوزه کسب‌وکارهای خدمات اجتماعی می‌افزاید و مورد استفاده سیاست‌گذاران، مدیران سازمان و سایر کسب‌وکارهای صندوق‌های بازنشتی قرار گیرد. همچنین برای کسب‌وکارهای خدماتی و صنعتی، نکات و درس‌هایی در مسیر پایداری ارائه می‌دهد. استفاده از مطالعه موردی یگانه، محدودیتی در تعمیم‌پذیری آماری ایجاد می‌کند؛ هرچند پژوهش‌های کیفی از تعمیم‌پذیری تحلیلی برخوردارند. پژوهشگران آتی می‌توانند با بهره‌گیری از چهارچوب نظری این تحقیق، مطالعات کمی، مرور نظام‌مند، داده‌بنیاد، مطالعات چندموردی، مقایسه‌ای، یا روش‌های آمیخته را در کسب‌وکارهای متنوع خدماتی و صندوق‌های بازنشتی دنبال کنند.

مشارکت نویسندگان

محسن نظری: استاد راهنما در نگارش پایان‌نامه دکتری (نظارت، راهنمایی، کنترل و مشاوره در بخش‌های مرور و پیشینه تحقیقات، روش تحقیق، نحوه جمع‌آوری داده‌های کیفی، کدگذاری و شناسایی مؤلفه‌ها و مقوله‌ها، رتبه‌بندی شانون و نهایتاً ارائه مدل نهایی)، کدگذاری داده‌های کیفی، هماهنگی برای اجرای مصاحبه. منوچهر انصاری: استاد راهنما در نگارش پایان‌نامه دکتری (نظارت، راهنمایی، کنترل و مشاوره در بخش‌های مرور و پیشینه تحقیقات، روش تحقیق، نحوه جمع‌آوری داده‌های کیفی، کدگذاری و شناسایی مؤلفه‌ها و مقوله‌ها، رتبه‌بندی شانون و نهایتاً ارائه مدل نهایی)، کدگذاری داده‌های کیفی، هماهنگی برای اجرای مصاحبه. محمد جواد اشعری‌پور: نگارش مقاله با بهره‌گیری از راهنمایی اساتید، جمع‌آوری داده‌های کیفی، کدگذاری و

تشکر و قدردانی

شایسته است از داوران محترم که با نظرات ارزشمندشان ما را

- اطلاع‌رسانی، ۲۶(۳)، ۸۷-۶۳. بازیابی‌شده در ۲۲ مهر، ۱۴۰۳، از <https://elmnet.ir/doc/۲۷۵۱۶۹۱-۸۱۷۵۱>
- کلابی، الف. (۱۳۹۹). مدلسازی عوامل مؤثر بر پایداری مدل‌های کسب‌وکار. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۴۷)، ۱۱۱-۱۳۴. <https://doi.org/10.۲۲۱۱۱/jmr.۲۰۲۰.۳۲۵۱۸.۴۹۰۱>
- کلابی، الف.، یدالهی فارسی، ج.، و عزیزی، م. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مدل کسب‌وکار. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۴)، ۸۴-۶۱. <https://doi.org/10.۲۲۱۱۱/jmr.۲۰۲۱.۳۷۶۱۰.۵۳۹۲>
- Achterberg, E., Hinfelaar, J., & Bocken, N. (2016). Master Circular Business Models with The the Value Hill [External report]. Circle Economy. <https://research.tudelft.nl/en/publications/master-circular-business->

- models-with-the-value-hill
- Akçayır, G., & Akçayır, M. (2016). Research trends in social network sites' educational use: A review of publications in all SSCI journals to 2015. *Review of Education*, 4(3), 293-319. <https://doi.org/10.1002/rev3.3075>
- Akhavan Behbahani, A. (2017). Review of the Status of the Social Security Organization and the Need for Fundamental Reforms in it (Causes and Required Actions) [Report, No. 15569]. Research Center of the Islamic Consultative Assembly. Retrieved October 13, 2024, from <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1037313> [In Persian].
- Andersson, S., Svensson, G., Molina-Castillo, F. J., Otero-Neira, C., Lindgren, J., Karlsson, N. P., & Laurell, H. (2022). Sustainable development—Direct and indirect effects between economic, social, and environmental dimensions in business practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1158-1172. <https://doi.org/10.1002/csr.2261>
- Bashir, M., Alfalih, A., & Pradhan, S. (2022). Sustainable business model innovation: Scale development, validation and proof of performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100243. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100243>
- Bocken, N. M. P., Rana, P., & Short, S. W. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67-81. <https://doi.org/10.1080/21681015.2014.1000399>
- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long range planning*, 53(4), 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Bocken, N. M., Schuit, C. S., & Kraaijenhagen, C. (2018). Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental innovation and societal transitions*, 28, 79-95. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.02.001>
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498-1512. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.159>
- Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2017). Values-based network and business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(03), 1750028. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500281>
- Bruni, A., Magno, F., & Cassia, F. (2025). Future-oriented trajectories of business model innovation for agri-food SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 20(5), 190-212. <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2024-0282>
- Chen, A., Li, L., & Shahid, W. (2024). Digital transformation as the driving force for sustainable business performance: A moderated mediation model of market-driven business model innovation and digital leadership capabilities. *Heliyon*, 10(8), e29509. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29509>
- Chevrollier, N., Argyrou, A., Ainiwaer, N., & Nijhof, A. (2023). On the encroachment of sustainable value propositions: Business model innovation for impact. *Journal of Cleaner Production*, 382, 135341. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135341>
- Ciasullo, M. V., Castellani, P., Rossato, C., & Troisi, O. (2019). Sustainable business model innovation. "Progetto Quid" as an exploratory case study. *Sinergie Italian Journal of Management*, 37(2), 213-237. <https://doi.org/10.7433/s109.2019.11>
- Codini, A. P., Abbate, T., & Petruzzelli, A. M. (2023). Business Model Innovation and exaptation: A new way of innovating in SMEs. *Technovation*, 119, 102548. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102548>
- Colabi, A. M. (2020). Modeling factors affecting the sustainability of business model. *Public Management Researches*, 13(47), 111-134. <https://doi.org/10.22111/jmr.2020.32518.4901> [In Persian].
- Colabi, A. M., Yadollahi Farsi, J., & Azizi, M. (2021). Identifying and prioritizing key success factors of business model. *Public Management Researches*, 14(54), 61-84. <https://doi.org/10.22111/jmr.2021.37610.5392> [In Persian].
- Csutora, M., Harangozo, G., & Szigeti, C. (2022). Sustainable business models—Crisis and rebound based on Hungarian research experience. *Resources*, 11(12), 107. <https://doi.org/10.3390/resources11120107>
- D'Amato, V., Di Lorenzo, E., Piscopo, G., Sibillo, M., & Trotta, A. (2024). Insurance business and social sustainability: A proposal. *Socio-Economic Planning Sciences*, 93, 101880. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.101880>
- Delghandi, F., Montazer Attayi, R., Salami, M. and Azadi Ahmadabadi, G. (2024). Designing an efficient business model in information services (Case study: Behnashr Astan Quds Razavi). *Library and Information Sciences*, 26(3), 63-87. Retrieved October 13, 2024, from <https://elmnet.ir/doc/2751691-81751> [In Persian].
- Denzin, N. K. (2017). Critical qualitative inquiry. *Qualitative Inquiry*, 23(1), 8-16. <https://doi.org/10.1177/1077800416681864>
- Di Tullio, P., Rea, M. A., Valentineti, D., & La Torre, M. (2021). Toward performance measurement systems based on business models. *Management Control*, (1, Special issue), 97-122. <https://www.torrossa.com/it/resources/an/4877442>
- Eling, M. (2024). Is the insurance industry sustainable? *Journal of Risk Finance*, 25(4), 684-703. <https://doi.org/10.1108/JRF-12-2023-0314>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3-18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Giang, H. T. T., & Dung, L. T. (2025). Sharing economy and

- retailer sustainable performance: The mechanisms via business model innovation and digital capabilities. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, Article number 27. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00492-x>
- Habibi, A., & Jalalnia, R. (2022). *Phenomenology*. Naroon Publications. <https://parsmodir.com/book/phenomenology-book> [In Persian].
- Haftor, D. M., & Costa, R. C. (2023). Five dimensions of business model innovation: A multi-case exploration of industrial incumbent firm's business model transformations. *Journal of Business Research*, 154, 113352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113352>
- Iran Future Studies 1397. (2018). Tehran: Ayandeban Research Group. Retrieved October 17, 2025, from <http://www.ayandeban.ir/iran1397> [In Persian].
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Karlsson, N. (2019). *Doing Well by Doing Good: The Business Model Innovation Process for Sustainability in Farm-Based Biogas Production* [Unpublished doctoral thesis]. Halmstad University Press. <https://www.disserations.se/dissertation/c1d6063231>
- Khovrak, I. (2020). ESG-driven approach to managing insurance companies' sustainable development. *Insurance Markets and Companies*, 11(1), 42-52. [http://dx.doi.org/10.21511/ins.11\(1\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21511/ins.11(1).2020.05)
- Kohn, L. T. (1997). *Methods in case study analysis* (Technical Publication No. 2). Washington, DC: Center for Studying Health System Change. <http://www.hschange.org/CONTENT/158/158.pdf>
- Kurek, J., Brandli, L. L., Leite Frandoloso, M. A., Lange Salvia, A., & Mazutti, J. (2023). Sustainable business models innovation and design thinking: A bibliometric analysis and systematic review of literature. *Sustainability*, 15(2), 988. <https://doi.org/10.3390/su15020988>
- Le, T. T., & Ikram, M. (2022). Do sustainability innovation and firm competitiveness help improve firm performance? Evidence from the SME sector in vietnam. *Sustainable Production and Consumption*, 29, 588-599. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.11.008>
- Levänen, J., Hossain, M., & Wierenga, M. (2022). Frugal innovation in the midst of societal and operational pressures. *Journal of Cleaner Production*, 347, 131308. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131308>
- Lot, G., & Haegeli, J. (2021). *More Risk: The Changing Nature of P&C Insurance Opportunities to 2040* [Research report]. Sigma Re Institute. <https://www.swissre.com/dam/jcr:5b5c9666-8faf-4ee2-9080-fba57c442702/virtual-rvs-%202021-pc-insurance%20opportunities.pdf>
- Lüdeke-Freund, F., & Dembek, K. (2017). Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1668-1678. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.093>
- Molaei, M. M. (2018). *Futures Studies of Iran in 1397 (2018-2019)*. Ayandeban Research Group. <http://www.ayandeban.ir/iran1397> [In Persian].
- Nimfa, D. T., Uzir, M. U. H., Maimako, L. N., Eneizan, B., Latiff, A. S. A., & Wahab, S. A. (2021). The impact of innovation competitive advantage on product quality for sustainable growth among SMEs: An empirical analysis. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 16(3), 39-62. <https://hdl.handle.net/10419/261658>
- Nosratabadi, S., Pinter, G., Mosavi, A., & Semperger, S. (2020). Sustainable banking; Evaluation of the European business models. *Sustainability*, 12(6), 2314. <https://doi.org/10.3390/su12062314>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Business+Model+Generation%3A+A+Handbook+for+Visionaries%2C+Game+Changers%2C+and+Challengers-p-9780470876411>
- Pan, L., Xu, Z., & Skare, M. (2023). Sustainable business model innovation literature: A bibliometrics analysis. *Review of Managerial Science*, 17, 757-785. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00548-2>
- Pepin, M., Tremblay, M., Audebrand, L. K., & Chassé, S. (2024). The responsible business model canvas: Designing and assessing a sustainable business modeling tool for students and start-up entrepreneurs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 25(3), 514-538. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-01-2023-0008>
- Rotondo, F., Corsi, K., & Giovanelli, L. (2019). The social side of sustainable business models: An explorative analysis of the low-cost airline industry. *Journal of Cleaner Production*, 225, 806-819. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.345>
- Sabatier, V., Medah, I., Augsdorfer, P., & Maduekwe, A. (2017). Social business model design and implementation in developing countries: Learning from an affordable medicine developed in Burkina Faso. *Journal of Management Development*, 36(1), 48-57. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2015-0041>
- Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A. G., Goni, F. A., & Klemeš, J. J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 261, 121201. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201>
- Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on outcome-based business models. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158-183. <https://doi.org/10.1111/jpim.12516>
- Snihur, Y., & Bocken, N. (2022). A call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet. *Long Range Planning*, 55(6), 102182. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102182>
- Strijbos, J. W., Martens, R. L., Prins, F. J., & Jochems, W. M. G. (2006). Content analysis: What are they talking about? *Computers & Education*, 46(1), 29-48. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2005.04.002>

- Taghavi, M. H., Akhavan, P., Ahmadi, R., & Bonyadi Naeini, A. (2022). Identifying key components in implementation of Internet of Energy (IoE) in Iran with a combined approach of meta-synthesis and structural analysis: A systematic review. *Sustainability*, 14(20), 13180. <https://doi.org/10.3390/su142013180>
- Utaminingsih, A., Widowati, S. Y., & Witjaksono, E. H. (2024). Sustainable business model innovation: External and internal factors on SMEs. *International Journal of Innovation Science*, 16(1), 95-113. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2022-0061>
- Velter, M. G. E., Bitzer, V., Bocken, N. M. P., & Kemp, R. (2020). Sustainable business model innovation: The role of boundary work for multi-stakeholder alignment. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119497. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119497>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (Vol. 5, 6th ed.). Sage. <https://swbplus.bsz-bw.de/bsz1009406280inh.htm>
- Yip, A. W., & Bocken, N. M. P. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of cleaner production*, 174, 150-169. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.190>
- Yun, J. J., Won, D., Park, K., Jeong, E., & Zhao, X. (2019). The role of a business model in market growth: The difference between the converted industry and the emerging industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 534-562. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.024>
- Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122114. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114>

معرفی نویسندگان	AUTHOR(S) BIOSKETCHES
محسن نظری (Mohsen Nazari)، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.	- Email: Mohsen.nazari@ut.ac.ir - ORCID: 0000-0003-2861-2052
منوچهر انصاری (Manouchehr Ansari)، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.	- Email: Mansari@ut.ac.ir - ORCID: 0000-0002-3012-523X
محمد جواد اشعری پور (Mohammad Javad Ashari Pour)، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.	- Email: J.ashari@ut.ac.ir - ORCID: 0009-0001-8745-0498

HOW TO CITE THIS ARTICLE

Nazari, M., Ansari, M., & Ashari Pour, M. (2026). Designing a sustainable business model innovation (Case study: A social insurance organization). *Iranian Journal of Insurance Research*, 15(2), 141-160.

DOI: [10.22056/ijir.2026.02.03](https://doi.org/10.22056/ijir.2026.02.03)

URL: https://ijir.irc.ac.ir/article_160368.html

