



خدمات یکپارچه هوشمند صندوق بازنشستگی کشوری

شرکت سامانه‌های یکپارچه بزرگ فردا



به نام آنکه جان را فکرت آموخت



خدمات یکپارچه هوشمند صندوق بازنشستگی کشوری

مجری طرح:
شرکت سامانه‌های یکپارچه بزرگ فردا

به سفارش:
مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا
«تهداد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری»



مؤسسه راهبردهای
بازنشستگی صبا

خدمات یکپارچه هوشمند صندوق بازنشستگی کشوری

مجری طرح: شرکت سامانه‌های یکپارچه بزرگ فردا
گروه همکاران: مهدیه طاهری، شیما مهریزی و علی رحیمی پور

ناظر علمی: محمود مرتضایی فرد

طرح جلد و صفحه‌آرایی: احمد صدیقی

چاپ: اول - ۱۴۰۰

قیمت: ۴۵۰۰۰ تومان

چاپ و صحافی: عمران

نشانی مؤسسه: تهران، خیابان شریعتی، نرسیده به میدان قدس، کوچه محوی، پلاک ۴، طبقه اول، واحد ۱۰۱

تلفن: ۲۲۷۰۳۴۶۵ پست الکترونیکی: info@saba-psi.ir

تمامی حقوق برای مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا محفوظ است.

فهرست مطالب

پیشگفتار مؤسسه ۷

مقدمه ۹

فاز اول: تبیین وضع موجود ۱۱

ساختار صندوق‌های بازنشستگی در ایران و نظارت بر آنها ۱۱

بررسی وضع موجود استراتژی‌ها، مأموریت‌ها و چشم‌اندازها ۱۴

بررسی تطبیقی آثار تحول دیجیتال بر استراتژی‌ها و مدل کسب‌وکار در دنیا ۱۷

کانال‌های ارتباطی فعلی صندوق بازنشستگی با بازنشستگان ۱۸

فهرست خدمات فعلی صندوق ۱۹

فرهنگ، نیروی انسانی و سازمان ۳۳

اعتماد و ادراک مشتری ۳۵

استراتژی ۳۷

فاز دوم: تبیین وضعیت مطلوب ۴۵

فرهنگ، نیروی انسانی و سازمان ۴۷

اعتماد و ادراک مشتری ۴۹

- استراتژی ۵۱
- تکنولوژی ۵۳
- عملیات ۵۵
- کسب و کار پلتفرمی چیست؟ ۵۹
- بوم مدل کسب و کار ۶۷
- فاز سوم: تحلیل شکاف ۸۹
- ماتریس SWOT ۹۰
- فاز چهارم: ارائه نقشه راه رگولاتوری و توافق نامه سطح خدمات ۱۱۳
- حاکمیت و تنظیم گری ۱۱۳
- هدف و فلسفه وجودی صندوق و اداره کل امور فرهنگی و اجتماعی در نقش رگولاتوری ۱۱۴
- مرزبندی پروژه در تبیین توافق نامه سطح خدمت ۱۱۷
- پیوست ۱: آیین نامه و استاندارد همکاری با صندوق بازنشستگی کشوری ۱۲۱
- پیوست ۲: قوانین استفاده از پلتفرم ۱۳۵
- فهرست منابع ۱۳۹

پیشگفتار مؤسسه

نگاهی اجمالی بر رئوس و راهبردهای «برنامه راهبردی صندوق بازنشستگی کشوری» نشان می‌دهد که ارتقای کیفیت زندگی بازنشستگان از طریق توسعه و نظام‌مندسازی طیف متنوعی از خدمات و حمایت‌های معیشتی و رفاهی در دستور کار مدیریت عالی صندوق قرار گرفته است. بر این اساس، از اواخر سال ۱۳۹۸ تا کنون تلاش‌های بسیاری در جهت ایجاد بسترهای مناسب برای توسعه گستره خدمات مدنظر بازنشستگان با جلب نظر و حمایت برخی ارائه‌دهندگان و عرضه‌کنندگان خدمت و کالا در بدنه مدیریتی و اجرایی صندوق صورت گرفته که نمود عینی این تلاش‌ها را می‌توان در سامانه درگاه خدمات الکترونیکی صندوق بازنشستگی کشوری (sabasrm.ir) مشاهده کرد.

بدیهی است افزایش فراوانی، تنوع و گستره خدمات، کالاها و نیز نیازهای متنوع جامعه هدف، بدون وجود بستری از پیش مهیاشده و برخوردار از اصول و استانداردهایی مشخص، روزبه‌روز بر پیچیدگی‌های فرآیندهای عملیاتی-اجرایی و مدیریتی این نوع خدمت‌رسانی خواهد افزود. امروزه، ظهور پلتفرم‌های هوشمندی که بر بستر سکوهای نرم‌افزاری عرضه‌کنندگان، تقاضاکنندگان، نهادهای واسطه‌ای و خدمات‌دهندگان مالی را در قالب موجودیتی واحد و یکپارچه در می‌آورند، فرصتی استثنایی در جلوگیری از بروز مشکل پیش‌گفته در مسیر ارائه خدمات بیمه‌ای، رفاهی، فرهنگی و اجتماعی صندوق بازنشستگی

کشوری فراهم ساخته است. بستری که نه تنها محدودیت ارائه انواع خدمات و کالاها را از بین می‌برد، بلکه امکان ویژه‌سازی خدمات و کالاها به طیف متنوعی از نیازهای ذینفعان هدف را نیز فراهم می‌آورد.

کتاب حاضر از طرح پژوهشی با عنوان «تدوین مدل کسب‌وکار ارائه خدمات فرهنگی، اجتماعی و رفاهی به بازنشستگان در قالب پلتفرم و تبیین الزامات و فرایند اجرایی فعالیت‌های نهادهای عرضه‌کننده خدمت به صورت عمومی» برگرفته شده است. هدف از این طرح تحلیل شکاف وضع موجود کسب‌وکار صندوق در حوزه ارائه خدمات فرهنگی و اجتماعی و معیشتی به بازنشستگان با وضع مطلوب استقرار یک کسب‌وکار پلتفرمی و همچنین تدوین نقشه راه رگولاتوری و توافق نامه سطح خدمات - همراه با آیین‌نامه و استاندارد همکاری ارائه‌دهندگان کالا و خدمت با صندوق بازنشستگی کشوری - است که توسط شرکت سامانه‌های یکپارچه بزرگ فردا در سال ۱۳۹۹، اجرا شده است.

مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا

مقدمه

در عصر حاضر، با افزایش تنوع و رقابت در محیط کسب و کار، وجه اشتراک تمام موجودیت‌های اقتصادی، تلاش برای رضایت‌مندی مشتریان (ذی‌نفعان) و استمرار حضور در عرصه رقابت است. میل به بقا و خدمت‌رسانی به ذی‌نفعان نهادی خدماتی- دولتی مانند صندوق بازنشستگی سرمنشأ اصلی پذیرش تغییرات است. گفتنی است ماهیت و مأموریت این صندوق از دیدگاه مدیرعامل مجموعه «حداکثرسازی رضایت ذی‌نفعان» است که اصلی‌ترین آن بازنشستگان معزز کشوری هستند. در چنین شرایطی که تحولات درهم‌تنیده فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی و توسعه محرک‌های فناوری، الزام به پویایی را بیش‌ازپیش نشان می‌دهد، توصیف جهت‌گیری‌های کلان در صندوق با عملکرد برتر و اقتصادهای توسعه‌یافته بیشتر احساس می‌شود.

به نظر می‌رسد تلاطم‌های اقتصادی اخیر تلنگری برای یافتن مسیر جدیدی از مدل کسب و کار بود تا رضایت طرفین (صندوق و ذی‌نفعان) برای ارائه خدمات بهتر و ایجاد رفاه در خانواده‌های بازنشستگان صورت بگیرد و تحمل فشارهای اقتصادی کاهش یابد. همچنین از بار فرایندهای پیچیده خدمت‌رسانی و ارتباط‌دهی میان ذی‌نفعان و بازوان اقتصادی صندوق کاسته می‌شود. به‌منظور تحقق بهره‌وری باید فناوری و فرایندها و مدل‌های کسب و کار فعلی صندوق با اندیشه طرحی نو به بازتعریف مرزهای خود پردازد.

هم‌افزایی ارائه محصولات و خدمات متنوع در قالب خدمات بیمه‌ای و رفاهی، فرهنگی و اجتماعی و البته یکپارچه بر بستر سکوی نرم‌افزاری که توسط زیست‌بومی از ارائه‌دهندگان زیرساخت‌های نرم‌افزاری خلق و به اشتراک گذاشته شده‌اند، ماهیت خلق ارزش را به خدمات متعارف صندوق محدود نکرده و امکان ویژه‌سازی هرگونه خدمات را با هدف پاسخ به نیازهای متنوع و متفاوت ذی‌نفعان برای صندوق ایجاد کرده است.

در سفر تحول دیجیتال پیش از داشتن نقشه‌راه، بسیار مهم است که بدانیم در کجا قرار گرفته‌ایم و به کجا می‌خواهیم برویم. این امر با سنجش سطح بلوغ دیجیتال صورت می‌گیرد که برای شناسایی نقطه شروع و هدف این سفر بسیار کلیدی است. در این میان، باید با بررسی و مطالعه استاد بالادستی و راهبری، فلسفه وجودی صندوق در قالب آگاهی از منبع الهام، انگیزه‌ها، جایگاه، استراتژی، مأموریت، اهداف، ارزش پیشنهادی، مدل کسب‌وکار را شناسایی می‌کند. این امر بسیار حیاتی است که پیش از آغاز چیرستی و چگونگی، به چرایی‌های صندوق بپردازیم و فلسفه وجودی این نهاد را به‌درستی درک کنیم. در این سند، به تبیین نقشه راه تحول دیجیتال صندوق بازنشستگی کشوری مبتنی بر چشم‌انداز اقتصاد پلتفرمی پرداخته شده است.

فاز اول:

تبیین وضع موجود

اولین گام برای برنامه‌ریزی در یک سازمان تحلیل وضعیت موجود است. درحقیقت درک شرایط محیطی جاری سازمان، نقش مهمی در تصمیم‌گیری و ترسیم آینده دارد. ما هر روز با موقعیت‌ها و شرایطی روبه‌رو می‌شویم که نیازمند آینده‌نگری هستند؛ بنابراین شناخت توانایی سازمان‌ها در تصمیم‌گیری بهینه می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

ساختار صندوق‌های بازنشستگی در ایران و نظارت بر آن‌ها

نظام بازنشستگی جایگاه ویژه‌ای در مقررات استخدای بخش خصوصی و دولتی تمام کشورهای دنیا دارد. صندوق‌های بازنشستگی نیز به‌منزله یکی از حساس‌ترین و پیچیده‌ترین نهادهای مالی مدرن در دنیای امروز شناخته شده‌اند. این صندوق‌ها بخشی از نظام تأمین اجتماعی هستند که این نظام نیز بخشی از نظام رفاه اجتماعی است که هدف آن‌ها این است که معیشت و زندگانی و کرامت انسان‌ها را در سن بازنشستگی تأمین و حفظ کنند. دو صندوق بیمه‌ای بزرگ شامل صندوق تأمین اجتماعی و صندوق بازنشستگی کشوری به همراه تعدادی صندوق اختصاصی یا صنفی (نیروهای مسلح، مخابرات، صداوسیما، وزارت نفت، حمل‌ونقل، فولاد، بانک مرکزی، بانک‌ها، مس و...)

متولی امور بازنشستگی در کشور هستند. در این میان، صندوق بازنشستگی کشوری بعد از تأمین اجتماعی دومین نهاد بیمه‌ای کشور است که بیش از ۱۱ درصد بیمه‌شدگان را شامل می‌شود. این صندوق مختص کارکنان رسمی دولت است و رسالت قانونی در قبال بازنشستگی مشترکان دارد که البته به مرور زمان و بنا به ضرورت‌ها و نیازهای این دست از بیمه‌شدگان وظایفی برای آن تعریف شده است. ساختار سازمانی صندوق بازنشستگی به موجب حکم ماده ۱۷ قانون نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی مانند سایر صندوق‌های بیمه‌ای در ایران است. این صندوق متشکل از چهار رکن هیئت‌امنا، هیئت‌مدیره، مدیرعامل و هیئت ناظر است، اما فارغ از مبحث معرفی صندوق بازنشستگی معضل فضای این صندوق‌ها که مدیران آن‌ها را بر آن داشته است تا برای رفع آن اقدام کنند، به‌طور خلاصه در چند بند به شرح زیر آمده است.

– استقلال نداشتن صندوق‌های بازنشستگی

صندوق‌های بازنشستگی صندوق‌های مالی و مستقلی نیستند و برای تأمین هزینه‌های خود به دولت وابسته‌اند.

– نبود نهاد مالی متمرکز به منزله مقام ناظر صندوق‌های بازنشستگی

با وجود افزایش تعداد صندوق‌های بازنشستگی در سال‌های اخیر، مقام ناظر یکپارچه‌ای برای آن‌ها وجود ندارد که به‌صورتی متمرکز به نظارت بر آن‌ها بپردازد. با توجه به ریسک‌های موجود در بازار سرمایه و فضای کسب‌وکار در ایران ضرورت بازنگری و تدوین قوانین نظارتی جدی‌تر برای صندوق‌ها اجتناب‌ناپذیر است؛ چراکه اکنون با توجه به نبود نهادی ناظر، صندوق‌ها به هیچ‌یک از معیارهای شفافیت در گزارش‌دهی ملزم نیستند؛ از این‌رو باید به‌ذی‌نفعان خود گزارش دهند و اطلاعات آن‌ها را برای عموم منتشر کنند.

– کمبود منابع صندوق‌های بازنشستگی در کشور

با وجه به این بند، جریان‌های نقدی ورودی و خروجی آن‌ها متعادل نیست. صندوق‌ها

برای تأمین مالی پرداختی‌های خود به‌طور گسترده به بودجه دولتی نیازمند هستند.

- نبود اکچوئری مناسب

اکچوئرها افرادی حرفه‌ای هستند که تبعات ریسک‌های مالی را تجزیه و تحلیل می‌کنند. اکچوئری حرفه‌ای است که از سوی نهادهای حرفه‌ای (مانند انجمن‌های اکچوئری) معتبر نظارت می‌شوند. نخستین گام در برخورد با معضلات صندوق‌های بازنشستگی، اندازه‌گیری شدت بحران و افشای منابع آن است که از وظایف اکچوئرها به شمار می‌آید. ارزیابی‌های اکچوئری، دورنمای امیدبخشی از وضعیت صندوق‌ها را نوید نمی‌دهد؛ هرچند به‌دلیل افشانکردن ارزش روز دارایی‌های صندوق‌ها، این گزارش‌ها شفافیت لازم را ندارند. براساس شواهد، دولت با چالش جدی برای جبران کسری‌های صندوق‌ها مواجه است که این چالش‌ها جدی‌تر هم شده‌اند. شوک‌های مقرراتی و اقتصاد کلان بر عملکرد صندوق‌ها تأثیرات مستقیمی دارد. برخی شوک‌های ناشی از قوانین و مقررات بازنشستگی که وابسته به دولت‌ها و افراد تغییر می‌کنند، از عوامل مؤثر در عملکرد صندوق‌ها در ایران به شمار می‌آیند. بی‌شک بررسی آثار و پیامدهای ناشی از شوک‌های مقرراتی و مصوبات حوزه سیاست مانند موارد زیر عامل اصلی و کلیدی در شکل‌گیری و تشدید شرایط کنونی است که برای نمونه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- مصوبات بازنشستگی پیش از موعد^۱

افزایش ناگهانی حقوق و دستمزد و اعمال آن در حقوق دو سال آخر شاغلان که مبنای محاسبه مستمری است.

- پراکندگی جغرافیایی گسترده در سطح کشور

سازمان بازنشستگی کشور قشر وسیعی را در سراسر کشور تحت پوشش دارد و شعب صندوق بازنشستگی تنها در مراکز استان واقع شده است؛ از این‌رو با توجه به نیازهای متفاوت این عزیزان از یک‌سو و در طرف مقابل به‌روزرسانی نکردن فرایند ارائه خدمات

بر بستر خدمات الکترونیک سبب شده است تا برای دریافت خدمات زحمت طی مسیر برای بازنشستگان طاقت فرسا شود. همچنین میزان رضایت از ارائه خدمات این صندوق کاهش یافته است؛ بنابراین فراهم کردن بستری که بتواند تمام خدمات و نیازهای بازنشستگان و ذی‌نفعان را در آن به صورت الکترونیکی برآورده کند، از اولویت‌های صندوق است. در نهایت اینکه با توجه به محوریت تحول دیجیتال در این پروژه می‌توان گفت در حال حاضر یکی از معضلات فعلی صندوق‌های بازنشستگی کشور این است که ورود فناوری‌های جدید و ایجاد بسترهای نوین در قالب اکوسیستم صندوق‌های بازنشستگی دیجیتال، با تعاریف استاندارد تحول دیجیتال در این صندوق‌ها هم‌سو نیست. همچنین به دلیل نبود فرهنگ سازمانی و ساختار مدیریتی منطبق بر تحول دیجیتال نمی‌توان سناریوی حال حاضر کسب‌وکار صندوق‌های بازنشستگی را اکوسیستمی دیجیتالی دانست.

بررسی وضع موجود استراتژی‌ها، مأموریت‌ها و چشم‌اندازها

یکی از نقاط قوت صندوق بازنشستگی کشوری وجود مؤسسه پژوهشی صباست که ید طولایی در پژوهش و تدوین چشم‌انداز و استراتژی دارد که به‌تازگی نیز تمام اسناد بالادستی صندوق را بازنگری و به‌روزرسانی کرده است. همچنین مستندی با عنوان «برنامه راهبردی صندوق بازنشستگی» در این راستا تهیه شده است، اما باید دانست که بازنگری این مستندها براساس تفکر تحول دیجیتال الزامی است؛ چراکه تبدیل چشم‌انداز به مجموعه‌ای از اهداف و ابتکارات متمرکز، نقطه شروع کلیدی برای اجرای تحول دیجیتال محسوب می‌شود. براساس مستندات موجود تعاریف زیر برای چشم‌انداز، مأموریت و ارزش صندوق بازنشستگی شناسایی شده‌اند.

- چشم‌انداز

صندوقی پایدار، خودکفا، توسعه‌یافته، عدالت‌محور، پیشرو در پاسخ‌گویی شفاف،

هوشمند و بهنگام.

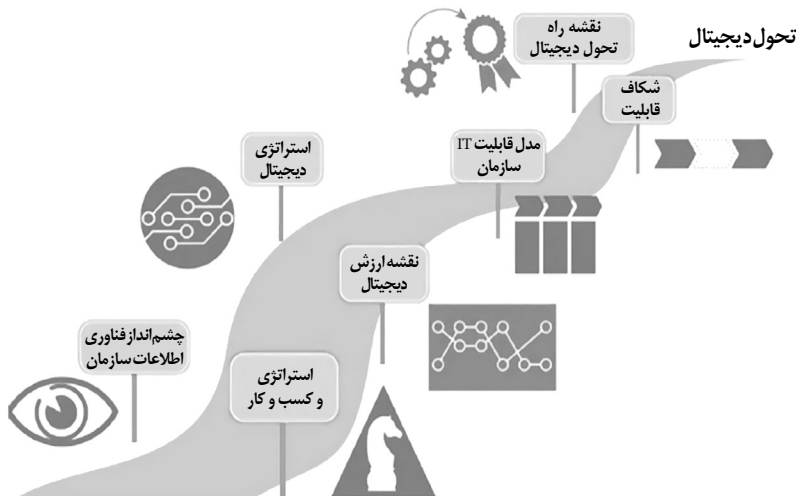
– مأموریت صندوق بازنشستگی

حداکثرسازی رضایت ذی‌نفعان از طریق پایداری اقتصادی، سودآوری و اطمینان بخشی برای آینده.

– ارزش‌ها

کرامت شرکای اجتماعی، اصالت محاسبات اقتصادی و ممنوعیت ملاحظات غیراقتصادی، عدالت در دسترسی به فرصت‌ها و شفافیت، رعایت قوانین بیمه‌های اجتماعی مشارکت. در این زمان به دلیل ظهور فناوری‌های نوین، باورهای سنتی کسب‌وکار به شکلی اساسی دگرگون شده است. سازمان‌ها برای اینکه از دور رقابت حذف نشوند، چاره‌ای جز همگامی با تغییرات ندارند. فناوری‌های تحول‌آفرین، تحول دیجیتال کسب‌وکار را رقم زده‌اند که این تحول به منزله مفهومی وارد ادبیات کسب‌وکار شده است، اما می‌دانیم تحول دیجیتال هنوز در معنا به یک اجماع نرسیده است.ⁱⁱ با این حال شاید براساس تعریف می‌توان گفت که تحول دیجیتال، اکتساب و استقرار فناوری‌های دیجیتال است به گونه‌ای که محصولات و فرایندهای کسب‌وکار، کانال‌های فروش یا زنجیره ارزش و به بیانی مدل‌های کسب‌وکار بازطراحی و دگرگون می‌شوند.^۱

شکل ۱. نقشه راه تحول دیجیتال



در تهیه نقشه راه دیجیتال، تبدیل چشم‌انداز به مجموعه اهداف، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی، نقطه شروع کلیدی اجرای تحول دیجیتال است. چشم‌انداز باید بعضی از حوزه‌های اصلی سفر تحول دیجیتال را مشخص کند. بهبود تجربه مشتری، افزایش عملکرد عملیاتی، تغییر و انطباق مدل کسب‌وکار از جمله ویژگی‌های آن است. تحول دیجیتال موفق از سطح ارشد سازمان آغاز می‌شود. در این میان، تنها مدیر اجرایی ارشد چشم‌اندازی تأثیرگذار ایجاد کرده و آن را در کل سازمان منعکس می‌کند. افراد نیز در سطوح میانی و عملیاتی سازمان این چشم‌انداز را به واقعیت تبدیل می‌کنند.^۱ هدف از بیان پاراگراف آخر این است که هر چند چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های تعریف‌شده و مستندات موجود فعلی صندوق به‌روزرسانی شده‌اند و با مفاهیم تحول دیجیتال هم‌راستا هستند، آنچه بیش از همه در موفقیت آن تأثیرگذار است، نحوه بازتاب این سه مهم در سازمان از سوی مدیران ارشد و اجرایی است.

بررسی تطبیقی آثار تحول دیجیتال بر استراتژی‌ها و مدل کسب و کار در دنیا

در ادامه، به منظور بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر مدل کسب و کار و بهره‌وری سازمان دو مثال ذکر شده است.ⁱⁱⁱ

بانک دانسک بزرگ‌ترین بانک دانمارک و یکی از پیشروترین ارائه‌دهندگان خدمات به حوزه استراتژیک محسوب می‌شود که فعالیت خود را به منظور استفاده حداکثری از فناوری‌های نوظهور آغاز کرده است. در این میان، تنوع نیازهای مشتریان به قدری افزایش یافته که بانک‌ها نمی‌توانند با روش‌های قبلی به رفع آن‌ها بپردازند. برخی از اقدامات بانک دانسک که در برنامه‌های استراتژیک این سازمان معرفی شده است، بدین شرح است:

- رویکرد موبایل محور

نفوذ گوشی‌های هوشمند به زندگی روزانه مشتریان، سبب شده است تا بانک دانسک از این قابلیت استفاده کند تا ارتباط نزدیک‌تری با مشتریان داشته باشد و خدمات خود را تسهیل کند. یکی از نوآوری‌های این بانک، ارائه قابلیت اسکن قبض‌ها با گوشی موبایل و پرداخت آن‌ها با یک کلیک است. همچنین استفاده از موبایل این امکان را برای مشتریان فراهم می‌آورد تا در هر لحظه و مکان با مشاوران مالی خود در بانک ارتباط داشته باشند و سؤالات خود را با آنان در میان بگذارند.

- توجه به بانکداری شخصی

استفاده از ابزارهای مدیریت خدمات مالی شخصی به مشتریان اجازه می‌دهد تا کنترل بهتری بر اموال خود داشته باشند. همچنین بانک‌ها به کمک این بستر می‌توانند خدمات مشاوره‌ای دقیق‌تری با توجه به رویکردهای مالی مشتریانانشان ارائه کنند.

- توانمندسازی سالمندان به کمک قابلیت‌های دیجیتال

با توجه به ویژگی‌های دموگرافیک مشتریان بانک دانسک، این بانک از قابلیت‌های موبایل و وب استفاده می‌کند تا خدماتی با تمرکز بر نیازها و توانمندی‌های سالمندان

ارائه دهد. تمرکز این سرویس ارائه اطلاعات ضروری و پرکاربرد برای سالمندان با توجه به ویژگی‌های ظاهری مورد نیاز آنهاست.

مثال دوم درباره تأثیر تغییر در نگرش و سپس استراتژی یک سازمان است. بنا بر گزارش مکینزی موفقیت یک سازمان در سفر دیجیتال، نتیجه ترکیب خوشایندی از راهکارهای محسوس جلب رضایت ذی‌نفعان و ترکیب آن با داده‌های واقعی دریافتی از یکایک مخاطبان این سازمان‌هاست. راهکارهای چابک در ایجاد رضایت و تجربه خوشایند نقش بسزایی ایفا می‌کند؛ به این نحو که سازمان با ارائه کمینه محصول / خدمت پذیرفتنی می‌تواند در تعامل با ذی‌نفعان گوناگون به تجربه بهینه‌شده ناائل آید.

نمونه‌ای از درک نادرست نیاز مخاطب، استراتژی یکی از بانک‌های نام‌برده در گزارش مکینزی است که برای جلب نظر قشر جوان، به کمک ارائه ثبت حساب از طریق حساب‌های شبکه اجتماعی آنها بود. مدیران این بانک تصور غلطی از نسل جوان داشتند و تلاش‌های آنها برای بهبود تجربه مشتریان، به نقطه‌ضعفی از نگاه این دسته از مخاطبان تبدیل شده بود. مدیران به این موضوع توجه نداشتند که نسل جوان و تحصیل‌کرده، بیشتر از دیگر قشرها به امنیت حساب‌هایشان توجه دارند و اتصال این دو حساب موجب دغدغه‌های امنیتی برای آنها خواهد شد؛ از این‌رو ایجاد تجربه جذاب به شناخت دقیق‌تر و حساب‌شده‌تر ذی‌نفعان سازمان‌های بانکی نیازمند است.

کانال‌های ارتباطی فعلی صندوق بازنشستگی با بازنشستگان

- شبکه‌های اجتماعی (Social Media) مانند اینستاگرام
- تلفن و مرکز تماس که به‌تازگی زیرساخت‌های آن بازنگری شده و ۲۴ ساعته پاسخ‌گوست و هم‌زمان ۱۲۰ خط ورودی دارد.
- صفحات وب

- برنامه کاربردی^۱
- رادیو صبا که اخبار و برنامه‌های اجتماعی را به صورت پادکست به اشتراک می‌گذارد.
- پیامک (SMS) که بالاترین بازدهی را در کانال ارتباطی برای اطلاع‌رسانی‌ها داشته است.

فهرست خدمات فعلی صندوق

براساس مستندات موجود در آرشیو صندوق، وبسایت سازمان و مصاحبه‌های عمیق صورت گرفته با افراد مهم و تأثیرگذار در سازمان، دسته‌بندی زیر برای خدماتی که به بازنشستگان ارائه می‌شود، به دست آمد. درمجموع این خدمات به دو دسته بیمه‌ای، رفاهی و فرهنگی تقسیم شده‌اند.

۱- خدمات بیمه‌ای و حقوقی

- بیمه تکمیلی
- استعلام پرداخت بیمه عمر
- بیمه عمر و حادثه
- حقوق بازنشستگان خارج از کشور
- حقوق
- دریافت فیش حقوقی
- دریافت حکم حقوق
- گواهی کسر از حقوق

به‌منظور رفاه حال بازنشستگان و وظیفه‌بگیران گرامی و کاهش مراجعه حضوری آنان به صندوق بازنشستگی کشوری، ذی‌حسابان دستگاه‌های دولتی و نیز تحقق دولت الکترونیکی، صندوق بازنشستگی کشوری، خدمات مربوط به ثبت درخواست و صدور

گواهی/ ضمانت کسر از حقوق را به صورت الکترونیکی انجام می دهد. پس از ثبت درخواست و بررسی آن، همه فرایندهای اداری (تأییدشدن یا نشدن درخواست، ارسال گواهی برای متقاضی و اصالت سنجی گواهی به وسیله بانک) از طریق پیامک به شماره همراه متقاضی ارسال خواهد شد. گواهی صادرشده از طریق پست به نشانی متقاضیان محترم فرستاده می شود.

۲- خدمات رفاهی و فرهنگی

تسهیلات مالی

- وام ازدواج
- وام ضروری
- تسهیلات خرید سهام

الف) صندوق واسطه گری مالی یکم

در اردیبهشت ماه سال ۱۳۹۹ وزارت امور اقتصادی و دارایی به نمایندگی از دولت جمهوری اسلامی ایران، تصمیم گرفت باقی مانده سهام خود در بانک های ملت، تجارت و صادرات ایران و شرکت های بیمه های البرز و اتکایی امین را واگذار کند. این واگذاری به کمک ایجاد صندوق سرمایه گذاری به نام «صندوق واسطه گری مالی یکم (E.T.F)» به افراد حقیقی صورت گرفت. این صندوق برای کاهش خطر ورود به بازار سرمایه در نظر گرفته شده است؛ از این رو استفاده از آن توسط سهامداران خرد که اطلاعات تخصصی از وضعیت کلان بازار سرمایه ندارند، سودمند است. در این مسیر، صندوق بازنشستگی کشوری با ارائه تسهیلاتی به میزان ۱۰ میلیون ریال به بازنشستگان و وظیفه بگیران کشوری، امکان مشارکت و خرید سهام از صندوق واسطه گری مالی یکم و بهره مندی آنان از ظرفیت های موجود در بازار سرمایه را فراهم کرده است. باید توجه داشت که تسهیلات صندوق به صورت قرض الحسنه

به متقاضیان پرداخت شد و بازپرداخت آن در ۱۲ قسط ماهانه از حقوق آنان کسر خواهد شد. در مجموع ۶۹,۵۸۲ نفر از بازنشستگان کشوری از تسهیلات صندوق برای خرید سهام استفاده کرده‌اند که در صورت عرضه مجدد سهام ETF دولت و در نظر گرفتن تسهیلاتی برای خرید آن، مراتب به آگاهی بازنشستگان و وظیفه‌بگیران ارجمند خواهد رسید.

ب) سهام مدیریت ثروت صندوق بازنشستگی کشوری

صندوق بازنشستگی کشوری در خردادماه ۱۳۹۹ صندوق سرمایه‌گذاری قابل معامله یا ETF را به نام «صندوق مدیریت ثروت صندوق بازنشستگی کشوری» زیر نظر هلدینگ تأسیس کرد. کارکرد این قبیل صندوق‌های سرمایه‌گذاری این است که افراد به جای خرید مستقیم سهام در بازار بورس که بی‌خطر نیست، سهام صندوق را خریداری می‌کنند. صندوق نیز با به کارگیری خبرگان بازار سرمایه که مورد تأیید سازمان بورس اوراق بهادار هستند، سبد متنوعی از سودآورترین سهام‌ها را خریداری می‌کند. سودی که از این سهام به دست می‌آید، سبب افزایش قیمت سهام صندوق می‌شود؛ در نتیجه بدون سهامداران و درگیری با ریسک‌های بازار بورس، به سود می‌رسند. خرید سهام صندوق مدیریت ثروت صندوق بازنشستگی کشوری هیچ محدودیتی ندارد و بازدهی آن به شکل روزانه از طریق سازمان بورس اوراق بهادار اعلام می‌شود.

اگرچه خرید سهام صندوق مدیریت ثروت صندوق بازنشستگی کشوری برای عموم مردم آزاد است، این صندوق تصمیم گرفت تسهیلاتی را به منظور خرید سهام خود برای بازنشستگان و وظیفه‌بگیران تحت پوشش فراهم آورد. بر این اساس در تیرماه ۱۳۹۹ برای هریک از بازنشستگان و وظیفه‌بگیران، ۱ میلیون تومان تسهیلات خرید سهام صندوق مدیریت ثروت تعلق گرفت که در مجموع حدود ۹۷ هزار نفر از بازنشستگان از این تسهیلات استفاده کردند. گفتنی است بازپرداخت تسهیلات در اقساط ۱۲ ماهه از حقوق این افراد کسر خواهد شد.

۳- خدمات طرح یاری

- تسهیلات خرید از فروشگاه رفاه
- تخفیف محصولات کفش ملی
- تخفیف فروشگاه افق کوروش
- تخفیف محصولات لبنیات پگاه
- تسهیلات بیمه ملت
- تخفیف گروه هتل‌های ایرانگردی - جهانگردی
- خرید اقساطی محصولات ایرانی
- حمایت از پایان‌نامه‌های دانشجویی فرزندان بازنشستگان حمپاد

۴- خدمات رفاهی

- استفاده از اماکن ورزشی و اقامتی مطابق با محل سکونت
 - خانه‌های امید
 - کارت منزلت
- در ادامه پژوهش، به منظور شناخت جامعه هدف این پروژه و مدیریت صحیح خدمات و نیازمندی‌های آنان به تهیه ماتریس ذی‌نفعان پرداخته‌ایم که اطلاعات آن از جلسات مصاحبه و مطالعه مستندات موجود به دست آمده است.

ماتریس ذی‌نفعان

حضور ذی‌نفعان مختلف با علایق گوناگون و انتظارات متفاوت از جمله مسائلی است که در این پروژه به مدیریت صحیح برای جلوگیری از چالش‌های آتی نیاز دارد. از آنجا که برآورده کردن همه انتظارات ذی‌نفعان عملاً امکان‌پذیر نیست، باید اولویت‌بندی ذی‌نفعان با توجه به قدرت تأثیرگذاری و سطح علاقه صورت بگیرد. هر پروژه‌ای ذی‌نفعانی خواهد

داشت که می‌توانند به شکلی مثبت یا منفی بر پروژه اثرگذار باشند. در این میان، ذی‌نفعان دیگر ممکن است اثر مهمی بر پروژه و نتایج مورد انتظار آن بگذارند. تحلیل ذی‌نفعان کمک می‌کند تا ذی‌نفعان مهم در هر ناحیه شناسایی شوند و همچنین مشخص شود که هریک از آن‌ها به چه اطلاعاتی نیاز دارند، با چه شیوه‌ای به آن‌ها اطلاع‌رسانی شود و چه زمانی باید این اطلاعات به دست آن‌ها برسد.

نمای کلی فرایندهای مدیریت ذی‌نفعان

- شناسایی ذی‌نفعان
- برنامه‌ریزی مدیریت ذی‌نفعان
- مدیریت تعامل ذی‌نفعان
- کنترل تعامل ذی‌نفعان

پرسش‌هایی به منظور ارزیابی اهمیت ذی‌نفعان

- نفوذ ذی‌نفعان چه میزان است؟
- ذی‌نفعان دارای نفوذ و قدرت بیشتر یا کمتر در کدام حوزه‌ها هستند و چه مسئولیتی دارند؟
- آیا آن‌ها حق قانونی دارند؟
- آیا آن‌ها مانع ما هستند؟
- آیا آن‌ها پیش از این ذی‌نفعان ما بوده‌اند؟
- مشارکت / وضعیت آن‌ها چگونه بوده است؟
- ما چه مسئولیتی در قبال این ذی‌نفعان داریم؟
- سهام هریک از ذی‌نفعان چه میزان است؟

پرسش‌هایی برای کمک به توسعه استراتژی تعامل با ذی‌نفعان

- نیاز ذی‌نفعان چیست؟
- رضایت ذی‌نفعان در چیست؟
- مسائل بلندمدت/نگرانی ذی‌نفعان چیست؟
- اقدامات کاهش‌دهنده نگرانی ذی‌نفعان چیست؟
- نتیجه برد/برد برای ما/کسب‌وکار/پروژه ما و ذی‌نفعان چیست؟

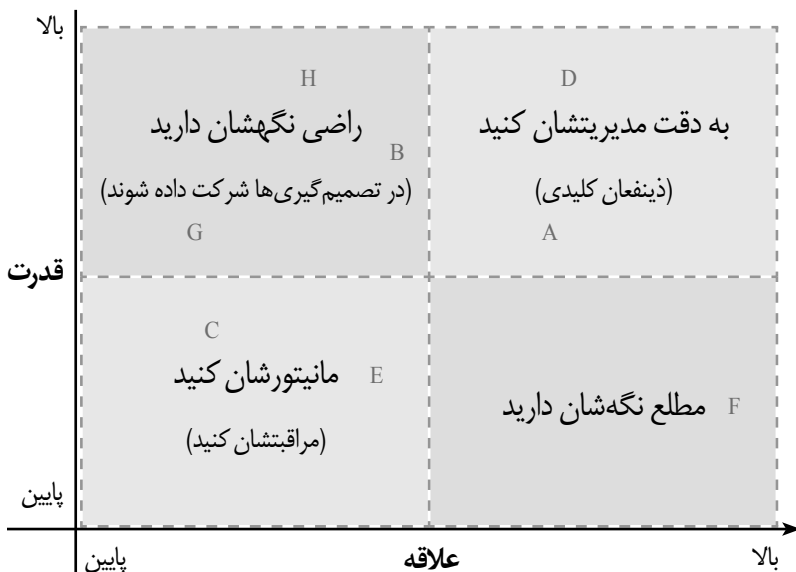
پرسش‌هایی دربارهٔ میزان انگیزهٔ هریک از ذی‌نفعان

- انتظارات ذی‌نفعان چیست؟
- ذی‌نفعان به چه چیزی علاقه دارند؟
- نگرانی‌های ذی‌نفعان چیست؟

مدل‌های دسته‌بندی ذی‌نفعان

- شبکهٔ قدرت: رغبت ذی‌نفعان را براساس سطح اختیار آن‌ها (قدرت) و سطح علاقهٔ آن‌ها (رغبت) به نتایج پروژه گروه‌بندی می‌کند.
- شبکهٔ قدرت: تأثیر ذی‌نفعان را براساس سطح اختیار آن‌ها (قدرت) و سطح درگیری فعال (تأثیر) در پروژه، گروه‌بندی می‌کند.
- شبکهٔ تأثیر: ضربه ذی‌نفعان را براساس درگیری فعال آن‌ها (تأثیر) در پروژه و توانایی آن‌ها در اثرگذاری بر تغییرات در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه (ضربه) گروه‌بندی می‌کند. مدل برجستگی، کلاس ذی‌نفعان را براساس قدرت آن‌ها (توانایی تحمیل خواسته‌ها)، فوریت (نیاز به توجه بلافاصله) و مشروعیت (درگیری آن‌ها مناسب است) تشریح می‌کند.

شکل ۲. مدل انتخابی ماتریس ذی نفعان در این پروژه



در این پروژه پس از شناسایی ذی‌نفعان از مدل شبکه قدرت/ رغبت استفاده شده و ذی‌نفعان را براساس سطح اختیار آن‌ها (قدرت) و سطح علاقه آن‌ها (رغبت) به نتایج پروژه گروه‌بندی کرده‌ایم. درمجموع هشت گروه ذی‌نفعان در راستای پروژه از جلسات مصاحبات عمیق و مطالعات سندهای موجود شناسایی شدند که در جدول ۱ به آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۱. ذی نفعان

ردیف	ذی نفع	اولویت	نقش	مسئولیت
۱	کارکنان	۲	تیم پروژه	اجراکننده
۲	بازنشستگان	۱	بهره‌برداران	ارائه دیدگاه‌ها و انتظارات
۳	شاغلان کسورپرداز	۲	بهره‌برداران	ارائه دیدگاه‌ها و انتظارات
۴	سرویس‌دهندگان (خارج از مجموعه صندوق)	۱	بهره‌برداران	ارائه دیدگاه‌ها و انتظارات
۵	شرکت‌های زیرمجموعه	۲	بهره‌برداران	ارائه دیدگاه‌ها و انتظارات
۶	هیئت‌مدیره	۰	حاکمیت و نظارت	نظارت و کمیته راهبردی
۷	شورای نظارت	۰	حاکمیت و نظارت	ناظر بر عملکرد صندوق در این پروژه
۸	دولت	۰	حاکمیت و نظارت	ناظر بر عملکرد صندوق در این پروژه

جدول ۲. قدرت/ رغبت

زیاد ↑ ↓ کم	بازنشستگان هیئت‌مدیره دولت	شورای نظارت
	شرکت‌های زیرمجموعه سرویس‌دهندگان شاغلان کسورپرداز	کارکنان
علاقه →		

اثرگذاری	نحوه تماس					هدف از همکاری	
	ملاقات حضوری	ایمیل/ارسال نامه	مراجعه به سایت	تلفن/ارسال پیامک	مطلع کردن	پایش و دریافت نظرات	
زیاد	*	*			*	*	
زیاد		*	*	*	*	*	
متوسط		*		*	*		
زیاد	*	*	*	*	*	*	
زیاد		*				*	
کم	*				*		
کم	*				*		
متوسط		*			*		

نتیجه‌گیری

براساس ماتریس ذی‌نفعان تهیه‌شده و بازخوردهایی که از جلسات مصاحبه عمیق با افراد مختلف کلیدی به دست آمده است، اولویت انجام این پروژه بازنشسته‌های معزز هستند؛ بنابراین از این پس تمرکز تنها بر این دسته از ذی‌نفعان است و سایر ذی‌نفعان در حوزه کاری این پروژه قرار نمی‌گیرند.

اصول طراحی مدل عملیاتی

جدول ۳. اصول طراحی مدل عملیاتی

صندوق بازنشستگی پروژه‌ای تعریف نخواهد کرد که ارزش و منافع حاصل از آن به صورت کامل تبیین و شفاف نشده باشد.

صندوق بازنشستگی پروژه‌ای تعریف نخواهد کرد که براساس وضعیت موجود مبتنی بر ابزار سنجش بلوغ دیجیتال، یک گام به عقب یا بدون در نظر گرفتن واقعیت‌های موجود باشد.

صندوق بازنشستگی براساس بازخوردها، طی سفر تحول دیجیتال، نقشه‌راه خود را بازبینی می‌نماید.

صندوق بازنشستگی از تعریف پروژه‌های نقشه‌راه پرهیز و کانال‌های ارتباطی مؤثری با واحدهای صندوق ایجاد می‌نماید تا هر فرد به خوبی بتواند منافع تغییرات و جایگاه خود و واحد سازمانی‌اش را در پروژه‌های نقشه‌راه مشاهده نماید.

صندوق بازنشستگی برای مدیریت پروژه‌های نقشه‌راه از متدولوژی و رویکرد مدیریت طرح (Program Management) استفاده می‌نماید.

صندوق بازنشستگی در پروژه‌های نقشه‌راه می‌بایست در خودکارسازی انجام سناریوهای کسب و کاری و چاپک‌سازی در سطوح مختلف (تیم، سازمان، نوآوری، عملیات) توجه نماید.

صندوق بازنشستگی در زمان‌بندی پروژه‌های نقشه‌راه به اقدامات زودبازده که عامل انگیزشی برای ادامه تحول دیجیتال است، اولویت می‌دهد.

سنجش سطح بلوغ دیجیتال

در سفر به مکان‌های ناشناخته، همیشه خطراتی مانند سرگردانی در مسیر، اتمام منابع و تحلیل قوا پیش از رسیدن به مقصد و انحراف از مسیر اصلی وجود دارد که همه آن‌ها می‌توانند مانع رسیدن مسافر به مقصد (اثربخشی) شوند یا هزینه رسیدن به مقصد را چند برابر کنند (کارایی). تهیه نقشه راه و داشتن ابزاری که در هر زمان موقعیت مسافر را روی نقشه نشان دهد، به مسافر کمک می‌کند تا با شناسایی این ریسک‌ها و آگاهی مناسب از مبدأ، مقصد و مسیر، سفری مطمئن و لذت‌بخش را تجربه کند.

مدل‌های بلوغ به دلایل زیر ضامن موفقیت پروژه‌های تحول هستند:

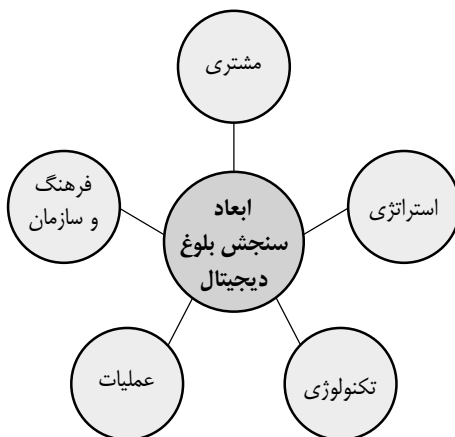
- کمک به تدوین نقشه راهی خوانا، شفاف و اجرایی برای سفر تحول دیجیتال
- ایجاد هم‌راستایی و درک مشترک از اهداف و مقصد سفر تحول دیجیتال
- ارزیابی میزان پیشرفت و سنجش میزان فاصله تا مقصد سفر تحول دیجیتال

نگاه همه‌جانبه به سازمان

برای ارزیابی بلوغ دیجیتال سازمان‌های مختلف مدل‌های گوناگونی ارائه داده‌اند، از جمله مکی‌نزی، TM Forum و دیلیوت که از مشهورترین‌ها در این حوزه هستند. در ادامه از مدل ارزیابی بلوغ TM Forum استفاده کرده‌ایم که ظرفیت‌های دیجیتال سازمان‌ها را در قالب ۵ بعد از ابعاد کاملاً صریح مطرح در کسب‌وکار ارزیابی کرده است تا دیدگاهی جامع از بلوغ دیجیتال در سراسر سازمان ایجاد کند. این ابعاد به ترتیب عبارت‌اند از: مشتریان، استراتژی، فناوری، عملیات و فرهنگ سازمانی.

پرسش‌هایی که به‌منظور سنجش میزان آمادگی سازمان برای تحول مطرح شده، در ۵ بعد زیر خلاصه شده است.

شکل ۴. ابعاد سنجش بلوغ دیجیتال



هر بعد دارای زیربعد و در هر زیربعد نیز دارای معیارهایی برای اندازه‌گیری است که در ادامه به این ابعاد اشاره می‌شود.

ابعاد بلوغ دیجیتال

جدول ۴. ابعاد بلوغ دیجیتال

فرهنگ و سازمان	عملیات	تکنولوژی	استراتژی	مشتری
فرهنگ	مدیریت چابک تغییرات	برنامه‌های کاربردی	مدیریت برند	تعامل و مشارکت مشتری
رهبری و حاکمیت	مدیریت خودکار منابع	اشیای متصل	مدیریت زیست‌بوم	تجربه مشتری
طراحی سازمانی و مدیریت استعدادها	مدیریت یکپارچه خدمات	تحلیل داده‌ها	تأمین مالی و سرمایه‌گذاری	بینش و رفتار مشتری
توانمندسازی نیروی انسانی	مدیریت فرآیند هوشمند و تطبیق‌پذیر	شبکه	مدیریت ذینفعان	اعتماد و ادراک مشتری
	خودکارسازی استاندارها و حاکمیت	امنیت	مدیریت استراتژیک	
		معماری تکنولوژی		

سطوح بلوغ دیجیتال

درک بلوغ فعلی مجموعه‌ای از دغدغه‌های مهم هر سازمان است. بدون داشتن دانش کافی از بلوغ فرایند، عملکردها، فناوری و... تصمیم‌گیری‌ها به‌درستی اجرا نمی‌شوند. بلوغ سازمانی مقیاس سازمانی از آمادگی و توانایی سازمان است که از طریق افراد، فرایندها، داده‌ها و فناوری‌های موجود در آن بیان می‌شود. در ادامه بر مبنای مدل بلوغ دیجیتال TM Forum به مدلی ۵ مرحله‌ای از بلوغ سازمان‌ها رسیده‌ایم. درواقع این ۵ دسته، ۵ مرحله از فرایند رسیدن به یک سازمان بالغ است. زمانی که قابلیت‌های همکاری یک سازمان بیشتر می‌شود، ارزش‌های سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

سازمان مبتدی

این سازمان ناآگاه و از آینده کاری و کسب کاری بی‌خبر است. مقاومت مدیران نیز در این مقطع از کار فراوان است. بر ارزش‌های سازمان کار کمی صورت گرفته است، اما توانایی‌های بالقوه بسیاری وجود دارد. در این مرحله اقدامات ارزشی در حال بحث هستند تا در کسب‌وکار سازمان وارد شوند.

سازمان مسافر

در این مرحله، سازمان‌ها بیشتر وقت خود را برای تحقیق، درک همکاری و مشارکت پیشرو و چگونگی تأثیر آن بر کسب‌وکار می‌گذارند. معمولاً سازمان‌ها در این مرحله به مواردی مثل این فکر می‌کنند که بهتر است چه کاری را برای نمو همکاری انجام دهند و چگونه مشکلات تجارت را حل کنند. همچنین آن‌ها به آرایش تیم‌ها و چگونگی کمک آن به سازمان فکر می‌کنند. در این مرحله سازمان ارزش همکاری و سودی را که بر کسب‌وکار دارد درک می‌کند. تیم‌ها نیز تشکیل می‌شوند و برخی از مسائل اثبات می‌شود. افراد نیز از نتایج هیجان‌زده می‌شوند.

سازمان مجری

در این مرحله، یک سازمان راهبردی کاملاً تعریف شده دارد و آماده است که مسیر، چشم انداز، اهداف، تیمها و نقش‌هایی را که مشخصاً تعریف شده‌اند، به اشتراک بگذارد. سازمان در این مرحله یک گام دیگر به درک ارزش همکاری و مشارکت پیشرو نزدیک شده است. استراتژی شرکت نیز مشخص و آماده اجراست.

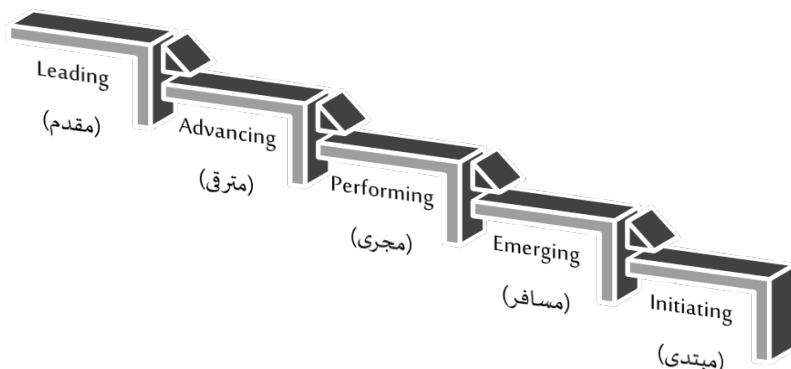
سازمان مترقی

در این مرحله سازمان درگیر فرایندهای اجرایی است. همچنین درباره همه چیز تحقیق و بررسی شده است. تیمها نیز شکل گرفته و ویژن و اهداف به اشتراک گذاشته شده‌اند. مقیاس‌های موفقیت در نظر گرفته شده، ریسک‌ها ارزیابی شده‌اند و نقشه راه و استراتژی توسعه یافته است. سازمان به دنبال توسعه برنامه اهداف است تا با نوآوری به پیشرفت توانایی‌ها دست یابد. سازمان در این مرحله، چیزهای بسیاری را می‌آموزد. بازخوردها برای سازمان اهمیت دارد و به صورت مداوم جمع‌آوری می‌شوند.

سازمان مقدم (پیشرو)

سازمان مقدم به درک درستی از کارهایی که باید و کارهایی که نباید انجام شود، رسیده است. همچنین رهبری فکری است که به شکلی منظم بحث‌های مربوط به صنعت را در این زمینه هدایت می‌کند. همیشه پیشرفت، بهبودی، به روزرسانی، تغییر و فناوری‌های جدید، اعضای جدید، رهبران جدید و راه‌های جدید در این مسیر وجود دارد. در یک سازمان مقدم مشخص است که چه چیز کارآمد است و چه چیزی کارآمد نیست و این سازمان خود را با همه این مسائل پیشرو وفق می‌دهد. در این مرحله سازمان بیشتر ارزش‌های کسب و کار را از مشارکت پیشرو، به محض حل مشکلات و رسیدن به موفقیت درک می‌کند. در این میان، ناکارآمدی‌ها حذف می‌شود و سازمان می‌تواند با تغییرات و رفتار جدید و بازخورد کارمندان سازگار شود.^{iv}

شکل ۵. سطوح بلوغ سازمانی براساس مدل Tm Forum



پرسش‌های سنجش بلوغ دیجیتال

همان‌طور که پیش از این نیز مطرح شد، پرسش‌های سنجش سطح بلوغ دیجیتال در ۵ بعد و ۲۶ زیربعد طراحی شدند. پس از آن نیز پرسش‌های مناسب با حیطه کاری میان کارکنان دپارتمان‌های مختلف توزیع و نتیجه آن جمع‌آوری شد که به شرح زیر است:

فرهنگ، نیروی انسانی و سازمان (Culture, People & Organization)

تعریف و توسعه فرهنگ سازمانی با فرایندهای حاکمیتی و نیروی انسانی به‌منظور پشتیبانی از پیشرفت در مسیر بلوغ دیجیتال و انعطاف‌پذیری در راستای تحقق اهداف رشد و نوآوری است.

وضعیت موجود در فرهنگ، نیروی انسانی و سازمان

- توسعه رویه‌های درون‌بخشی و نه سراسری برای رشد بلوغ دیجیتال آغاز شده است.
- کارکنان درک آرمان‌های تحول دیجیتال را آغاز کرده‌اند، اما هنوز برای دستیابی

- به آن‌ها توانمند نشده‌اند.
- کارکنان درک ارزش‌های جاری ساز استراتژی دیجیتال را آغاز کرده‌اند و آن‌ها را به‌ندرت در ارتباطات و عملیات اعمال می‌کنند.
- بذر تمرکز بر سازمان دیجیتال کاشته شده است؛ بنابراین نوآوری و ریسک‌پذیری در حال ظهور بوده و یادگیری حداقلی از موفقیت‌ها و شکست‌ها وجود دارد.
- رهبران، درک استراتژی دیجیتال را آغاز کرده‌اند، اما برای احساس تغییرات بزرگ (Disruption) یا پاسخ به آن‌ها با مشکل مواجه هستند.
- تعریف حاکمیت به‌منظور تحقق تحول دیجیتال آغاز شده، اما هنوز توسط سازمان درک نشده است.
- تعریف حاکمیت به‌منظور تحقق استراتژی تحول دیجیتال آغاز شده است و تصمیم‌گیری‌ها هنوز به‌صورت سلسله‌مراتبی انجام می‌شوند.
- رهبری در حال ورود به فرایند بلوغ دیجیتال است، اما تمرکز همچنان بر مدیریت صورت می‌گیرد.
- سازمان، یادگیری شناسایی و جذب مهارت‌های تحقق استراتژی تحول دیجیتال را آغاز کرده است.
- سازمان در زمان نیاز به مهارت‌های جدید، نسبت به آموزش کارکنان و جذب مجموعه مهارت‌های جدید به‌صورت واکنشی (Reactive) عمل می‌کند.
- سازمان در حال آشنایی با مفهوم سازمان‌های یادگیرنده است؛ بنابراین می‌تواند خود را در این مسیر آماده کند.
- بعضی پلتفرم‌های دیجیتال وجود دارند که البته به‌خوبی سازمان‌دهی نشده‌اند؛ از این‌رو تسهیل مدیریت دانش برای کارکنان آسان نیست.
- بعضی دارایی‌ها روی پلتفرم‌های دیجیتال در دسترس هستند.
- کارکنان برای کار از راه دور (Remote) و دسترسی به محتواهای کاری از چندین

دستگاه با چالش‌هایی مواجه هستند.

- سرمایه‌گذاری اولیه در راستای توسعه توانمندی کارکنان در تحقق تحول دیجیتال و رشد بلوغ سازمانی صورت گرفته است.

اعتماد و ادراک مشتری (Customer Trust & Perception)

یعنی تمرکز بر سطح بالای اعتماد مشتری به سازمان برای ارائه استانداردهای مورد انتظار درباره کیفیت، دقت، امنیت و مسئولیت حفظ حریم شخصی مشتریان.

وضعیت موجود اعتماد و ادراک مشتری

- فراداده یا Metadata هر مشتری به‌صورت آفلاین ذخیره و پردازش شده است. محتوا نیز بر این اساس به کمک کانال‌های دیجیتال آپیش تعیین شده (Pre-Defined)، بدون درخواست افراد (Pushing) برای آن‌ها ارسال می‌شود.
- پروفایل‌ها، مبتنی بر اطلاعات واردشده اولیه، روی پرتال‌ها وجود دارند و می‌توانند به پروفایل‌های دیگر مانند رسانه‌های اجتماعی مرتبط می‌شوند.
- شخصی‌سازی روی پرتال‌های وب و موبایل، محدود به تغییر عکس و متن است.
- بین ۲۰ تا ۴۰ درصد از تعاملات مشتری در کانال‌های دیجیتال هدایت می‌شوند.
- چشم‌انداز تجربه دیجیتال مشتری و شاخص‌های کلیدی و اصلی مشتری تعریف شده و این دو عامل، آرمان (Goal) همه واحدهای کسب‌وکاری سازمان شده‌اند.
- تخصیص بودجه یا سرمایه‌گذاری در اقدامات دیجیتال برنامه‌ریزی شده، اما هنوز مصوب نشده است.
- ۲۰ تا ۴۰ درصد از کارهای تکراری در سازمان کاهش یافته و اولین اقدامات دیجیتال نیز برنامه‌ریزی و آغاز شده‌اند.

- پرتفوی خدمات، کاتالوگی پیچیده از سرویس‌های عمدتاً سنتی و تعدادی سرویس دیجیتال است که پیکربندی آن به صورت دستی (Manual Configuration) انجام می‌شود.
- پرتفوی خدمات ارائه شده به مشتریان بر نیاز دیجیتال بخش (Segment) و کاهش زمان ارائه به بازار (Time To Market) مبتنی است.
- توسعه ورود یکپارچه اطلاعات در کانال‌ها آغاز شده و اطلاعات وارد شده در کانال‌ها با یکدیگر قدری سازگار شده‌اند. میزان تکرار اطلاعات نیز پایین است.
- اشتراک گذاری پروفایل‌های استاندارد سازی شده مشتری در سازمان آغاز شده است. احتمال وجود داده‌های قدیمی (Stale Entry) نیز کم است.
- فرایندها و خط‌مشی‌های پاسخ‌گویی استاندارد به درخواست‌های خدمت مشتریان در برخی واحدهای مسئول به خوبی تدوین شده و مسئولیت‌ها و حاکمیت تعاملی و بین‌سازمانی همراه با فرایندهای مورد توافق برای رفع سریع (Agile Resolution) مشکلات مشتری استقرار یافته‌اند.
- فرایندها، خط‌مشی‌ها و قالب‌های مشترک به اشتراک گذاری بینش مشتری، در تمام واحدهای کسب و کاری در حال تعریف شدن است.
- بین ۲۰ تا ۴۰ درصد از کانال‌های دیجیتال و غیردیجیتال برای ایجاد پروفایل مشتری استفاده می‌شود.
- کمتر از ۲۰ درصد کانال‌های دیجیتال و غیردیجیتال برای ایجاد پروفایل گروهی مشتریان به کار می‌رود.
- فرایندها، نیروی انسانی و خط‌مشی‌های مدیریت اثربخش کانال‌های رسانه‌های اجتماعی به منظور کسب اطلاعات و بینش معنادار و عملیاتی نسبت به مشتری در حال تدوین و توسعه هستند.
- نرخ تکمیل بین ۲۰ تا ۴۰ درصد است. نظرسنجی (Survey) غالباً تنها از طریق

- یک کانال انجام می‌شود.
- از دیدگاه ۲۰ تا ۴۰ درصد مشتریان، استفاده از کانال‌های دیجیتال سازمان آسان است.
- ۴۰ تا ۶۰ درصد مشتریان به بیانیه حفظ حریم خصوصی سازمان اعتماد دارند.
- ۴۰ تا ۶۰ درصد مشتریان برای نگهداری اطلاعاتشان به صورت امن، به سازمان اعتماد می‌کنند.
- طبقه‌بندی اعتماد مشتریان و شیوه تأثیرگذاری بر انواع آن، اصولی کلیدی هستند که در سازمان درک شده است.

استراتژی (Strategy)

چگونگی تحول و عملیات کسب‌وکاری در راستای افزایش مزیت رقابتی به کمک اقدامات دیجیتال است که در استراتژی کسب‌وکاری کلان نهاده شده است.

وضعیت موجود استراتژی

- شاخص‌های وفاداری برای کانال‌های دیجیتال به صورت موردی (Ad-Hoc) و مجزا (In Silos)، در بعضی مواقع استفاده می‌شوند.
- فرایندی غیررسمی برای جمع‌آوری بینش مشتری به برند دیجیتال سازمان وجود دارد، اما معمولاً در نتیجه این بینش اقدامی صورت نمی‌گیرد.
- برنامه شفاف و تعریف‌شده‌ای برای ایجاد استراتژی اکوسیستم دیجیتالی وجود ندارد، اما سازمان تدوین آن را آغاز کرده است.
- مالک نقش هماهنگ‌کننده را به صورت محدود برای اداره اکوسیستم دیجیتال با دیگران به اشتراک می‌گذارد.
- ردیف بودجه مشخصی برای تحول دیجیتال وجود دارد، اما تناسبی با برنامه‌های فعلی در این حوزه نیست.

- سرمایه‌گذاری در تحول دیجیتال تنها در یک بعد (عموماً فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی) انجام شده است.
- سنجه‌های بازگشت سرمایه (ROI) تنها برای سال آتی و از زاویه مالی در حال تعریف‌شدن هستند.
- مسیرهای موردی (Ad-Hoc) ارائه بازخورد میان سرمایه‌گذاری‌های گذشته، فعلی و آینده در تحول دیجیتال وجود دارد.
- آگاهی سازمان از تحول دیجیتال در حال افزایش است؛ به همین دلیل بررسی مدل‌های جدید مالی و سرمایه‌گذاری را آغاز کرده است.
- فرصت‌های رشد مبتنی بر دیجیتال شناسایی شده‌اند، اما منابعی برای انجام این کار به‌صورت رسمی اختصاص نیافته است.
- چارچوب‌های غیررسمی برای تعریف پرتفوی دیجیتال به‌صورت مجزا (In Silos) وجود دارد.
- سازمان، تحقیقات و یادگیری درباره فناوری‌های جدید و پیشرو را به‌صورت مجزا (In Silos) آغاز کرده است.
- ساختارها و فرایندهایی غیررسمی برای نوآوری دیجیتال مجزا (In Silos) هستند.
- اقدامات استراتژیک محدودی برای شناسایی و تصدیق ذی‌نفعان کلیدی، به‌خوبی تعریف شده‌اند. ذی‌نفعان به‌منظور افزایش میزان موفقیت در ایجاد تعامل و مشارکت، به‌صورت واکنشی (Reactively) بخش‌بندی شده‌اند.
- تعامل و مشارکت در ذی‌نفعان از طریق ارتباطات بهبودیافته بر مبنای مسئولیت، به‌صورت محدود و تا اندازه‌ای با مدیریت ریسک ترغیب می‌شود.
- استراتژی دیجیتال شفافی وجود ندارد، اما سازمان اقدام به تدوین آن کرده است.
- استراتژی دیجیتال به کمتر از ۲۰ درصد از سازمان و شرکای اکوسیستم اطلاع‌رسانی شده است.

- نقشه راه دیجیتال هنوز تدوین نشده است. با وجود این اقدامات به صورت منسجم تحلیل شده و وابستگی‌های اقدامات متقابل تعریف شده‌اند.
- گزارش‌های استاندارد ایجاد شده‌اند و به صورت فعال توسط رهبری اجرایی استفاده می‌شوند.
- اقدامات استراتژیکی به منظور شناسایی و تصدیق ذی‌نفعان کلیدی، به خوبی تعریف شده‌اند. بخش‌بندی ذی‌نفعان به منظور بهبود دستاوردهای استراتژیک، به صورت تکرارشونده (Iterative) انجام می‌شود.

تکنولوژی (Technology)

پشتوانه موفقیت استراتژی دیجیتال با کمک به ایجاد، پردازش، ذخیره‌سازی، حفظ امنیت و تبادل داده برای پاسخ به نیازهای مشتریان با هزینه و سربار پایین صورت می‌گیرد.

وضعیت موجود تکنولوژی

- ۲۰ تا ۴۰ درصد از پروژه‌های دیجیتال در توسعه فرانت‌اند (Front-End)، مبتنی بر چارچوب هستند.
- ۲۰ تا ۴۰ درصد پروژه‌های دیجیتال، به شیوه سریع (پیکربندی و توسعه کوچک) یا بسیار سریع (تنها پیکربندی) انجام می‌شوند.
- ۲۰ تا ۴۰ درصد از برنامه‌های کاربردی دیجیتال، در ابزار APM توصیف شده‌اند.
- راهنماهای تقریبی معماری دیجیتال برای پشتیبانی از توسعه فرانت‌اند (Front End) و بک‌اند (Back End) وجود دارند.
- زیرساخت و برنامه‌های کاربردی، موضوعات مجزایی در پروژه‌های دیجیتال هستند. استانداردها نیز تا حد امکان در پروژه‌های دیجیتال استفاده می‌شوند.
- شیوه منبع باز (Open Source) در برنامه‌های کاربردی دیجیتال جدید، جایگزینی

برای راهکارهای آماده در بازار (Commercial Off-The-Shelf) است. سطح

اول استاندارد‌ها مثل API های استاندارد، در نیازمندی‌ها لحاظ می‌شوند.

- اقدامات اختصاصی برای مستندسازی و مدیریت داده‌های حساس، براساس درس‌آموخته‌های تعداد کمی از پروژه‌های دیجیتال مرتبط آغاز شده است. ره‌گیری و پایش داده نیز عمدتاً به‌صورت دستی انجام می‌شود.
- ۲۰ تا ۴۰ درصد پروژه‌های دیجیتال، از متدولوژی رسمی برای جمع‌آوری و پردازش سریع داده‌های بزرگ استفاده می‌کنند.

عملیات (Operations)

اجرا و تکامل فرایندها با بهره‌گیری از تکنولوژی‌های دیجیتال به‌منظور هدایت مدیریت استراتژیک و ارتقای کارایی و اثربخشی کسب‌وکار.

وضعیت موجود عملیات

- مدل‌های عملیاتی دیجیتال، با ساختار حاکمیتی تغییرات دیجیتال در واحدهای سازمان، به‌صورت باز تعریف شده‌اند (Loosely Defined). نقش‌ها و مسئولیت‌ها نیز به‌صورت محدود شناسایی شده‌اند و مسیرهای ارجاع رسمی نیز وجود ندارند.
- سازمان برای بیان بعضی از نیازمندی‌های کسب‌وکار در قالب تغییرات فنی مشکل دارد.
- نیازمندی‌های عملیاتی دیجیتال تا حدی به‌صورت سازگار برنامه‌ریزی شده و تیم‌های اجرا بعضی عادت‌های چابک را در خود دارند.
- فرایندهای مدیریت چرخه عمر به‌صورت دیجیتالی، برای بعضی دارایی‌ها و منابع محقق شده‌اند، اما پاسخ‌گو (Responsive) نیست و یکپارچگی به‌صورت سازگار بررسی نمی‌شود.

- شناسایی دارایی‌های کلیدی و منابع مرتبط به‌صورت خودکار (Assisted Automation) انجام نمی‌شود، بلکه بخشی از دیجیتالی کردن اطلاعات به‌صورت دستی صورت می‌گیرد.
- پایش محدود دارایی‌های کلیدی با ره‌گیری نیمه‌خودکار (Semi-Automated) انجام می‌شود.
- دامنه محدودی از ممیزی‌ها برای بیشتر دارایی‌های دیجیتال، به‌صورت خودکار صورت می‌گیرد.
- ابزارهای جامعی، بیشتر ارتباطات و لینک چرخه عمر، میان دارایی‌ها و منابع کلیدی را مطابق با قوانین کسب‌وکاری کلیدی، هماهنگ و مدیریت می‌کنند.
- سازوکارهای دیجیتال استاندارد و ساده به‌صورت واکنشی (Reactive)، برای ایجاد هم‌راستایی و نگاشت (Mapping) میان کسب‌وکار و مدل عملیاتی، بدون وجود هیچ معیاری استفاده می‌شوند.
- طراحی خدمات دیجیتال به‌صورت درون‌واحدی (Functional)، بدون هیچ رویکرد استاندارد در ارائه خدمت و تکرارپذیری محدود مدیریت می‌شود.
- بخشی از فرایندهای عملیاتی دیجیتال در بعضی از زمینه‌های دیجیتال به‌صورت واکنشی (Reactively) و بدون تحقیقات کاربرمحور، استانداردسازی شده‌اند.
- فرصت‌های زود هنگام (Early) اما موردی (Ad-Hoc) با اجرای مداخله خودکار (Zero-Touch Intervention) محقق شده‌اند.
- سازوکاری برای ایجاد هماهنگی (Orchestration) محدود دیجیتال، با یکپارچگی مدیریت‌شده در جریان‌های کاری دیجیتال وجود ندارد.
- برای برخی از خدمات داخلی کاتالوگ وجود دارد.
- مدل رویکرد و فرایندهایی با نقش‌های محدود، بعضی کنترل‌های واکنشی (Reactive) و ارتباطات غیررسمی در حال شکل‌گیری هستند.

- اسکرپت‌های دستورالعمل - محور محدود، برای ایجاد قابلیت تضمین برخی مشکلات مدیریت کیفیت به صورت واکنشی (Reactive) با معیارهای غیراستاندارد و پایش مبتنی بر اصلاح (Remediation)، به صورت محدود وجود دارند.
- از برخی تکنولوژی‌های شناختی (Cognitive Technologies) برای واکنش به فرایندهای ابتدایی (Basic) در مدیریت رخداد (Incident) و مشکل (Problem) به صورت استراتژیک استفاده می‌شود.
- وضعیت مشارکت تعریف شده‌ای با حوزه‌های شناسایی شده به صورت شفاف، برای تعامل باز و معیارهای اکتشافی به منظور مدیریت مشارکت وجود دارد.
- تیم‌های محدودی برای مدیریت کیفیت تحلیل و بینش وجود دارند.
- سازمان برای گردآوری، هم‌بستگی و تحلیل برخی داده‌ها در زمان مورد انتظار به منظور مدیریت کسب و کار، مدیریت فنی و مدیریت عملیات با مشکل مواجه است، اما توانسته در مواردی مطابق با زمان تعیین شده به صورت موفق عمل کند.
- خودکارسازی محدود برای مدیریت جریان داده (Streaming Data) در بعضی منابع دیجیتال اعمال شده و بخشی از حاکمیت داده نیز استانداردسازی و ایجاد شده است.
- بعضی از تیم‌های کسب و کاری و فنی، به کمک ابزارهای دیجیتال به داده‌کاوی، تحلیل و یافتن بینش بعضی از داده‌ها، به صورت نسبتاً محدود پرداخته‌اند.
- سازمان به منظور یادگیری و مدل‌سازی بعضی از داده‌های کلیدی، در حال اجرای قوانین کسب و کاری و الگوریتم‌های پایه است.
- سازمان توانمندی‌های بهره‌گیری از داده برای کشف روندهای کلیدی دیجیتال در زمان واقعی (Real Time) را اجر نکرده است. توانمندی تحلیل علل نیز در زمان واقعی (Real Time) وجود ندارد.
- سازمان در حال اجرای استفاده از داده به منظور مدیریت رویدادهای دیجیتال آینده

و پشتیبانی از طراحی فرایندهای رویداد در زمان نسبتاً واقعی (Somewhat Real Time) است، اما این توانمندی بسیار محدود است.

- سازمان به‌منظور بهینه‌سازی فعال (Actively) بعضی از فرایندها و جریان‌های کاری دیجیتال، در حال اعمال اصول یادگیری است.
- فرایندهای زیربنایی به‌منظور ایجاد تجربهٔ محدود تعامل و مشارکت دیجیتال و آگاهی محدود از سفر کاربر، با هم‌راستایی نسبی با به‌روش‌های راهنماهای طراحی، کشف، تعریف و تدوین می‌شوند.
- یکپارچگی و اجرای مدیریت‌شده، اما ابتدایی فرایندهای دیجیتال که ریشه در به‌روش‌ها دارد، با شفافیت متوسط در بیشتر بخش‌های جریان‌های کاری وجود دارد.
- سازمان تعاریف و اجراهای محدود، اما بهتری از کنترل‌ها، خط‌مشی‌های عملیاتی و دستورالعمل‌های دیجیتال دارد. هم‌راستایی با استراتژی نیز به‌صورت واکنشی (Reactive) است.
- سازمان در حال اعمال راهنماهای کلیدی حاکمیت دیجیتال و پذیرش بیشتر استانداردهای دیجیتال است.
- سازمان بعضی فعالیت‌های ابتدایی عملکردهای دیجیتال و مدیریت ریسک را به‌صورت خودکار انجام می‌دهد. ارجاعات با ماتریس مسئولیت‌ها که به‌صورت درون واحدی تعریف شده است، هم‌راستا هستند.
- سازمان به‌منظور پاسخ به نیازمندی‌های ابتدایی تطابق، بعضی رویه‌ها و استانداردهای عمومی و خصوصی را در سطح تاکتیکی و در اغلب بخش‌های سازمان یکپارچه می‌کند.
- رابط دیجیتالی محدودی برای پشتیبانی از نیازمندی‌های حقوقی، مقرراتی و تطابق براساس تقاضا، با سازوکار بازبینی وجود دارد که تنها بخشی از آن شکل گرفته است.
- از خودکارسازی محدود، به‌منظور پشتیبانی ابتدایی از ایجاد هم‌راستایی

میان کسب و کار و تکنولوژی، بر مبنای بخشی از یک معماری دیجیتال
استانداردسازی شده، در گستره اکوسیستم استفاده می شود.

فاز دوم:

تبیین وضعیت مطلوب

تحول دیجیتال به معنای استفاده تزئینی و مدگرایانه از فناوری نوین نیست، بلکه زمانی می‌توان مدعی تحول دیجیتالی شد که این فناوری‌ها، مدل‌های کسب‌وکار، تجربه‌های ذی‌نفعان (مانند مشتریان و کارکنان در سطح سازمانی و شهروندان در سطح ملی) و فرایندهای عملیاتی ما را به نحو مطلوبی زیور کرده باشند نقش فناوری اطلاعات در برخی صنایع از جمله مخابرات و بانکداری دیگر تنها پشتیبانی‌کننده کسب‌وکار نیست، بلکه افزون بر آن، رویکرد IT As A Business نیز مطرح شده که در آن‌ها فناوری اطلاعات عملاً بخشی از کسب‌وکار است. بر این اساس با بررسی بیشتر این نتیجه به دست آمد که در این گونه صنایع، بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ جهان در حال تدوین طرح تحول دیجیتال هستند تا بتوانند سازمان خود را دیجیتال کنند. سازمان دیجیتال سازمانی است که بتواند کسب‌وکارهای جدید یا کسب‌وکارهای موجود را به شکلی کاملاً متفاوت ارائه کند. بستر ایجاد هر دو تفاوت نیز فناوری‌های نوظهور دیجیتالی هستند.^۷

بررسی‌های وضع موجود صندوق بازنشستگی کشوری نشان می‌دهد که صندوق در برخی ابعاد قابلیت‌ها و توانمندی‌های خوبی دارد که باید هدایت شود تا از آن‌ها در راستای مأموریت صندوق به بهترین شکل استفاده شود، اما در برخی ابعاد نیز، صندوق

باید از ابتدای ایجاد آن بعد، به شکل‌گیری تفکری جدید در صندوق برای تعریف ابزارهای جدید خدمت‌رسانی به ذی‌نفعان و بازنشستگان عزیز اقدام کند؛ البته از نقاط قوت صندوق بازنشستگی که در جلسات مصاحبه عمیق به آن دست یافتیم، این است که تفکر تحول دیجیتال در بدنه مدیریتی به‌خوبی درک شده است و کافی است با یک تیم اجرایی قوی این تفکر را از مغز مدیران ارشد به بازوی کارکنان صف منتقل کنیم تا بهترین خروجی ممکن به دست بیاید و پس از آن شاهد رضایت بیش‌ازپیش ذی‌نفعان در دریافت خدمات از صندوق باشیم.

دغدغه اصلی مدیران که می‌توان آن را نقطه مطلوب این پژوهش در نظر گرفت، تغییر شیوه خدمت‌رسانی به ذی‌نفعان در بخش خدمات بیمه‌ای و خدمات رفاهی با توجه به پراکندگی این عزیزان در سراسر کشور و نقاط دورافتاده است. همچنین رفع نگرانی ذی‌نفعان به‌ویژه بازنشستگان عزیز از بابت دسترسی‌نداشتن یا نبود دانش کافی از ابزارهای نوین خدمت‌رسانی با این شیوه تغییر از دیگر دغدغه‌ها اصلی مدیران است. در این فاز سعی می‌شود با توجه به مشکلات و نقاطی بهبودپذیر در وضع موجود روشی بیان شود که علاوه بر رفع دغدغه مدیران ارشد، کیفیت خدمت‌رسانی به بازنشستگان عزیز نیز به بالاترین سطح ممکن خود برسد؛ بنابراین در ابتدا در ۵ بعد که سنجش بلوغ صورت گرفته، درصدی به‌منزله پیشرفت در آن سطح با توجه به توان صندوق تعریف شده است. پس از آن مدل کسب‌وکار جدید بیان شده که این امر برای دستیابی به موارد زیر صورت گرفته است: رفع نیازهای ذی‌نفعان و حل مشکل اصلی آنان (کاهش مراجعه و زمان انتظار برای دریافت خدمت از صندوق و هم‌زمانی آن با دریافت تنوعی از خدمات بیمه‌ای و رفاهی با کیفیت بالا برای افزایش رضایت‌مندی بازنشستگان و همچنین کاهش هزینه‌های ناشی از ارائه خدمت به بازنشستگان در سراسر کشور) استفاده از توان بخش خصوصی و نیروی جوان برای ارائه خدمت‌های نوین به بازنشستگان و افزایش درآمد صندوق در مدل کسب‌وکاری جدید؛ بنابراین با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده وضع مطلوب می‌تواند به شرح زیر باشد:

فرهنگ، نیروی انسانی و سازمان (Culture, People & Organization)

تعریف و توسعه فرهنگ سازمانی با فرایندهای حاکمیتی و نیروی انسانی به منظور پشتیبانی از پیشرفت در مسیر بلوغ دیجیتال و انعطاف‌پذیری در راستای تحقق اهداف رشد و نوآوری.

وضعیت مطلوب در فرهنگ، نیروی انسانی و سازمان

- در وضعیت مطلوب، تلاش برای توسعه رویه‌های رشد بلوغ دیجیتال کمتر از ۳ سال صورت بگیرد.
- رهبری سازمان به صورت ماهانه استراتژی دیجیتال را به کارکنان اطلاع دهد و در این میان، سازوکار بازخورد رسمی طراحی شود.
- تصویر کلانی از آرمان‌های تحول دیجیتال برای کارکنان ایجاد شود تا آن‌ها برای دستیابی به این آرمان‌ها تا حدی توانمند شوند.
- کارکنان برای درک ارزش‌های جاری ساز استراتژی دیجیتال تلاش کرده و گاهی آن‌ها را در ارتباطات و عملیات اعمال کنند.
- تمرکز در دیجیتال ریشه دوانده است؛ بنابراین در بعضی نوآوری‌ها، پذیرش ریسک‌های محاسبه‌شده و یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌ها وجود دارد.
- رهبران استراتژی دیجیتال را درک می‌کنند؛ بنابراین به درک تغییرات بزرگ (Disruption) می‌پردازند، اما در پاسخ‌دهی سرعت لازم را ندارند و باید آن را ایجاد کنند.
- تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های دیجیتال در حال شفاف‌تر شدن است؛ بنابراین پاسخ‌گویی در سازمان در حال رشد است.
- حاکمیت به منظور تحقق تحول دیجیتال در حال تعریف است؛ از این رو سازمان در حال درک بهتر آن است.
- حاکمیت به منظور تحقق استراتژی تحول دیجیتال تا حدی تعریف شده است.

- تصمیم‌گیری‌ها نیز کمتر به صورت سلسله‌مراتبی انجام می‌شوند.
- اثرگذاری رهبری در فرایند بلوغ دیجیتال بیشتر شده است، اما تمرکز همچنان بر مدیریت صورت می‌گیرد.
- ۳۰ تا ۳۵ درصد واحدها، از بیانیهٔ مأموریت و اهداف هم‌راستا با استراتژی دیجیتال سازمان پیروی می‌کنند.
- سازمان با شیوهٔ مشارکت باز بیشتر آشنا شده است؛ بنابراین درک بهتری از آن دارد و آن را به کار می‌گیرد.
- سازمان برنامهٔ آموزشی مهارت‌های دیجیتال را ایجاد کرده و برنامه‌ای برای جذب مجموعه مهارت‌های دیجیتال تدوین کرده است.
- سازمان هنگام نیازمندی به مهارت‌های جدید، به کارکنان پیشنهاد آموزش می‌دهد و گاهی مجموعه مهارت‌های جدید را جذب می‌کند.
- سازمان در حال پذیرش مفهوم سازمان‌های یادگیرنده است؛ از این رو بر چالش‌های موجود در این مسیر کار می‌کند.
- تجهیزات دیجیتال برای تسهیل اثربخشی بیشتر کارکنان در دسترس است و برنامه‌ریزی‌هایی نیز در این باره انجام شده است.
- به‌منظور آغاز تسهیل مدیریت دانش، پلتفرم‌های دیجیتال برای کارکنان در گسترهٔ سازمان وجود دارد.
- دارایی‌ها به صورت کلی بر پلتفرم‌های دیجیتال در دسترس قرار بگیرد و تلاش‌های اولیه‌ای برای سازمان‌دهی برای دسترسی راحت‌تر به آن‌ها انجام شود.
- همکاری از راه دور (Remote) و دسترسی به محتواهای کاری بیش‌ازپیش مدنظر قرار بگیرد.
- بعضی سرمایه‌گذاری‌ها در راستای توسعهٔ توانمندی کارکنان در تحقق تحول دیجیتال و رشد بلوغ سازمانی انجام شده است که باید بیشتر مدنظر قرار بگیرد.

اعتماد و ادراک مشتری (Customer Trust & Perception)

تمرکز بر سطح بالای اعتماد مشتری به سازمان به منظور ارائه استانداردهای مورد انتظار در ارتباط با کیفیت، دقت، امنیت و مسئولیت حفظ حریم شخصی مشتریان.

وضعیت مطلوب اعتماد و ادراک مشتری

- ضروری است تاریخچه دیجیتال مشتری، به منظور حصول اطمینان از تعامل شخصی سازی شده و متناسب با وی، در گستره سازمان و در تمام کانال های ارتباطی ایجاد شود.
- فراداده یا Metadata هر مشتری ذخیره و پردازش شود؛ بر این اساس محتوا، از طریق کانال های دیجیتالی که مشتری از پیش انتخاب کرده است، بدون درخواست افراد (Pushing) برای آن ها ارسال می شود.
- اطلاعات اولیه وارد شده برای مشتریان جدید در کانال دیجیتال اول، دریافت (Capture) و پس از ثبت نام، در کانال های از پیش تعریف شده (Pre-Defined) دیگر منتشر می شود (Propagate).
- شخصی سازی روی پرتال های وب و موبایل، شامل ضبط فیلم (Video Capture) و لینک های ثابت (Static Links) به پرو فایل های شبکه های اجتماعی است.
- شیوه دسترسی واحد در تمام کانال ها و همچنین تاریخچه از پیش انتخاب شده (Pre-Selected) توسط مشتری در تعاملاتی فراهم شود که شخص ثالث (Third Party) نیز مشارکت دارد.
- تا ۶۰ درصد از تعاملات مشتری در کانال های دیجیتال هدایت شود.
- راهنماهای تجربه دیجیتال درباره اقداماتی که باید به گونه ای متفاوت انجام شوند،

- درک شده و در سطح واحدهای سازمان و افراد هم‌راستا می‌شوند.
- براساس اقدامات صورت گرفته، می‌توان تجربه مشتری را بهبود داد. برنامه‌های انتقال یا Migrate تعاملات با شرکا (Partner Interworking) از روش‌های قدیمی (Legacy) به روش‌های جدید نیز باید مدنظر قرار بگیرد.
- نقشه راه تخصیص بودجه برای سرمایه‌گذاری‌های دیجیتال از سوی واحدهای کسب و کاری موجود است.
- تا ۶۰ درصد از کارهای تکراری کاهش یافته و اقدامات دیجیتال منتخب، تعداد کارهای تکراری را به‌صورت مثبت کاهش دهند.
- پرتفوی خدمات در کاتالوگی روان و ساده، با تعداد سرویس‌های دیجیتال بیشتر در کانال‌های انتخابی و روی دستگاه‌های انتخاب‌شده ارائه شوند.
- پرتفوی خدمات، برای تعیین نیازهای دیجیتال آتی بخش (Segment)، ورودی‌های تحلیلی (Analytics Feeds) دریافت کنند.
- ورود یکپارچه اطلاعات در تمام کانال‌ها توسعه یابد و اطلاعات واردشده در کانال‌ها با یکدیگر سازگاری یابند. قابلیت شروع در یک کانال و ادامه در کانال دیگر وجود دارد.
- پروفایل‌های استانداردسازی شده و ارتقایافته (Enhanced)، توسعه داده و در کانال‌های متعددی اجرا شود.
- اجرای فرایندها و خط‌مشی‌های پاسخ‌گویی استاندارد به درخواست‌های خدمت، در سراسر سازمان عینیت یافته و نیازمند بهبود است.
- بازبینی‌های بین‌سازمانی با موضوع تجربه مشتری نشان می‌دهد رضایت‌مندی مشتریان از ارائه خدمات و پشتیبانی بهبود یافته است.
- تصویری کامل از رفتار، مسیرهای تعاملی (Journeys) و بینش مشتری، از منابع دیجیتالی در حال جمع‌آوری است که بر مبنای آن می‌توان اقدام کرد (Actionable).
- روش استاندارد اشتراک‌گذاری بینش مشتری از منابع دیجیتال، مثل مدل‌های

مشترک فراداده/ اطلاعات - Common Metadata/Information Models،

اجرا شود و واحدهای کلیدی از آن استفاده کنند.

- تا ۶۰ درصد کانال‌های دیجیتال و غیردیجیتال برای ایجاد پروفایل مشتری استفاده شود.

- فرایندها، نیروی انسانی و خط‌مشی‌ها برای مدیریت کانال‌های رسانه‌های اجتماعی، به‌منظور اشتراک‌گذاری اطلاعات و بینش معنادار و عملیاتی برای مشتری در سازمان جاری شود.

- از بینش مشتری در چندین واحد کسب‌وکاری، برای هدایت فرهنگ سازمانی مبتنی بر داده و مشتری استفاده شود.

- طی تماس تلفنی با حدود ۶۰ درصد از مشتریان ناراضی (Detractors)، فارغ از منشأ نارضایتی، بخش (Segment) یا طبقه (Category) آن‌ها، با موفقیت به مشکل ایشان رسیدگی شود.

- از دیدگاه ۴۰ تا ۶۰ درصد مشتریان، استفاده از کانال‌های دیجیتال سازمان آسان است.

- ۶۰ تا ۸۰ درصد شکایات مشتریان از کانال‌های متعدد، به‌صورت یکپارچه، به‌هنگام (Timely) و مشارکتی رسیدگی شود.

- ۶۰ تا ۸۰ درصد مشتریان به بیانیه حفظ حریم خصوصی سازمان اعتماد دارند.

- ۶۰ تا ۸۰ درصد مشتریان برای نگهداری اطلاعاتشان به‌صورت امن، به سازمان اعتماد می‌کنند.

استراتژی (Strategy)

چگونگی تحول و عملیات کسب‌وکار در راستای افزایش مزیت رقابتی به کمک اقدامات دیجیتال که در استراتژی کسب‌وکاری کلان نهاده شده است.

وضعیت مطلوب استراتژی

- استراتژی برندسازی دیجیتال، به صورت کلان درک شده، اما رسمیت نیافته است؛ از این رو مطلوب است این امر در کل سازمان جای بگیرد.
- راهنماهای کلان برندسازی دیجیتال درک شده، اما رسمیت نیافته است؛ بنابراین بهتر است به صورت کامل با استراتژی کلان برندسازی هم‌راستا شود.
- ساختار حاکمیتی برند دیجیتال به صورت رسمی ایجاد شود و بخشی از سازمان از آن پیروی کند.
- شاخص‌های وفاداری برای تمام کانال‌های دیجیتال رسمیت یافته‌اند، اما فرایندی برای درخواست و تحلیل نتایج وجود ندارد که این امر باید ایجاد شود.
- فرایندی رسمی با به کارگیری نیروی انسانی برای جمع‌آوری بینش مشتری به برند دیجیتال سازمان به صورت دستی (Manual) وجود ندارد که این امر باید شکل بگیرد.
- سرمایه‌گذاری در تحول دیجیتال تنها در یک بعد (عموماً تکنولوژی و سیستم‌های اطلاعاتی) انجام شده است، اما در ابعاد دیگر (نیروی انسانی و فرایند) نیز باید به صورت جدی‌تر آغاز شود.
- سنجه‌های بازگشت سرمایه یا ROI بهتری ایجاد شود.
- مسیر رسمی ارائه بازخورد میان سرمایه‌گذاری‌های گذشته، فعلی و آینده در تحول دیجیتال ایجاد شود.
- شناسایی فرصت‌های رشد مبتنی بر دیجیتال جزء فعالیت‌های روزانه سازمان است، اما این فرصت‌ها برای رسیدن به اهداف، ارزیابی نمی‌شوند که ضروری است این مهم در وضع مطلوب مدنظر قرار بگیرد.
- فرایندها وجود دارند، اما با تلاش‌های مرتبط به دیجیتال و بینش به دست آمده از بازار، مشتری و هوش رقابتی هم‌راستا نیستند یا هم‌راستایی اندکی دارند.

- منابعی برای اطلاع از تکنولوژی‌های جدید و پیشرو وجود دارد، اما به‌صورت بین‌واحدی (Cross-Functional) تنها در بخش‌هایی از سازمان استفاده می‌شود که نیازمند اطلاع‌رسانی عمومی در وضع مطلوب است.
- رویکردی کاملاً مشخص و مدیریت‌شده با میزان تأثیر تعریف‌شده و مشخص روی ارزش اکوسیستم، برای ایجاد تعامل و مشارکت در ذی‌نفعان استفاده شود.
- تعامل و مشارکت در ذی‌نفعان به‌صورت فعال بر مبنای شراکت (Partnership) با در نظر گرفتن مسئولیت، به‌صورت محدود و مدیریت ریسک پیشرفته ترغیب شود.
- استراتژی دیجیتالی وجود دارد، اما آرمان‌ها و اهداف کلان آن به‌خوبی تعریف نشده‌اند که در این حالت به تعریف آن نیاز است.
- استراتژی دیجیتالی درون سازمان و شرکای اکوسیستم اطلاع‌رسانی شود.
- شاخص‌های کلیدی عملکرد (Kpis) شناسایی و استانداردسازی شده‌اند، اما ضروری است همه مدیران اجرایی نتایج اقدامات دیجیتال را در مقایسه با شاخص‌های کلیدی عملکرد (Kpis) پایش کنند.

تکنولوژی (Technology)

پشتوانه موفقیت استراتژی دیجیتال با کمک به ایجاد، پردازش، ذخیره‌سازی، حفظ امنیت و تبادل داده برای پاسخ به نیازهای مشتریان با هزینه و سربار پایین.

وضعیت مطلوب تکنولوژی

- تا ۶۰ درصد پروژه‌های دیجیتال در توسعه فرانت‌اند (Front-End)، مبتنی بر چارچوب باشند.
- تا ۶۰ درصد پروژه‌های دیجیتال، به شیوه سریع (پیکربندی و توسعه کوچک) یا بسیار سریع (تنها پیکربندی) انجام شوند.

- تا ۶۰ درصد پروژه‌های دیجیتال، از API های استاندارد استفاده می‌کنند.
- تا ۴۰ درصد از برنامه‌های کاربردی دیجیتال، در ابزار APM توصیف شده‌اند.
- تا ۴۰ درصد از پروژه‌های دیجیتال، از کلان داده (Big Data) و تحلیل (Analytics) استفاده کنند.
- پلتفرم کلان داده (Big Data) باز و اختصاصی ایجاد شود. موارد کاربرد تحلیل (Analytics)، به صورت تدریجی و چابک، اجرا و تست شوند. این پلتفرم می‌تواند سرویس‌های دسترسی حیاتی مانند امنیت داده را اجرا کند.
- نیازمندی‌های مقرراتی داده با مالکیت شفاف برای اجرا شناخته شده‌اند. چارچوب ارزیابی برای بررسی تطابق اجزا ایجاد شود. همچنین ممیزی و اصلاحات لازم در پروژه‌های دیجیتال صورت بگیرد.
- تیم‌های کسب و کار و IT به صورت رفت و برگشتی در شکل‌گیری تعداد کمی از نقشه‌های راه دیجیتال و تصمیم‌گیری برای شروع پروژه مشارکت داشته‌اند. تیم‌ها برای تعداد کمی از پروژه‌هایی که «نوآورانه» لقب گرفته‌اند با هم تعامل کنند و تصمیم‌گیری‌های مشترک داشته باشند.
- توانمندی‌های اصلی اجرا شده‌اند. توانمندی‌های پیشرفته‌تر SDN/NFV؛ مانند هماهنگ‌سازی خودکار سرویس‌ها نیز محقق شود.
- ۴۰ تا ۶۰ درصد از اجزای زیرساخت فناوری اطلاعات پایش شده و مشکلات به صورت خودکار شناسایی و رفع شوند.
- سبک معماری سرویس‌گرا (SOA) بخشی از استراتژی تکنولوژی است. تیمی اختصاصی، به منظور اجرای نیازمندی‌های جدید مرتبط با کسب و کار دیجیتال، استراتژی را به روزرسانی کند. تعداد کمی از پروژه‌های کلیدی با این رویکرد وجود دارند که مطلوب است در کوتاه‌مدت این تعداد افزایش یابد.
- استراتژی معماری برای پشتیبانی از راه کارهای موجود و آینده در حوزه‌های ابری

(Cloud)، API های باز، میکروسرویس ها یا الگوهای مبتنی بر پلتفرم تشریح شده است. نیازمندی های مرتبط در تعداد کمی از پروژه های کلیدی جدید، به ویژه به منظور ایجاد درک عمیق تر دیده شده اند که این امر نیازمند اهمیت بیشتری است. - تا ۵۰ درصد پروژه های دیجیتال از اجزای نرم افزاری منبع باز (Open Source) با مشارکت در انجمن های مرتبط بهره ببرند.

عملیات (Operations)

اجرا و تکامل فرایندها با بهره گیری از تکنولوژی های دیجیتال برای هدایت مدیریت استراتژیک و ارتقای کارایی و اثربخشی کسب و کار.

وضعیت مطلوب عملیات

- مدل های عملیاتی دیجیتال، با ساختار حاکمیتی تغییرات دیجیتال در واحدهای سازمان، به صورت باز تعریف شده اند (Loosely Defined). نقش ها و مسئولیت ها شناسایی و مسیرهای ارجاع رسمی ایجاد شوند.
- سازمان به صورت فعال در پاسخ به تغییرات، به شکلی خود سازمان یافته در سطح واحدها عمل کند و میان واحدهای درگیر در استراتژی دیجیتال هماهنگی ایجاد شود.
- سازمان به صورت فعال بیشتر نیازمندی های کسب و کار را در قالب تغییرات فنی کند.
- نیازمندی های عملیاتی دیجیتال به صورت سازگار برنامه ریزی شده و به کمک تکرارهای موردی (Ad-Hoc Iteration) و روش های چابک اجرا شود.
- هوشمندی به دفعات در طراحی و شبیه سازی تغییرات به همراه ارزیابی بخشی از میزان تأثیر به صورت خودکار (Partially Automated) استفاده شود.
- پایش خودکار (Automated) عملکرد همه فرایندها و بهبودهای رسمی، اما غیرمستمر در عملکرد فرایند صورت بگیرد.

- تغییرات داده به صورت خودکار (Automated) به عنوان بخشی از اجرای دیجیتال در همه برنامه های کاربردی اعمال شوند. سناریوهای بازگشت در بیشتر اجراها تست شده و با ابزارهای دیجیتال ساده پایش شوند.
- رویکرد طراحی مشارکتی برای خدمات دیجیتال، به منظور یکپارچگی درون واحدی (Functional) و مدیریت چرخه عمر پاسخ گو (Responsive) برای توسعه خدمات تعریف شوند.
- فرایندهای عملیاتی دیجیتال در بیشتر زمینه های دیجیتال به صورت کنشی (Proactively) با بهره گیری از استانداردهای باز و برخی سازوکارهای بازخورد اعمال شوند.
- قوانین و رویدادهای دستورالعمل محور به شکلی روش مند و هوشمند با معیارهای استاندارد استفاده می شوند که از تضمین مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد کنشی (Proactiveness) محدود پشتیبانی می کنند.
- به منظور پیش بینی و مدیریت جریان های کاری مدیریت رخداد (Incident) و مشکل (Problem) از برخی تکنولوژی های شناختی (Cognitive Technologies) استفاده شود.
- سازمان به صورت واکنشی با برخی فرایندها، برنامه های کاربردی و اطلاعات باز تعامل کند.
- سازمان، گردآوری، هم بستگی و تحلیل بیشتر داده ها را به منظور مدیریت کسب و کار، مدیریت فنی و مدیریت عملیات در زمان مناسب انجام دهد.
- خودکارسازی گسترده برای مدیریت جریان داده (Streaming Data) در بیشتر منابع دیجیتال اعمال و حاکمیت داده نیز استانداردسازی شود.
- از ابزارهای سلف سرویس دیجیتال به کمک بیشتر تیم های کسب و کاری و فنی، برای داده کاوی، تحلیل و یافتن بینش از بیشتر داده ها به صورت تطبیقی

(Adaptive) استفاده شود.

- در وضع مطلوب، سازمان به‌منظور یادگیری و مدل‌سازی بیشتر داده‌های کلیدی، در حال پذیرش قوانین کسب‌وکاری و الگوریتم‌های پیشرفته و هوشمند است.
- در وضع مطلوب، سازمان در حال پذیرش توانمندی بهره‌گیری از داده برای شناسایی روندها و علل کلیدی دیجیتال در زمان واقعی (Real Time) است.
- در وضع مطلوب، سازمان در حال پذیرش استفاده از داده به‌منظور برنامه‌ریزی، طراحی، تحلیل و بهبود رویدادهای دیجیتال آینده در زمان نیمه‌واقعی (Semi Real Time) است که این توانمندی به‌خوبی صورت گرفته است.
- در وضع مطلوب، سازمان در حال پذیرش عوامل اعتماد در تحلیل‌های داده و بیش است که به‌خوبی تعریف شده‌اند.
- در وضع مطلوب، سازمان به‌منظور بهینه‌سازی بیشتر فرایندها و جریان‌های کاری دیجیتال، در حال پذیرش اصولی است که یادگیری را عادت کنشی (Proactively) پیوسته می‌کند.
- به‌منظور اجرای فرایندهای بین‌واحدی به‌صورت نیمه‌خودکار (Semi-Automated)، از خودکارسازی روش‌مند، مبتنی بر قوانین و رویدادها استفاده شود.
- برای پایش و گزارش‌دهی عملکرد فرایند از ابتدا تا انتها (End-To-End) از خودکارسازی روش‌مند براساس معیارهای عملکردی استفاده شود.
- در وضع مطلوب، سازمان تعاریف و اجراهای گسترده و ارتقایافته‌تری از کنترل‌ها، خط‌مشی‌های عملیاتی و دستورالعمل‌های دیجیتال دارد. هم‌راستایی با استراتژی نیز مدیریت شده است.
- سازمان در حال مدیریت راهنماهای حاکمیت دیجیتال و اعمال استانداردهای دیجیتال پس از رسمیت‌یافتن در صنعت است.
- در وضع مطلوب، سازمان بیشتر فعالیتهای عملکردی دیجیتال و مدیریت

ریسک را خودکار انجام می‌دهد. ارجاعات با ماتریس مسئولیت‌ها که به صورت بین‌واحدی تعریف شده است، هم‌راستا هستند.

- سازمان به‌منظور پاسخ به بیشتر نیازمندی‌های تطابق، رویه‌ها و استانداردهای عمومی و خصوصی را به شکل مدیریت‌شده در سراسر سازمان یکپارچه کند.

منشور اخلاقی

آگاه باشید که یکی از نعمت‌های الهی بر شما حاجات و نیازهای مردم به شماست. پس، از این نعمت‌ها بی‌اثر نشوید که بر می‌گردند و به جای دیگر می‌روند.
(امام حسین ع)

ما کارکنان صندوق بازنشستگی کشوری در تعامل ارائه خدمات به‌ارباب رجوع اصول ذیل را به عنوان منشور اخلاقی برگزیده و سرلوحه وظایف خویش قرار می‌دهیم.

- در نظر داشتن نام و یاد خداوند متعال و خلوص نیت، سعه صدر، صدق در رفتار و گفتار.
- التزام به اصول اخلاقی و صفات معنوی در اجرای وظایف.
- رعایت نظم و انضباط اداری، آراستگی ظاهری منطبق با فرهنگ اسلامی.
- رعایت ادب و احترام، برخورد شایسته، تکریم توأم با صمیمیت، صبر و بردباری و دقت.
- اهتمام به پاسخگویی و تعهد در انجام امور با همت و کار مضاعف.
- استقبال از نظرات، پیشنهادات و انتقادات مراجعین در راستای بهبود فرایندها، ارتقاء کیفیت در ارائه خدمات و افزایش رضایت‌مندی.

وزارت رفاه و معیشت
صندوق بازنشستگی کشوری

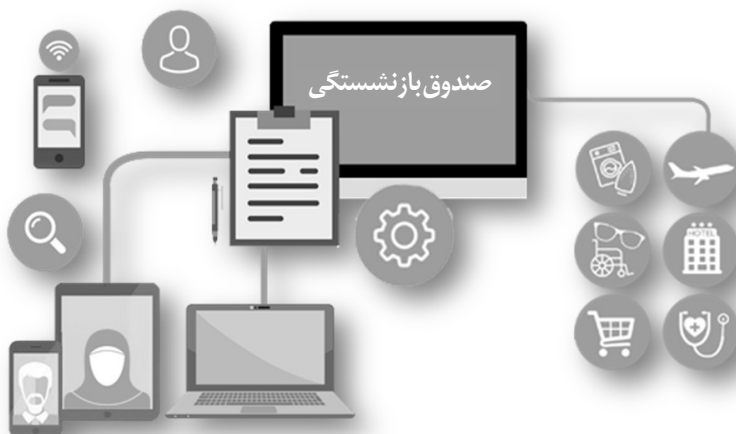
اکنون که تصویری از وضع مطلوب براساس سنجش سطح بلوغ دیجیتال ترسیم شده است، باید راهکاری عملی ارائه شود که در آن نیازها و دغدغه‌های ذکرشده پوشش داده شود.

کسب و کار پلتفرمی چیست؟

راهکار پیشنهادی

به‌طور کلی آنچه پیشنهاد می‌شود ارائه مدل کسب و کار جدید برای صندوق بازنشستگی است که طی آن خدمات بیمه‌ای، رفاهی و اجتماعی بازنشستگان (به‌عنوان ذی‌نفع اصلی این پروژه) در قالب یک پلتفرم عرضه می‌شود. درواقع بازنشستگان نقش متقاضی یا درخواست‌کننده خدمت/محصول را در کسب و کار پلتفرمی بر عهده دارند. درمقابل نیز بسیاری از کسب و کارهای بزرگ و کوچک با پیشنهادهای جذاب متفاوت در فضایی رقابتی برای ارائه خدمت به جمعیت بالای ۱ میلیون نفر از بازنشستگان در سراسر کشور، نقش عرضه‌کننده خدمت/محصول را بر عهده دارد. در این میان، صندوق بازنشستگی در نقش یکی از سهام‌داران پلتفرم حضور دارد. نقش ناظر و رگولاتور نیز بر عهده اداره کل امور فرهنگی و اجتماعی این صندوق خواهد بود.

شکل ۶. کسب و کار پلتفرمی



مزایای استفاده از مدل کسب و کار پلتفرمی برای صندوق

- فضای رقابتی مناسب برای کسب و کارهای عرضه کننده خدمت/ محصول به موارد زیر می انجامد:
 - تنوع در ارائه خدمات/ محصولات
 - افزایش کیفیت در ارائه خدمت/ محصول
 - خلاقیت در ارائه خدمات/ محصولات
 - ارائه خدمات پشتیبانی بهتر به بازنشسته ها
- در اینجا می توان به مزیت صندوق در این مدل کسب و کار، یعنی استفاده از پتانسیل مرکز نوآوری در راستای حمایت از استارت آپ هایی اشاره کرد که توانایی ارائه خدمات خلاقانه به بازنشستگان را دارند.
- کاهش هزینه های صندوق در مقایسه با متولی بودن صندوق در کسب و کارهای عرضه کننده خدمت/ محصول (برای مثال صندوق یک بیمارستان صندوق

- بازنشتگی داشته باشد یا با بیمارستان‌های دیگر قرارداد ببندد).
- با توجه به اینکه ارائه خدمات فرهنگی - اجتماعی هیچ محدودیتی ندارد و تا همیشه خدمت جدید و قابل ارائه‌ای محسوب می‌شود، بهتر است به جای اینکه خود صندوق متولی آن باشد، این خدمات به صورت فضای رقابتی خارج از مجموعه صندوق ارائه شود؛ چراکه این امر روشی دیگر در کاستن هزینه‌های صندوق است.
- چابک شدن صندوق
- در دسترس بودن همیشگی و در همه مکان‌ها

تعریف پلتفرم

واژه پلتفرم (Platform) به معنای سکوست؛ درواقع سکوها و قسمت‌هایی از سالن‌ها که ارتفاع آن‌ها از بقیه سالن بالاتر است، پلتفرم نامیده می‌شوند. در قرون اخیر، هرگاه کسی روی سکویی می‌رفته تا بهتر دیده شود، آن سکو، پلتفرم نامیده می‌شده است.

کسب و کار پلتفرمی

پلتفرم نوعی کسب و کار است. پلتفرم‌ها با ایجاد تعامل^۱ ارزش آفرینی می‌کنند و تعامل را میان تولیدکنندگان بیرونی و مصرف‌کنندگان بیرونی ایجاد کرده و شکل می‌دهند. درحقیقت اصطلاح پلتفرم زمانی درباره یک کسب و کار به کار می‌رود که به توانایی آن بیزینس در ایجاد تعامل و ارزش تعاملی اشاره دارد. بخش مهمی از نقش پلتفرم، ایجاد زیرساخت برای شکل‌گیری تعامل‌ها و تعیین چارچوب و قواعد حاکم بر این تعامل‌هاست. مهم‌ترین ویژگی پلتفرم این است که به جای تولید و عرضه محصول، فضا و زیرساختی برای رابطه تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان یک محصول (کالا یا خدمت) ایجاد می‌کند، اما تعریف ما برای کسب و کار پلتفرمی که به صندوق پیشنهاد می‌شود باید کمی متفاوت‌تر باشد که دلیل

1. Interaction

این امر پراکندگی جغرافیایی بازنشستگان عزیز در سطح کشور و همچنین نیازمندی اولیه دسترسی به سرویس‌ها به کمک ابزارهای فناوری مانند کامپیوتر، لپ‌تاپ و موبایل است که شاید در دسترس همه ذی‌نفعان و بازنشستگان نباشد و آن‌ها به زیرساخت‌های اصلی آن مانند اینترنت دسترسی نداشته باشند.

باید توجه داشت که ممکن است در روستایی دورافتاده، بازنشسته‌ای وجود داشته باشد که برای ارائه درخواست یک خدمت به زحمت بیفتد و طی مسیر کند تا به اولین شعبه صندوق بازنشستگی در مرکز استان برسد؛ بنابراین از آنجا که رسالت صندوق چیزی جز تکریم و ارائه خدمات بهتر به بازنشستگان نیست، باید توجه داشت که صرف ایجاد تحول در فرایندهای ارائه خدمت در قالب پلتفرمی در بستر فناوری‌های نوین نمی‌تواند مأموریت این صندوق را به مرحله اجرا نزدیک کند؛ پس باید راه‌حلهایی ارائه داد که ضمن حفظ ماهیت کسب‌وکارهای پلتفرمی و استفاده از فناوری‌های نوین، به نیازهای این قشر از بازنشستگان نیز توجه شود. آنچه را در مرحله اول به نظر می‌رسد، می‌توان به شرح زیر بیان کرد، اما تکمیل این بخش از خدمت‌رسانی نیازمند مطالعات شناختی بهتر از بازنشستگان و امکانات در نقاط مختلف کشور است که در محدوده این پروژه نمی‌گنجد.

- ارائه خدمات در قالب تلفن و پیامک، به نحوی که پس از دریافت نیاز خدمت بازنشسته‌های محترم توسط اپراتورها در قالب یک نیاز و مطابق با فرایندهای کسب‌وکار پلتفرمی تعریف شده، در پلتفرم جدید ثبت شود.
- ارائه خدمات در قالب حضوری و طراحی فضایی در نقاط دورافتاده به گونه‌ای باشد که متقاضی (بازنشستگان) نیاز خود را به صورت حضوری در نزدیک‌ترین محل تعریف شده و بدون مراجعه به شعب مرکز استان صندوق - که ممکن است برای برخی بسیار طولانی باشد - به اپراتور اعلام کند. اپراتور نیز پس از دریافت نیاز خدمت از بازنشسته‌های محترم، آن را در قالب یک نیاز و مطابق با فرایندهای

کسبوکار پلتفرمی تعریف شده در پلتفرم جدید ثبت می کند.

- طراحی فضای حضوری با توجه به سیاست های صندوق بازنشستگی می تواند متغیر باشد؛ برای مثال می توان با همکاری پست بانک که در نقاط دورافتاده نیز باجه و شعبه دارد، همکاری کرد تا بخشی از این فضا برای ارائه خدمت به بازنشستگان در نظر گرفته شود.

پلتفرم چه چیزهایی را شامل می شود

پلتفرم مدلی برای کسبوکار است و فقط نوعی تکنولوژی نیست. بسیاری از افراد پلتفرم را با اپلیکیشن های موبایل یا وبسایت ها اشتباه می گیرند. پلتفرم تنها نوعی نرم افزار نیست، بلکه نوعی مدل کسبوکار است که با گردهم آوردن مشتری ها و تولیدکننده ها ارزش آفرینی می کند. کسبوکارهای خطی، چه کارخانه تولید خودرو باشد، مانند جنرال موتور و چه فراهم کننده محتوا، مانند HBO، برخلاف پلتفرم ها موجودی خود را دارند که این موضوع در ترازنامه هایشان نشان داده می شود. طراحی پلتفرم تنها به ایجاد تکنولوژی های اساسی مربوط نیست، بلکه با این امر ارتباط دارد که کل کسبوکار چگونه فهم و ایجاد می شود، چگونه ارزش آفرینی می کند و چگونه شبکه می سازد. هدف اصلی پلتفرم ها ایجاد ارتباط متقابل میان کاربران و تسهیل مبادله کالا، خدمات یا رواج اجتماعی و به موجب آن امکان پذیر کردن ارزش آفرینی برای همه شرکت کنندگان است. از آنجا که کسبوکارهای پلتفرمی با استفاده از منابعی ارزش آفرینی می کنند که مالک آن نیستند و بر آن ها کنترل ندارند بسیار سریع تر از کسبوکارهای سنتی رشد می کنند.

مشکلات راه اندازی پلتفرم ها

- چالش مرغ یا تخم مرغ در پلتفرم

از دیدگاه شما برای شروع ابتدا باید کدام گروه را جذب کرد؛ عرضه کنندگان یا متقاضیان؟

این همان مسئله مهمی است که در دنیای پلتفرم‌ها با نام چالش مرغ و تخم‌مرغ (Chicken And Egg Problem) شناخته می‌شود. البته این مشکل در صندوق بازنشستگی کمتر است؛ زیرا بخش متقاضیان وجود دارد و نیاز به بازاریابی برای آن‌ها نیست، اما آنچه در این قسمت برای صندوق حیاتی می‌شود و می‌تواند در رضایت ذی‌نفعان بسیار تأثیرگذار باشد، رساندن درست خدمت/محصول برحسب نیاز واقعی و علنی یا نیاز مخفی بازنشستگان است که برای این مهم باید تحقیقات نیازشناختی وسیع میان بازنشستگان صورت بگیرد؛ از این‌رو در این مرحله شناخت دقیق متقاضیان و گروه‌بندی آن‌ها بسیار مهم است؛ چراکه نیازهای آن‌ها براساس این گروه‌بندی‌ها متفاوت می‌شود؛ برای مثال برخی شاخص‌ها برای گروه‌بندی عبارت است از: موقعیت جغرافیایی، سن، بیماری‌های زمینه‌ای، جنسیت، تعداد فرزندان و شرایط آنان.

نکته مهم دیگر جذب اعتماد بازنشستگان برای استفاده از خدماتی است که شرکت‌های خدمات‌رسان در پلتفرم ارائه می‌دهند. درواقع اولین تجربه آن‌ها در استفاده از این خدمات و کیفیت و نحوه پشتیبانی خدمتی که دریافت می‌کنند، در ادامه مسیر و وفاداری آنان به این مدل کسب‌وکار بسیار تعیین‌کننده است.

- رضایت طرفین

همان‌طور که در بند قبل نیز مطرح شد، رضایت شرط اصلی بقای این مدل کسب‌وکار است، اما رضایت باید دوطرفه باشد رضایت سمت عرضه‌کننده نیز حائز اهمیت است که شاخص‌های گوناگونی می‌تواند داشته باشد از جمله نحوه قیمت‌گذاری محصول و یا خدمت عرضه‌کننده، نحوه تسویه، نحوه ضمانت پرداخت هزینه و...

- ساختار کسب‌وکار پلتفرمی

پلتفرم‌ها درنهایت با تسهیل تراکنش‌ها ارزش‌آفرینی می‌کنند؛ درحالی که کسب‌وکارهای

خطی با تولید کالا یا خدمات این کار را انجام می‌دهند؛ به بیان دیگر پلتفرم‌ها با ایجاد رابطه و تراکنش ارزش خلق می‌کنند. آنچه پلتفرم تولید می‌کند، تراکنش اصلی است که با این روش، برای کاربرانش ارزش ایجاد می‌کند. طی این فرایند، ارتباطات بالقوه به تراکنش تبدیل می‌شوند. انجام صحیح تراکنش اصلی، مهم‌ترین بخش طراحی پلتفرم‌ها محسوب می‌شود؛ زیرا لازم است کاربران پلتفرم بارها و بارها از آن استفاده کنند تا در این فرایند ارزش تولید و مبادله شود. پلتفرم تراکنش اصلی را ممکن می‌سازد، اما نمی‌تواند رفتار کاربرانش را به شکلی مستقیم کنترل کند. در اینجا چالش اصلی این است که چگونه می‌توان میلیون‌ها انسان را مجبور کرد به شیوه‌ای رفتار کنند که شما می‌خواهید. در ابتدا باید کاربران را جذب کنیم تا به پلتفرم ما بپیوندند. سپس به آن‌ها کمک می‌کنیم تا به یکدیگر وصل شوند. در گام بعد نیز تکنولوژی‌ای فراهم می‌کنیم که تراکنش را تسهیل کند و در نهایت قوانینی برای شبکه وضع می‌کنیم تا اعتماد و کیفیت را حفظ کند؛ بنابراین، چهار عملکرد اصلی پلتفرم عبارت‌اند از:

- ساختن مخاطب
- متصل کردن افراد
- فراهم کردن ابزارها و خدمات اصلی
- وضع مقررات و استانداردها

اگر پلتفرمی بتواند به خوبی این چهار عملکرد را انجام دهد، می‌تواند تراکنش اصلی را نیز صورت دهد و احتمالاً موفق خواهد بود.

انواع پلتفرم‌ها

همه پلتفرم‌ها مدل کسب و کار بنیادین یکسانی دارند، اما همه آن‌ها به یکدیگر شبیه نیستند. با توجه به تحقیقات صورت گرفته، هشت مدل مختلف برای کسب و کارهای پلتفرمی تشخیص داده شده که در ادامه فهرست شده‌اند. این تقسیم‌بندی با توجه به نوع ارزشی

صورت گرفته است که تراکنش اصلی منتقل می‌کند.

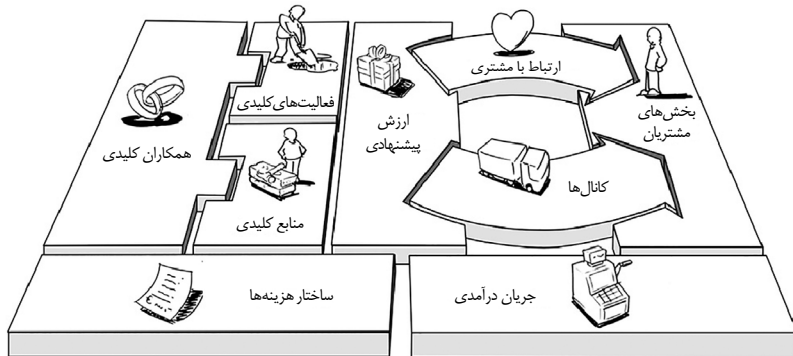
ارزش‌های اصلی منتقل‌شونده عبارت‌اند از:

۱. بازار خدمات: نوعی خدمات
 ۲. بازار کالاها: محصولی فیزیکی
 ۳. پلتفرم پرداخت: پرداخت (بین دو فرد یا فرد و شرکت)
 ۴. پلتفرم سرمایه‌گذاری: سرمایه‌گذاری (انتقال پول برای ساختاری مالی)
 ۵. شبکه‌های اجتماعی: شبکه‌ای با فرایند اصلی دوست‌یابی
 ۶. پلتفرم ارتباطی: ارتباطات اجتماعی مستقیم (برای مثال پیام‌رسانی)
 ۷. پلتفرم‌های توسعه
 - پلتفرم‌های توسعه بسته: نرم‌افزاری که برای دسترسی به داده‌ها ساخته شده است.
 - پلتفرم‌های توسعه تحت کنترل: نرم‌افزاری که در محیط توسعه یکپارچه و تحت کنترل ایجاد شده است.
 - پلتفرم‌های توسعه باز: نرم‌افزار منبع باز و رایگان.
 ۸. پلتفرم‌های محتوایی
 - اجتماعی: نوعی پلتفرم محتوا که در آن، تراکنش اصلی بر پیدا کردن دیگران و برقراری ارتباط با آن‌ها متمرکز است.
 - رسانه: نوعی پلتفرم محتوا که در آن تراکنش اصلی بر پیدا کردن رسانه‌ها و برقراری ارتباط با آن‌ها متمرکز دارد.
- همه‌انگ کردن طراحی پلتفرم با نوع آن، برای موفقیت در این کسب‌وکارها ضروری است. پلتفرم‌هایی که این کار را به‌درستی انجام ندهند، در رقابت با دیگران عقب می‌مانند. نوع پلتفرم بر همه چیز اثرگذار است: از طراحی تراکنش اصلی گرفته تا چگونگی انجام چهار عملکرد اصلی در این مدل پیشنهادی. گفتنی است پلتفرم صندوق از نوع ارائه‌دهنده خدمت/ محصول است.

بوم مدل کسب و کار

بوم مدل کسب و کار یا Business Model Canvas ابزار مدیریتی و کارآفرینانه استراتژیک است که به شما اجازه می‌دهد مدل کسب و کار خود را توصیف، طراحی و اختراع کنید یا آن را به چالش بکشید یا تغییر چرخش دهید. بوم مدل کسب و کار ابزار ساده تصویری و در عین حال بسیار قدرتمند است که ۹ بخش سازنده مدل کسب و کار را توصیف می‌کند. این بخش‌ها شامل مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال(های) توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمد، فعالیت‌های اصلی، منابع اصلی، شرکای (تجاری) کلیدی و ساختار هزینه‌هاست. استفاده از بوم مدل کسب و کار را نخستین بار الکساندر استروالدر در کتاب خلق مدل کسب و کار مطرح و پیشنهاد کرد.

شکل ۷. بوم مدل کسب و کار



۱. بخش‌های مشتریان

جزء سازنده بخش مشتری در بوم مدل کسب و کار، گروه‌های مختلفی از افراد یا سازمان‌هایی را تعریف می‌کند که شرکت قصد دستیابی و خدمت به آن‌ها را دارد.

۲. ارزش پیشنهادی

یکی دیگر از اجزای سازنده مدل کسب و کار ارزش‌های پیشنهادی است

که محصولات و خدماتی را بیان می‌کند که برای یک بخش مشتری خاص ارزش‌آفرینی می‌کند.

۳. کانال‌های توزیع

جزء سازندهٔ کانال‌ها، بیان‌کنندهٔ این است که شرکت به‌منظور ارائهٔ ارزش پیشنهادی مدنظر به بخش‌های مشتریان هدف خود، چگونه با آن‌ها ارتباط برقرار کرده است و به آن‌ها دسترسی دارد.

۴. ارتباط با مشتری

جزء سازندهٔ ارتباط با مشتری در مدل کسب‌وکار انواع روابطی را توصیف می‌کند که شرکت با بخش‌های خاصی از مشتریان برقرار می‌کند.

۵. جریان درآمدی

جزء سازندهٔ جریان‌های درآمدی نشان‌دهنده درآمدی است که شرکت از هر بخش مشتری کسب می‌کند.

۶. منابع کلیدی

جزء سازندهٔ منابع اصلی در مدل کسب‌وکار، به منابعی اشاره دارد که در راستای ارزش‌آفرینی برای مشتری ضروری هستند و از مهم‌ترین دارایی‌های مورد نیاز برای عملکرد صحیح کسب‌وکار به شمار می‌آیند.

۷. فعالیت‌های کلیدی

جزء سازندهٔ فعالیت‌های اصلی، مهم‌ترین کارهای مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب‌وکار را تشریح می‌کند. هر مدل کسب‌وکاری به تعدادی فعالیت کلیدی نیاز دارد.

۸. همکاران کلیدی

جزء سازندهٔ همکاران کلیدی، شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکا را توصیف می‌کند که سبب عملکرد صحیح مدل کسب‌وکار می‌شوند.

۹. ساختار هزینه‌ها

تمام هزینه‌هایی را تشریح می‌کند که اجرای مدل کسب‌وکار خود را به همراه دارد.

درنهایت نیز بوم مدل کسب‌وکار پیشنهادی برای صندوق بازنشستگی به شرح زیر است.

جدول ۵. بوم مدل کسب‌وکار

بوم مدل کسب‌وکار	
شرکای کلیدی	- تولیدکنندگان - فروشندگان - شرکت‌های تکنولوژی محور و دانش‌بنیان (مرکز نوآوری) - بانک‌ها، سرمایه‌گذاران و شتاب‌دهندگان - شرکت‌ها و سازمان‌های اطلاع‌رسانی و تبلیغات - دولت
فعالیت‌های کلیدی	- ارائه انواع خدمت/ محصول فرهنگی، رفاهی و اجتماعی - اتصال هوشمند عرضه و تقاضا - مدیریت اطلاعات کاربران و ارائه‌دهندگان خدمت/ محصول - رگولاتوری، حاکمیت و نظارت بر کیفیت و نحوه عرضه خدمت/ محصول - رگولاتوری، حاکمیت و نظارت بر نیازمندی‌ها و ثبت درخواست‌ها و پیگیری - پیشنهادها و نیازمندی‌های بازنشستگان - تولید، نگهداری و توسعه پلتفرم - ارزیابی و رتبه‌بندی تأمین‌کنندگان کالا و خدمت
منابع کلیدی	- منابع دیجیتال - بانک‌های اطلاعاتی - کلیه عرضه‌کنندگان خدمت/ محصول - همه دریافت‌کنندگان خدمت/ محصول - برند

بوم مدل کسب و کار	
- افزایش میزان دسترسی سریع و آسان، راحتی و آسایش - کاهش هزینه‌ها - صرفه‌جویی در زمان - کاهش ریسک و افزایش اطمینان - ارائه خدمات سفارشی‌سازی شده و شخصی‌سازی شده - امکان پرداخت به صورت اقساط - امکان کسر از حقوق - یکپارچگی خدمات - پوشش وسیع جغرافیایی و خدمت‌رسانی - تجمع اطلاعات مورد نیاز بازنشستگان، یکپارچه‌سازی و ارائه خدمت/ محصول فرهنگی، رفاهی و اجتماعی از طریق پروفایل کاربری مانند: - ارائه انواع خدمات بیمه‌ای - ارائه خدمت/ محصول تفریحی، ورزشی و آموزشی - ارائه خدمت/ محصول پزشکی و سلامت - اتصال به سامانه مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)	ارزش پیشنهادی
- تجربه آسان، منحصربه‌فرد و مبتنی بر الگوی رفتار مصرف‌کننده - بهره‌مندی از پروفایل‌های کاربری شخصی‌سازی شده - باشگاه مشتریان - ارتباط مؤثر و دوطرفه دریافت‌کننده خدمت/ محصول (بازنشته) و پلتفرم - ارتباط مؤثر و دوطرفه ارائه‌دهنده خدمت/ محصول و پلتفرم - ارتباط مؤثر و دوطرفه ارائه‌دهنده خدمت/ محصول و دریافت‌کننده خدمت/ محصول	ارتباط با مشتریان
- رسانه‌های اجتماعی - رسانه‌های صوتی و تصویری - رسانه‌های مکتوب و محیطی - پلتفرم - مرکز تماس - ایمیل/ پیامک - لجستیک/ حمل و نقل	کانال‌های توزیع

بوم مدل کسب و کار	
مشتریان	- دریافت کنندگان خدمت/ محصول - ارائه دهندگان خدمت/ محصول - تولید کنندگان - فروشندگان
ساختار هزینه‌ها	- طراحی، تولید، توسعه و نگهداری پلتفرم - تجهیزات سخت افزار، نرم افزار، فرایندها و زیر ساخت - منابع انسانی - ساختمان‌ها، شعب و دفاتر
جریان درآمدی	- کارمزد از محل تراکنش‌ها - تبلیغات در پلتفرم - حق عضویت و اشتراک ماهانه در پلتفرم - کمسیون از فروش خدمت/ محصول

۱. بخش‌های مشتریان در مدل کسب و کار

جزء سازنده بخش مشتری در بوم مدل کسب و کار، گروه‌های مختلفی از افراد یا سازمان‌هایی را تعریف می‌کند که شرکت قصد دستیابی و خدمت به آن‌ها را دارد. از آنجا که مشتریان، قلب هر مدل کسب و کاری را تشکیل می‌دهند، بدون آن‌ها هیچ شرکتی نمی‌تواند در بلندمدت دوام بیاورد. به منظور برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، شرکت ممکن است آنان را در بخش‌های جداگانه برحسب نیازها و رفتارهای مشترک و سایر ویژگی‌ها گروه‌بندی کند. شرکت باید هوشیارانه تصمیم بگیرد که خواهان ارائه خدمت به چه بخش‌هایی یا چشم‌پوشی از چه بخش‌هایی است. پس از تصمیم‌گیری می‌توان مدل کسب و کار را بر پایه درکی قوی از نیازهای مشتریان به دقت طراحی کرد.

گروه‌های مشتریان در صورتی بخش‌های مستقلی را نشان می‌دهند که:

- نیازهای آن‌ها به پیشنهادی مجزا احتیاج داشته باشد و این نیازها آن پیشنهادها را

توجیه کند.

- دسترسی به هریک از این گروه‌ها از طریق کانال‌های توزیع متفاوتی امکان‌پذیر باشد.

- به روابط متفاوتی نیاز داشته باشند.

- سودآوری آن‌ها به‌طور کلی متفاوت باشند.

- تمایل به پرداخت پول برای جنبه‌های مختلفی از ارزش پیشنهادی را داشته باشند. بخش‌های مختلفی از مشتری وجود دارد که در ادامه نمونه‌هایی از آن ارائه شده است:

- بازار انبوه

مدل‌های کسب‌وکاری که بر بازارهای انبوه تمرکز کرده‌اند، تمایزی میان بخش‌های مختلف مشتری قائل نیستند. درواقع ارزش‌های پیشنهادی، کانال‌های توزیع و روابط با مشتریان در مدل کسب‌وکار بر گروه بزرگی از مشتریان با نیازها و مسائل مشابه تمرکز می‌کنند. در این مدل کسب‌وکار پیشنهادی جامعه بازنشستگان کشوری، یعنی دریافت‌کنندگان و ارائه‌دهندگان خدمت/محصول، تولیدکنندگان و فروشندگان (کفش ملی، شیر پگاه، بیمه تکمیلی و...) جزء بازار انبوه مشتریان محسوب می‌شوند.

- بازار گوشه‌ای

مدل‌های کسب‌وکار که بازارهای گوشه‌ای را هدف قرار می‌دهند، نیازهای بخش‌هایی ویژه مشتریان را برآورده می‌کنند. در این میان، ارزش‌های پیشنهادی، کانال‌های توزیع و روابط با مشتریان با نیازمندی‌های خاص بازار گوشه‌ای سازگار می‌شوند. در اینجا براساس شاخص‌هایی که صندوق یا ارائه‌دهندگان خدمت/محصول در داخل مدل کسب‌وکار می‌توانند آن را تعریف کنند، نیازهای بخش‌هایی ویژه و خاصی از مشتریان را برآورده می‌کند؛ برای مثال بازنشسته‌ای که فرزند دختر دارد، جزء بازار گوشه‌ای محسوب می‌شود؛ از این‌رو تهیه جهیزیه از سوی بازنشسته جزء نیاز ویژه و خاص اوست که تأمین آن می‌تواند از سوی ارائه‌دهندگان وسایل خانگی صورت بگیرد.

– بازارهای بخش‌بندی‌شده

برخی از مدل‌های کسب‌وکار میان بخش‌های بازار با نیازها و مسائل به‌نسبت متفاوت، تمایز قائل می‌شوند؛ برای مثال بازنشسته‌ای که تنها فرزند دختر دارد یا بازنشسته‌ای که فقط فرزند پسر دارد، یا بازنشستگان بالای ۵۰ سال یا کمتر از آن، نیازها و مسائل متفاوتی دارند؛ از این‌رو این موضوع را می‌توان در بازارهای بخش‌بندی‌شده جای داد.

– مشتریان متنوع

سازمانی با مدل کسب‌وکار متنوع از لحاظ مشتری، به بخش‌های مشتری ناهمگون و مشتری دارای نیازها و مسائل به‌شدت متفاوت، خدمت ارائه می‌کند. در اینجا آقا یا خانم بودن بازنشسته را می‌توان تنوع مشتری دانست که با توجه به این موضوع نیازهای به‌شدت متفاوتی دارند؛ بنابراین ارائه خدمت به هر دو متفاوت است.

– پلتفرم‌های چندوجهی

برخی سازمان‌ها به دو یا چند بخش از مشتریان وابسته به هم خدمت‌رسانی می‌کنند؛ برای مثال صندوق بازنشستگی کشوری به خانواده‌ای که هم مرد و هم زن آن بازنشسته هستند، خدمت/محصول ارائه می‌دهد؛ بنابراین در این مدل کسب‌وکار پیشنهادی مشتریان ما به گروه‌های ارائه‌دهندگان خدمت/محصول، یعنی تولیدکنندگان و فروشندگان (کفش ملی، شرکت پگاه، بیمه تکمیلی آتیه‌سازان حافظ و...) و دریافت‌کنندگان خدمت/محصول همه بازنشستگان کشوری تقسیم می‌شوند.

۲. بخش ارزش پیشنهادی در مدل کسب‌وکار

یکی دیگر از اجزای سازنده مدل کسب‌وکار ارزش‌های پیشنهادی است که محصولات و خدماتی را که برای بخش مشتری خاص ارزش خلق می‌کند، نشان می‌دهد؛ درواقع ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک شرکت به سایر شرکت‌ها از سوی مشتریان است. هر ارزش پیشنهادی از بسته‌ای منتخب از محصولات یا خدمات تشکیل شده است که نیازهای

بخش خاصی از مشتریان را برآورده می‌کند؛ به عبارت بهتر، ارزش پیشنهادی در مدل کسب‌وکار، مجموعه یا بسته‌ای از منافع است که شرکت به مشتریان پیشنهاد می‌دهد. نکته مهم این است که ارزش پیشنهادی، ترکیبی متمایز از عناصری است که نیازهای بخشی از مشتریان را برآورده کرده و از این طریق خلق ارزش می‌کند.

– نمونه ارزش‌های پیشنهادی کسب‌وکار

– **تجمع اطلاعات مورد نیاز بازنشستگان، یکپارچه‌سازی و ارائه خدمت/محصول**

فرهنگی، رفاهی و اجتماعی از طریق پروفایل کاربری

برخی از ارزش‌های پیشنهادی مجموعه‌ای کاملاً جدید از نیازهایی را برآورده می‌کنند که پیش از این به دلیل نبود پیشنهاد مشابه، درک نشده بودند؛ برای مثال **تجمع اطلاعات مورد نیاز بازنشستگان** برای بهره‌مندی از خدمات از طریق پروفایل کاربری و ارائه برخی خدمات ارزش‌های پیشنهادی جدیدی در فضای مگاپ هستند که مجموعه‌ای کاملاً جدید از نیازها را برطرف می‌کنند. این خدمات عبارت‌اند از: انواع خدمات بیمه‌ای (بیمه عمر، بیمه آتش‌سوزی و...) خدمت/محصول تفریحی و ورزشی (استفاده از کلاس‌های ورزشی، باشگاه، استخر، خرید وسایل ورزشی و...) خدمت/محصول پزشکی و سلامت (مشاوره تحصیلی، مشاوره خانوادگی، خرید سمک، عصا و...)

– **ارائه خدمات سفارشی‌سازی شده و شخصی‌سازی شده**

سازگار کردن محصولات و خدمات با نیازهای شخصی یا بخش‌های خاصی از مشتریان سبب ارزش‌آفرینی می‌شود. در سال‌های اخیر مفاهیم سفارشی‌سازی انبوه و خلق مشترک محصول به همراه مشتری اهمیت یافته است. این رویکرد، همگام با سفارشی‌سازی محصولات و خدمات از مزایای صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس بهره می‌برد؛ برای مثال بازنشسته‌ای که می‌خواهد بداند از چه خدماتی

استفاده کرده است، یا خدماتی را که همیشه به‌طور مکرر دریافت می‌کند، ببیند و یا دوباره از آن‌ها استفاده کند، می‌تواند به کمک مگاپ وارد قسمت پروفایل کاربری خود شود و تمامی خدمات دریافتی خود را به‌صورت یکپارچه و یکجا مشاهده کند.

– کاهش هزینه‌ها، امکان پرداخت به‌صورت اقساط و کسر از حقوق

کمک به مشتریان برای کاهش هزینه‌ها راهی مهم برای ارزش‌آفرینی است؛ برای مثال بازنشست‌های که قصد تهیه وسایل خانگی دارد، می‌تواند از این ارزش پیشنهادی مطابق با نیاز خود استفاده کرده و هزینه‌های ناشی از آن را به‌صورت اقساط و کسر از حقوق پرداخت کند.

– کاهش خطر و افزایش اطمینان

مشتریان برای کاهش خطری که هنگام خرید محصولات یا خدمات متحمل می‌شوند، ارزش قائل هستند؛ برای مثال ضمانت یک‌ساله برای خریدار خودروهای دست‌دوم، ریسک خرابی‌ها و تعمیرات پس از خرید را کاهش می‌دهد و تا اندازه‌ای سبب افزایش اطمینان می‌شود.

– افزایش میزان دسترسی سریع و آسان، راحتی و آسایش

راه دیگر ارزش‌آفرینی ایجاد دسترسی به محصولات و خدمات مشتریانی است که پیش از این به آن محصولات و خدمات دسترسی نداشته‌اند؛ برای مثال بازنشست‌های که قصد سفر دارد، می‌تواند به کمک به‌راحتی و به‌سرعت شهر و محل اقامت خود را ببیند و بدون نیاز به مراجعه حضوری تمام خدمات را دریافت کند.

– صرفه‌جویی در زمان

کمک به مشتریان برای صرفه‌جویی در زمان راهی مهم برای ارزش‌آفرینی است؛ برای مثال بازنشست‌های که به‌دلیل بیماری امکان حضور در مراکز صندوق بازنشستگی را ندارد، می‌تواند با استفاده از ارزش پیشنهادی تمام نیازهای خود را در کمترین زمان، به‌سرعت و بدون هزینه رفع کند.

- پوشش وسیع جغرافیایی و خدمت‌رسانی

یکی از راه‌های متداول برای برآوردن نیازهای بخش‌های مشتریان پوشش وسیع جغرافیایی و خدمت‌رسانی است؛ برای مثال بازنشسته‌ای که در منطقه‌ای دور ساکن است، یا بازنشسته‌ای که به دلیل بیماری امکان مراجعه حضوری ندارد، می‌تواند با استفاده از ارزش پیشنهادی به اطلاعات و پروفایل شخصی خود دسترسی یابد و نیاز خویش را برطرف کند. درحقیقت این امر برای مشتریان مناطق دور، دشوار تحمل سفر و پیامدهای ناشی از آن را از بین برده است. با ارائه این ارزش‌های پیشنهادی بسیاری از مشکلات مشتریان، دریافت‌کنندگان خدمت/محصول (بازنشسته‌های کشوری) و ارائه‌دهندگان خدمت/محصول (تولیدکنندگان و فروشندگان) مطابق با نیازهایشان رفع می‌شود.

۳. ساختار هزینه‌ها در مدل کسب‌وکار

ساختار هزینه‌ها، تمام هزینه‌هایی را تشریح می‌کند که اجرای مدل کسب‌وکار خود را به همراه دارد. این جزء سازنده، مهم‌ترین هزینه‌هایی را که هنگام اجرای یک مدل کسب‌وکار خاص ایجاد می‌شود توصیف می‌کند. خلق و ارائه ارزش، حفظ ارتباط با مشتری و ایجاد درآمد، هزینه‌هایی را دارد. پس از تعریف منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی و شرکای کلیدی می‌توان چنین هزینه‌هایی را به‌سادگی محاسبه کرد، اما برخی مدل‌های کسب‌وکار هزینه‌محورتر از دیگر مدل‌ها هستند. بدیهی است در هر مدل کسب‌وکار، هزینه‌ها باید تا حد ممکن کاهش یابند، اما کاهش ساختار هزینه برای برخی کسب‌وکارها بسیار مهم‌تر از بقیه است؛ بنابراین تمایز میان دو دسته از ساختارهای هزینه در مدل‌های کسب‌وکار مفید به نظر می‌رسد.

- هزینه‌محور و ارزش‌محور

بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار در جایی میان این دو طیف قرار می‌گیرند.

– مدل کسب و کار ارزش محور

برخی شرکت‌ها در طراحی مدل کسب و کار، توجه کمتری به جنبه هزینه دارند و در عوض تمرکز آن‌ها بر خلق ارزش است. ارزش‌های پیشنهادی مرغوب و خدمات اختصاصی سطح بالا از مشخصات مدل‌های کسب و کارهای آموزش محور هستند. در این مدل کسب و کار می‌توان گفت ایجاد مگاپ برای صندوق بازنشستگی کشوری ارزشمند است؛ زیرا کمتر به جنبه هزینه توجه می‌کند و هزینه‌های ناشی از آن ارزش محور هستند. در حقیقت هدف و تمرکز آن‌ها بر خلق ارزش برای بازنشستگان کشوری است؛ برای مثال طراحی، تولید، توسعه و نگهداری مگاپ، تجهیزات سخت‌افزار، نرم‌افزار، فرایندها و زیرساخت، از جمله مهم‌ترین هزینه‌ها در این مدل کسب و کار تلقی می‌شوند.

– مدل کسب و کار هزینه محور

مدل‌های کسب و کار هزینه محور بر کمینه کردن هزینه‌ها تمرکز دارند. هدف این رویکرد ایجاد و حفظ سریع‌ترین ساختار هزینه ممکن با استفاده از بیشترین میزان خودکارسازی فعالیت‌ها و برون‌سپاری گسترده است. بدیهی است در هر مدل کسب و کار، هزینه‌ها باید تا حد امکان کاهش یابند، اما کاهش ساختار هزینه برای برخی کسب و کارها بسیار مهم‌تر از بقیه است؛ بنابراین تمایز میان دو دسته از ساختارهای هزینه در مدل‌های کسب و کار مفید است.

ساختارهای هزینه می‌توانند ویژگی‌های زیر را داشته باشند:

– هزینه‌های ثابت

هزینه‌هایی که فارغ از میزان کالا و خدمات تولید شده‌اند، ثابت باقی می‌مانند؛ مانند دستمزدها، اجاره‌بها و امکانات فیزیکی. از آنجا که برای پلتفرم به منابع انسانی و فضای فیزیکی نیاز است، می‌توان هزینه‌های ناشی از آن را هزینه‌های ثابت تلقی کرد.

- هزینه‌های متغیر

هزینه‌هایی که با توجه به میزان کالا و خدمات تولیدشده تغییر می‌کند. مشخصه برخی کسب و کارها از قبیل تجهیزات سخت‌افزار، نرم‌افزار، فرایندها، زیرساخت‌ها و فناوری از جمله هزینه‌های متغیر تلقی می‌شوند.

۴. کانال‌ها در مدل کسب و کار

جزء سازنده کانال‌ها، بیان می‌کند که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مدنظر به بخش‌های مشتریان هدف خود، چگونه با آن‌ها ارتباط برقرار کرده است و به آن‌ها دسترسی دارد؛ البته وظایفی برای کانال‌های ارتباط با مشتری تعریف شده که عبارت‌اند از:

- افزایش آگاهی مشتریان از محصولات و خدمات شرکت

برای مثال رسانه‌های اجتماعی (اینستاگرام، تلگرام، سروش و...)، رسانه‌های صوتی و تصویری (رادیو صبا، پادکست، تلویزیون و...)، رسانه‌های مکتوب و محیطی (ایمیل / پیامک) سبب افزایش آگاهی مشتریان، اطلاع‌رسانی و ارائه ارزش پیشنهادی به مشتریان می‌شود.

- ترجیح‌دادن برخی کانال‌ها برای دسترسی به ما از سوی بخش‌های مختلف مشتریان

در اینجا مشتریان ما به دلیل شرایط و موقعیت کنونی خود، راه‌های ارتباطی غیرحضور را در اولویت قرار می‌دهند؛ مانند مرکز تماس، رسانه‌های اجتماعی، مگاپ، ایمیل / پیامک و...

- کانال‌هایی که به بهترین شکل کار می‌کنند

رسانه‌های صوتی و تصویری، تلفن و مرکز تماس، شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی، برنامه‌های کاربردی رادیو صبا و پادکست، رسانه‌های مکتوب و محیطی (پیامک، روزنامه و مجله خبری) کانال‌هایی هستند که به بهترین شکل کار

می‌کنند، ولی در نهایت می‌توان گفت در حال حاضر، جامع‌ترین و بهترین راه ارتباطی برای مشتریان ما مگاپ است.

فازهای کانال در مدل کسب‌وکار

کانال‌ها از فازهای مختلفی عبور می‌کنند و ممکن است یک کانال در چند فاز قرار بگیرد. این فازها عبارت‌اند از:

۱. فاز آگاهی

در این فاز ما سطح آگاهی مشتریان را درباره ویژگی‌های محصول یا خدمات با ارسال پیامک، رسانه‌های مکتوب و محیطی، نوتیفیکیشن (Notification) مگاپ، رسانه‌های اجتماعی و کانال‌های دیجیتال افزایش می‌دهیم. فاز آگاهی، فاز بازاریابی و تبلیغات است که به کمک آن می‌توانید فرصت شناسایی ارزش پیشنهادی خود را به مشتریان بدهید.

۲. فاز ارزیابی

در این فاز این پرسش مطرح می‌شود که چگونه در ارزیابی ارزش پیشنهادی سازمان به مشتریان کمک کنیم. این فاز «مرا امتحان کن قبل از اینکه مرا بخری» نام دارد. شرکت‌های خوب درباره رقبای بازار به مشتریان خود آموزش می‌دهند و به آن‌ها در ارزیابی ارزش پیشنهادی کمک می‌کنند؛ بدین ترتیب این شرکت‌ها به مشتریان خود کمک می‌کنند تا بفهمند چرا آن‌ها از رقبا بهتر هستند؛ برای مثال به منظور بازاریابی و تبلیغات خدمت/محصول می‌توان از پیامک یا نوتیفیکیشن (Notification) مگاپ یا رسانه‌های اجتماعی، کانال‌های دیجیتال فاز آگاهی را انجام داد. همچنین مگاپ فرصت شناسایی و ارزیابی خدمت/محصول را ایجاد کرده است؛ مثلاً بازنشسته‌ای که قصد تهیه تلفن همراه دارد، می‌تواند در فضای مگاپ کالا را با چند برند متفاوت هم‌زمان در یک صفحه مشاهده، مقایسه و ارزیابی کند.

۳. فاز خرید

این فاز شامل فرایند فروش و معاوضه پول با محصول یا خدمت است؛ به این معنا که ما چگونه در خرید محصول و خدمات به مشتریان کمک می‌کنیم. درحقیقت در این فاز ما تهیه محصولات و خدمات را برای مشتری آسان و ممکن می‌کنیم؛ برای مثال می‌توان گفت برای خرید یک کالا با گذاشتن تخفیف یا پرداخت به‌صورت اقساط خرید را برای مشتری ممکن می‌کنیم.

۴. فاز تحویل

در فاز تحویل که مرحله تکمیلی است، این موضوع بررسی می‌شود که چگونه ارزش پیشنهادی را به دست مشتریان خود برسانیم؛ برای نمونه قرار است یک فیلم یا یک فایل صوتی / پادکست از طریق مگاپ تحویل مشتری داده شود. این فرایند ارسال می‌تواند از طریق لینک یا ایمیل ارسال شود. مثال دیگر اینکه می‌توانیم کالای خریداری‌شده را از طریق لجستیک / حمل‌ونقل (پست، اسنپ، تپسی، اسنپ‌باکس و...) به دست مشتری برسانیم؛ برای مثال بازنشسته‌ای که کالایی تهیه کرده، می‌تواند کالای خود را در منزل در کوتاه‌ترین زمان ممکن توسط پست یا اسنپ باکس دریافت کند. در این مرحله پیشنهاد ما به صندوق این است که خود را با عملیات حمل‌ونقل و لجستیک مواجه نکند تا مرحله بعد پلتفرم به بلوغ برسد. در حال حاضر برای حمل‌ونقل از کانال توزیع تأمین‌کنندگان و ارائه‌دهندگان محصول استفاده می‌شود.

۵. جریان‌های درآمدی در مدل کسب‌وکار

جزء سازنده جریان‌های درآمدی نشان‌دهنده درآمدی است که شرکت از هر بخش مشتری کسب می‌کند (هزینه‌ها باید از درآمدها کسر شوند تا سود به دست بیاید). شرکت باید از خود بپرسد که هر بخش مشتری برای چه ارزشی تمایل به پرداخت پول دارد؟ در صورتی

که شرکت به این پرسش پاسخ درستی دهد، می‌تواند یک یا چند جریان درآمدی را برای هر بخش مشتری ایجاد کند. هر جریان درآمدی ممکن است سازوکارهای مختلفی برای قیمت‌گذاری داشته باشد؛ مانند قیمت‌های چانه‌زنی، مشتریان ما زمانی حاضر به پرداخت پول هستند که خدمت/محصولی که دریافت کرده‌اند، ارزش بیشتری از مبلغ پرداختی داشته باشد؛ برای مثال مشتری‌ای که لوازم‌خانگی خریداری کرده است، ترجیح می‌دهد هزینه‌های آن را به صورت اقساط و کسر از حقوق پرداخت کند. درحقیقت نحوه پرداخت به صورت اقساط و کسر از حقوق برای مشتری ارزش محسوب شده و حاضر به تهیه و خرید خدمت/محصول می‌شود. مدل کسب‌وکارها می‌تواند شامل دو نوع جریان درآمدی باشد:

۱. درآمدهای تراکنشی

این درآمد حاصل پرداخت مشتری برای یک بار خرید است که در مدل کسب‌وکار ما وجود ندارد.

۲. درآمد تکرارپذیر

درآمد تکرارپذیر حاصل پرداخت‌های مکرر مشتریان در قبال ارائه ارزش پیشنهادی یا فراهم‌سازی خدمات پس از فروش برای آن‌هاست که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره شده است:

- گرفتن کارمزد از تراکنش‌ها

براساس روال عرف در شبکه بانکی به ازای هر تراکنش کارمزد دریافت می‌شود. تبلیغات در مگاپ و حق عضویت و اشتراک ماهانه یا سالانه به منظور تبلیغات یا عضویت و اشتراک ماهانه یا سالانه از مشتریان برای استفاده از مگاپ هزینه‌ای دریافت می‌شود.

- کمسیون از فروش خدمت/محصول

به ازای هر خرید محصول/خدمت مگاپ می‌تواند حق کمسیون یا همان بازاریابی

را دریافت کند. همچنین راه‌های دیگری برای ایجاد جریان‌های درآمدی وجود دارد؛ مانند:

- حق عضویت

حق عضویت با فروش دسترسی مداوم به خدمات ایجاد می‌شود؛ برای مثال یک باشگاه ورزشی برای دسترسی اعضای خود به وسایل ورزشی باشگاه به‌صورت ماهیانه یا سالیانه از آن‌ها حق عضویت می‌گیرد. در مدل کسب‌وکار ما نیز برای استفاده از مگاپ مبلغی به‌عنوان حق عضویت و اشتراک ماهانه از دریافت‌کنندگان و ارائه‌دهندگان خدمت/محصول دریافت می‌شود.

- تبلیغات

انجام تبلیغات از پرداخت کارمزد در ازای انجام تبلیغ برای یک محصول، خدمت یا برند خاص ناشی می‌شود. صنعت رسانه و برگزارکنندگان مسابقات ورزشی به‌طور سنتی بیش از حد بر درآمدهای ناشی از تبلیغات متکی هستند. یک محصول یا خدمت ممکن است به‌دلیل تبلیغات و اطلاع‌رسانی برجسته و معروف شود؛ برای مثال کلینیک دندانپزشکی که به‌تازگی علاوه بر خدمات درمان، خدمات زیبایی نیز به مشتری ارائه می‌دهد، می‌تواند با پرداخت هزینه‌ای در فضای مگاپ مشتری را از خدمت جدید مطلع کند.

۶. ارتباط با مشتریان در مدل کسب‌وکار

جزء سازنده ارتباط با مشتری در مدل کسب‌وکار انواع روابط شرکت را با بخش‌های خاصی از مشتریان توصیف می‌کند. در این میان، لازم است شرکت نوع رابطه‌ای را که می‌خواهد با هر بخش از مشتریان شکل دهد، برای خود روشن و شفاف کند. گستره این روابط می‌تواند از ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبان خودکار را دربرگیرد. گفتنی است بخش

ارتباط با مشتری، اهمیت ویژه‌ای دارد و می‌تواند تأثیر عمیقی بر تجربه کلی مشتری داشته باشد. انگیزه‌های زیر می‌توانند پیش‌ران‌های ارتباط با مشتری باشند:

- جذب مشتری: تجربه آسان، منحصربه‌فرد و مبتنی بر الگوی رفتار مصرف‌کننده، فرایند متقاعد کردن مشتری برای انتخاب محصول شرکت از میان تمامی انتخاب‌ها موجود در بازار را فراهم کرده است.
 - حفظ مشتری: باشگاه مشتریان به ارتباط طولانی مدت شرکت با مشتریان خود اشاره می‌کند.
 - افزایش میزان فروش: ارتباط مؤثر و دوطرفه دریافت‌کننده خدمت/ محصول (بازنشسته) و مگاپ، ارتباط مؤثر و دوطرفه دریافت‌کننده خدمت/ محصول (بازنشسته) و مگاپ، ارتباط مؤثر و دوطرفه دریافت‌کننده خدمت/ محصول (بازنشسته) و مگاپ سبب افزایش میزان فروش می‌شود.
- در روابط شرکت با یک بخش از مشتریان انواعی از ارتباطات وجود دارد:

- ارتباط خودکار

خدمات خودکار شکل کامل‌تری از خدمات است؛ برای مثال، بهره‌مندی از پروفایل‌های کاربری شخصی‌سازی‌شده برای مشتریان، دسترسی به خدمات سفارشی را فراهم می‌کند. خدمات خودکار می‌تواند مشتریان خاص و مشخصات آنان را تشخیص داده و براساس سفارش‌ها و مبادلات، اطلاعاتی را به آن‌ها ارائه دهد.

- جوامع

جوامع ابزاری است که شرکت‌ها آن را برای برقراری ارتباط صمیمانه‌تر با مشتریان فعلی و بالقوه و نیز تسهیل ارتباط میان آن‌ها به کار می‌گیرند. بسیاری از شرکت‌ها جوامع آنلاینی را پشتیبانی می‌کنند که به کاربران امکان تبادل دانش و حل مسائل یکدیگر را می‌دهد.

- خلق مشترک

خلق مشترک نوعی ارتباط است که در آن شرکت‌ها از روابط سنتی مشتری - خریدار فراتر می‌رود و با مشتریان به صورت مشترک به خلق ارزش می‌پردازند.

۷. منابع کلیدی در مدل کسب و کار

جزء سازنده منابع کلیدی در مدل کسب و کار، به منابعی اشاره دارد که در راستای خلق ارزش برای مشتری ضروری هستند و از مهم‌ترین دارایی‌های مورد نیاز برای عملکرد صحیح کسب و کار محسوب می‌شوند. هر مدل کسب و کار به منابع کلیدی نیاز دارد که شرکت به کمک این منابع ارزش پیشنهادی خود را خلق و ارائه می‌کند، به بازارها دسترسی می‌یابد، ارتباط با بخش مشتری را حفظ می‌کند و به کسب درآمد می‌پردازد. با توجه به نوع مدل کسب و کار، منابع کلیدی مختلفی مورد نیاز است. تولیدکننده ریزتراشه به وسایل تولیدی سرمایه‌بر نیاز دارد؛ درحالی که طراح ریزتراشه بیشتر بر منابع انسانی به عنوان منبع کلیدی تمرکز دارد. منابع کلیدی می‌توانند فیزیکی، مالی، معنوی یا انسانی و تحت تملک شرکت باشند. همچنین می‌توانند توسط شرکت اجاره شده یا توسط شرکای کلیدی تأمین شوند.

- منابع دیجیتال

برای مثال محتواها، فایل‌های آموزشی موجود در وبسایت صندوق بازنشستگی یا رادیو صبا و پادکست جزء منابع دیجیتال محسوب می‌شوند.

- عرضه کنندگان خدمت/محصول

درحقیقت تولیدکنندگان و فروشندگان محصول و خدمت هستند؛ مانند کفش ملی، شرکت پگاه و...

- دریافت کنندگان خدمت/محصول

در اینجا بازنشستگان کشوری هستند.

- **بانک‌های اطلاعاتی**
همه اطلاعات بازنشستگان از جمله سن، جنسیت، محل سکونت، تعداد فرزندان و... در بانک اطلاعاتی صندوق قرار دارند.
- **برند**
صندوق به دلیل شهرت و معروفیت خود به عنوان یک برند شناخته شده محسوب می شود.
در اینجا این پرسش مطرح می شود که در این مدل کسب و کار ایجاد جریان های درآمدی به چه منابعی احتیاج دارند؟
- **کارمزد از محل تراکنش ها**
برای مثال بازنشسته ای که کالا یا خدمتی را دریافت کرده است، به ازای هر تراکنش مبلغی برای کارمزد باید به مگاپ پرداخت می کند.
- **تبلیغات و بازاریابی در مگاپ**
برای مثال از ارائه دهنده خدمت / محصول مبلغی برای تبلیغات، دیده شدن و اطلاع رسانی به مشتری گرفته می شود.
- **حق عضویت و اشتراک ماهانه در مگاپ**
برای مثال از مشتریان یعنی بازنشستگان و ارائه دهندگان خدمت / محصول فروشندگان و تولیدکنندگان مبلغی برای اشتراک و حق عضویت جهت استفاده از مگاپ گرفته می شود.
- **کمیسیون و حق بازاریابی**
به ازای فروش هر خدمت یا محصول از ارائه دهنده خدمت و محصول مبلغی برای حق بازاریابی و کمیسیون گرفته می شود.

۸. فعالیتهای کلیدی در مدل کسبوکار

جزء سازنده فعالیتهای کلیدی، مهمترین کارهای مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسبوکار را تشریح می‌کند. هر مدل کسبوکار به تعدادی فعالیت کلیدی نیاز دارد. این فعالیت‌ها مهم‌ترین اقداماتی هستند که یک شرکت باید انجام دهد تا عملکرد موفقی داشته باشد. مانند منابع کلیدی، فعالیتهای کلیدی نیز برای خلق و ارائه ارزش پیشنهادی، دستیابی به بازارها، حفظ ارتباط با مشتری و کسب درآمد ضروری هستند. فعالیتهای کلیدی نیز مانند منابع کلیدی، با توجه به نوع مدل کسبوکار متفاوت‌اند؛ برای مثال فعالیتهای کلیدی برای شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار، شامل توسعه نرم‌افزار است. فعالیتهای کلیدی به صورت زیر تقسیم می‌شوند:

- فعالیت کلیدی تولید

منظور از فعالیت کلیدی تولید، طراحی، ساخت و ارائه محصول به مقدار قابل توجه و با کیفیت عالی است. در مدل کسبوکار ما تولید و نگهداری و توسعه مگاپ به عنوان فعالیت کلیدی تولید محسوب می‌شود.

- فعالیت کلیدی حل مسئله

فعالیتهای کلیدی از این نوع شامل ارائه راهکارهای جدید برای مسائل خاص هر مشتری به صورت مجزاست. عملیات بیشتر شرکت‌های مشاوره‌ای، بیمارستان‌ها و سایر سازمان‌های خدماتی معمولاً فعالیتهای حل مسئله است. اتصال هوشمند میان عرضه و تقاضا در مدل کسبوکار ما جزء فعالیت کلیدی مسئله است.

- فعالیت کلیدی پلتفرم

فعالیتهای مرتبط با مدیریت پلتفرم یا شبکه، قالب فعالیتهای کلیدی مدل‌های کسبوکار را تشکیل می‌دهند که در طراحی آن‌ها از یک پلتفرم به عنوان منابع کلیدی استفاده شده است؛ مانند مدیریت اطلاعات کاربران و ارائه‌دهندگان خدمت/محصول، رگولاتوری حاکمیت و نظارت بر کیفیت و نحوه عرضه خدمت/

محصول. مدل کسب و کار ما را رگولاتوری، حاکمیت و نظارت بر نیازمندی‌ها و ثبت درخواست‌ها و پیگیری پیشنهادهای و نیازمندی‌های بازنشستگان، ارائه انواع خدمات/ محصول فرهنگی، رفاهی و اجتماعی، ارزیابی و رتبه‌بندی تأمین‌کنندگان کالا و خدمات فعالیت‌های کلیدی تشکیل می‌دهند. در این میان، شبکه‌ها، پایگاه‌های واسطه، نرم‌افزار و حتی برندها می‌توانند به عنوان پلتفرم عمل کنند.

۹. شرکای کلیدی در مدل کسب و کار

جزء سازنده شرکای کلیدی، شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکا را توصیف می‌کند که سبب عملکرد صحیح مدل کسب و کار می‌شوند. شرکت‌ها به دلایل مختلفی برای خود شریک انتخاب می‌کنند و مشارکت‌ها سنگ‌بنای بسیاری از مدل‌های کسب و کار محسوب می‌شوند. شرکت‌ها به منظور بهینه‌کردن مدل‌های کسب و کار خود، کاهش خطر یا کسب منابع، مشارکت‌هایی ایجاد می‌کنند. در راستای ایجاد شرکای کلیدی در مدل کسب و کار، ابتدا لازم است به این پرسش پاسخ دهیم که شرکای کلیدی ما در این مدل کسب و کار چه کسانی هستند؟

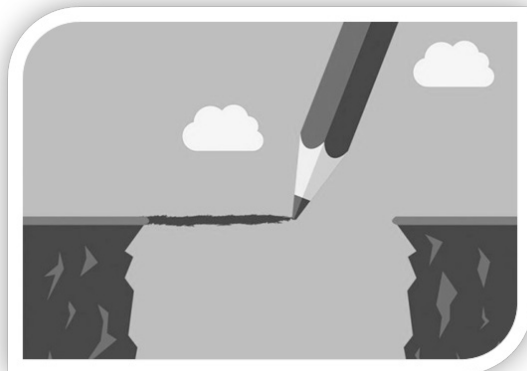
- تولیدکنندگان، مانند تولیدکننده کفش ملی، تولیدکننده لبنیات پگاه و...
- فروشندگان، مانند سوپرمارکت‌ها، نمایندگی‌های فروش خودرو، نمایندگی‌های فروش موبایل و لپ‌تاپ و...
- شرکت‌های تکنولوژی محور و دانش‌بنیان مؤسسات خصوصی یا تعاونی هستند که به منظور افزایش علم و ثروت، توسعه اقتصادی بر پایه دانش و تحقق اهداف علمی و اقتصادی در راستای گسترش اختراع و نوآوری و در نهایت تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه (شامل طراحی و تولید کالا و خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش افزوده فراوان (به‌ویژه در تولید نرم‌افزارهای مربوط) تشکیل می‌شود.
- مراکز نوآوری که با همان ایده جذب خلاقیت‌ها و نوآوری‌های افراد ایجاد شده‌اند

و به دنبال عرضه یک محصول به بازار هستند؛ البته محصولی که بر مبنای دانش و پژوهش ساخته شده باشد. آن‌ها با تأمین بودجه فعالیت خود از شرکت‌هایی که به آن‌ها وابسته‌اند یا شرکت‌هایی که طرح‌ها را به آن‌ها می‌فروشند به حیات خود ادامه می‌دهند و سهمی هم از بودجه در نظام حاکم هر حکومت دارند.

– شرکت‌های اطلاع‌رسانی و تبلیغات: طراحی و پشتیبانی مگاپ، طراحی و چاپ کاتالوگ و بروشور برای محصولات، تیزر، کلیپ، انیمیشن، موشن گرافیک و... شرکایی هستند که می‌توانند ما را در این مدل کسب‌وکار یاری کنند.

فاز سوم: تحلیل شکاف

در این فاز از پژوهش تعیین می‌کنیم که چه شکافی وجود دارد و چگونه این شکاف‌ها از رسیدن به هدف جلوگیری می‌کنند. بخش بهتر و مهم‌تر، دانستن این است که چگونه از مشکلات فراتر برویم. باید اهدافی روشن ایجاد کنیم تا بتوانیم تغییرات را به‌درستی صورت دهیم. برای اجرای تجزیه و تحلیل شکاف، از ابزارهایی مانند تحلیل SWOT و چارچوب هفت اس مکینزی (McKinsey 7S) استفاده می‌شود که ما در اینجا از ابزار SWOT استفاده کرده‌ایم.



در مطالعات صورت گرفته در مستندات موجود، در برخی نیازهای سازمان برای بهبود وضع موجود، استراتژی‌هایی بیان شده که در مواجهه با مدل‌های حاصل از ماتریس SWOT بیان شده‌اند.

ماتریس SWOT

جدول ۶. ماتریس Swot و استراتژی‌های آن

محیط داخلی		ماتریس SWOT	
نقاط ضعف W	نقاط قوت S		
WO استراتژی‌های محافظه کارانه (نگهدارنده درون‌گرا)	SO استراتژی‌های تهاجمی	O فرصت‌ها	محیط خارجی
WT استراتژی‌های تدافعی	ST استراتژی‌های نگهدارنده برون‌گرا	T تهدیدها	

نقاط قوت صندوق بازنشستگی کشوری (Strengths)

جدول ۷. نقاط قوت صندوق بازنشستگی کشوری

کد	شرح
S1	طراحی و اجرای توسعه سیستم‌های مکانیزه پیشرفته برای انجام امور جاری صندوق (امور بازنشستگی، درآمد و هزینه، مالی، پرسنی، دبیرخانه، پرداخت مستقیم، بیمه عمر و حوادث، وکالت‌نامه، پرداخت وام ضروری به بازنشستگان و...)
S2	استقرار نظام پیشنهادها در صندوق
S3	نهادینه‌شدن فرهنگ پاسخ‌گویی و تکریم ارباب‌رجوع در صندوق
S4	گسترش خدمات بیمه‌ای، از جمله بیمه تکمیلی درمان و بیمه عمر و حوادث بازنشستگان
S5	برون‌سپاری خدمات قابل‌واگذاری
S6	عزم و اراده جدی تیم مدیریت ارشد صندوق برای حل چالش‌های معیشتی بازنشستگان
S7	تنوع سبد سرمایه‌گذاری در صندوق
S8	نهادینه‌شدن فرهنگ آموزش در سطح صندوق
S9	تعامل مناسب با دستگاه‌های اجرایی و بانک‌ها
S10	ارائه خدمات الکترونیک به بازنشستگان
S11	وجود ظرفیت‌های اقتصادی و تولیدی در اختیار صندوق (از جمله کفش ملی و پگاه)
S12	وجود واحد تخصصی متمرکز بر امور رفاهی (اداره کل فرهنگی - اجتماعی) در ساختار سازمانی صندوق و تمرکز بر توسعه آن توسط تیم مدیریت ارشد
S13	توجه ویژه تیم مدیریت ارشد صندوق به ارتقای سطح کمی و کیفی بیمه تکمیلی درمان بازنشستگان
S14	اولویت تیم مدیریت ارشد در تسریع ارائه خدمات و بهبود فرایندها با تأکید بر اتوماسیون‌سازی

نقاط ضعف صندوق بازنشستگی کشوری (Weaknesses)

جدول ۸. نقاط ضعف صندوق بازنشستگی کشوری

کد	شرح
W1	وابستگی شدید به دولت به دلیل عدم کفایت منابع حاصل از منابع داخلی (کسورات شاغلان و سرمایه گذاری‌ها)
W2	ناکارآمدی نظام اطلاع رسانی و شفاف سازی
W3	نبود اجتماع نظر درباره تلقی از صندوق به عنوان نهاد بیمه ای یا حمایتی
W4	ضعف در تأمین نیروی متخصص و مسلط به صنعت بیمه و نظام تأمین اجتماعی
W5	نداشتن انگیزه در میان کارکنان به دلیل نبود مسیر پیشرفت شغلی
W6	وجود تفسیر به رأی درباره برخی قوانین و مقررات بیمه ای
W7	نظام ارزیابی عملکرد جامع و اتصال نیافتن عملکرد به سایر سیستم های منابع انسانی
W8	نبود اکچوئری حرفه ای در صندوق
W9	رعایت نکردن اصول و قواعد سرمایه گذاری، پرتفوی نامناسب سرمایه گذاری و پایین بودن بازده سرمایه گذاری
W10	مطابقت نداشتن میزان سرمایه گذاری ها با سود حاصل از آنها
W11	بنگاه داری ناکارآمد
W12	عدم به روز رسانی مطالبات صندوق از دولت و عدم وصول به موقع آن
W13	عدم هم راستایی ساختار سازمانی با راهبردهای صندوق
W14	کوتاه بودن طول دوره مدیریتی در شرکت ها و مجموعه بالادستی
W15	نبود نظام شایستگی در انتصاب مدیران ارشد و مدیران شرکت های زیر مجموعه
W16	نبود نظام اختیارات در سطح صندوق

کد	شرح
W17	رصد نکردن کارآمد قوانین و مقررات و مشارکت ضعیف در اصلاح قوانین و مقررات غیربیمه‌ای
W18	بورو کراسی درهم‌تنیده، ممانعت آن، اجرای طرح‌های سریع و توسعه‌ای جدید و کند بودن تصمیم‌گیری
W19	نامناسب بودن سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان
W20	مشارکت ضعیف بازنشستگان در نظام تصمیم‌گیری
W21	نبود نظام مناسب پرداخت برای مدیران ارشد هلدینگ‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه
W22	نبود متولی مشخص در امر فرهنگ سازمانی
W23	نبود سازوکارهای کنترلی و نظارتی در حوزه مالی و سرمایه‌گذاری
W24	نبود سازوکارهای الزام‌آور و کنترلی برای تکمیل و به‌روزرسانی سیستم شاغلان
W25	نبود متولی واحد و سامانه منسجم و یکپارچه پاسخ‌گویی در صندوق
W26	جهت‌گیری نامشخص در صندوق درباره جایگاه اکچوئری

فرصت‌های صندوق بازنشستگی کشوری (Opportunities)

جدول ۹. فرصت‌های صندوق بازنشستگی کشوری

کد	شرح
O1	سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی و روند خصوصی‌سازی
O2	امکان بهره‌برداری از قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی
O3	امکان بهره‌برداری از یافته‌های روز سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی فعال در حوزه تأمین اجتماعی
O4	امکان دسترسی به نیروی کار ماهر و متخصص
O5	در اولویت بودن بحران بیمه تأمین اجتماعی در برنامه‌های بالادستی

کد	شرح
O6	توسعه ارتباط با همه دستگاه‌های ذی‌نفع مانند ثبت‌احوال، تأمین اجتماعی و بهشت‌زهرآ به‌منظور تبادل اطلاعات
O7	امکان عرضه سهام شرکت‌های زیرمجموعه در بورس
O8	وجود پتانسیل بهره‌برداری از سیستم هوش کسب‌وکار
O9	حمایت از بالا رفتن قیمت سهام و رشد شاخص‌های بورس
O10	تمایل و همکاری دولت درباره تخصیص بودجه به‌منظور هم‌سان‌سازی بازنشستگان و موظفان
O11	اهمیت حمایت و توجه به معیشت اقشار آسیب‌پذیر از جمله بازنشستگان در ارکان مختلف نظام جمهوری اسلامی
O12	امکان ایجاد پلتفرم ارتباطی با استفاده از ظرفیت‌های کشور و بانک‌های عامل
O13	وجود پتانسیل بهره‌برداری از ظرفیت استارت‌آپ‌های حوزه اجتماعی
O14	در اولویت بودن برنامه‌های شفافیت در وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی
O15	امکان بهره‌برداری از سیستم‌ها و نرم‌افزارهای به‌روز مدیریت فرایند در کشور
O16	امکان به‌گزینی (Benchmark) نمونه‌های موفق مدیریت عملکرد و بهره‌برداری از تجربه‌های آنان
O17	امکان بهره‌برداری از خدمات شرکت‌های پیشرو در حوزه ITC
O18	سیاست ارکان نظام مبنی بر استقرار دولت الکترونیک
O19	برجسته‌شدن و اولویت موضوع مدیریت دانش در سطح کشور و تسری یافتن آن در دستگاه‌های اجرایی
O20	امکان ورود به کسب‌وکارهای کم‌سرمایه‌بر و با بازدهی بالا
O21	تمایل کانون‌های بازنشستگی برای مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها
O22	امکان بهره‌مندی از تجربه‌های موفق شرکت‌های پیشرو در نظام پیشنهادها و بهره‌گیری از خدمات و نرم‌افزارهای پیشرفته

کد	شرح
O23	امکان بهره‌گیری از پتانسیل‌های رسانه‌های جمعی برای توسعه اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی
O24	تمایل و همکاری دولت در تخصیص بودجه برای بیمه مکمل درمان بازنشستگی

تهدیدهای صندوق بازنشستگی کشوری (Treathes)

جدول ۱۰. تهدیدهای صندوق بازنشستگی کشوری

کد	شرح
T1	تحمیل قوانین و مقررات حمایتی به صندوق از سوی سیاست‌گذار
T2	کاهش استخدام‌های رسمی دولت و به‌دنبال آن کاهش میزان ورودی‌های صندوق که سبب کاهش نسبت پشتیبانی می‌شود.
T3	نبود نظام هماهنگ در پرداخت حقوق به کارکنان دولت
T4	پایین‌بودن سن بازنشستگی و بالا‌بودن سن امید به زندگی در کشور
T5	آگاهی‌نداشتن مخاطبان جامعه از نظام بیمه‌ای و متوقع‌بودن آن‌ها از صندوق‌های بازنشستگی
T6	وضعیت نامناسب معیشتی و رفاهی بازنشستگان کشوری
T7	رکود حاکم بر کشور، مشکلات حوزه سرمایه‌گذاری و کاهش بازارهای جذاب مالی
T8	پرداخت‌نکردن به‌موقع کسورات از سوی دستگاه‌های اجرایی
T9	تحمیل بنگاه‌های زیان‌ده به صندوق در قالب رد دیوان دولت
T10	اعمال تصمیم‌های توجیه‌ناپذیر اقتصادی از سوی عوامل ذی‌نفوذ
T11	دخالت مقامات ذی‌نفوذ استانی در امور داخلی از جمله استخدام و انتصاب و خرید نهاده‌ها
T12	بالا‌بودن نرخ تورم و نوسانات نرخ ارز

کد	شرح
T13	پیش‌بینی تداوم تحریم‌ها و کاهش درآمدهای ارزی دولت
T14	تغییر نکردن قوانین و مقررات مرتبط با امور بازنشستگی به منظور استقرار ضوابط مبتنی بر سازوکارهای بیمه‌ای
T15	دغدغه تأمین مالی و پرداخت به موقع حقوق بازنشستگان و موظفان
T16	چالش‌های نظام اقتصاد کلان در کشور
T17	وضعیت نامناسب صندوق‌های بازنشستگی و قرار گرفتن در فهرست سه بحران اصلی کشور در برنامه ششم توسعه
T18	ضعف نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی در حوزه امور بازنشستگی

پس از بررسی نقاط ضعف، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها چهار استراتژی زیر به دست آمده است:

- **استراتژی‌های تهاجمی (SO)**
در این استراتژی، سازمان با تکیه بر قوت‌های داخلی بیشترین بهره را از فرصت‌های خارجی می‌برد.
- **استراتژی‌های محافظه کارانه (نگهدارنده درون‌گرا) (WO)**
هدف استراتژی محافظه کارانه این است که از مزیت‌های موجود در فرصت‌ها برای جبران نقاط ضعف استفاده کند.
- **استراتژی‌های نگهدارنده برون‌گرا (ST)**
در این موقعیت هدف سازمان این است از روش‌هایی استفاده کند تا با استفاده از نقاط قوت داخلی از تأثیر منفی تهدیدات خارجی جلوگیری شود.
- **استراتژی‌های تدافعی (WT)**
هدف از این استراتژی کاهش نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از

محیط خارجی است.

- استراتژی‌های تهاجمی (حداکثر - حداکثر)

تمام سازمان‌ها خواهان وضعیتی هستند که بتوانند هم‌زمان قوت و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. در این میان، راهبرد تهاجمی راه‌حلی کنشگر است. در چنین وضعیتی سازمان با استفاده از نقاط قوت خود به منظور گسترش خدمات خود گام برمی‌دارد. خواست و تلاش همهٔ سازمان‌ها دستیابی به وضعیتی است که در آن با استفاده از نقاط قوت خود از فرصت‌های موجود در محیط خارجی نهایت بهره را ببرند. بر این اساس راهبردهای اصلی صندوق که در زمرهٔ استراتژی‌های تهاجمی طبقه‌بندی می‌شود، عبارت‌اند از:

جدول ۱۱. تحلیل SWOT منتهی به راهبرد اصلی
«توسعه توان معیشتی و افزایش قدرت خرید بازنشستگان و موظفان»

تمایل و همکاری دولت در تخصیص بودجه برای هم‌سان‌سازی بازنشستگان و موظفان	O10	فرصت‌ها (O) نقاط قوت (S)	
تمایل و همکاری دولت در تخصیص بودجه برای بیمه مکمل درمان بازنشستگی	O24		
اهمیت حمایت و توجه به معیشت اقشار آسیب‌پذیر از جمله بازنشستگان در ارکان مختلف نظام جمهوری اسلامی	O11		
تمایل و همکاری دولت در تخصیص بودجه برای بیمه مکمل درمان بازنشستگی	O24		
توسعه توان معیشتی و افزایش قدرت خرید بازنشستگان		طراحی و اجرای توسعه سیستم‌های مکانیزه پیشرفته برای انجام امور جاری صندوق	S1
		عزم و اراده جدی تیم مدیریت ارشد صندوق برای حل چالش‌های معیشتی بازنشستگان	S6
		وجود ظرفیت‌های اقتصادی و تولیدی در اختیار صندوق (از جمله کفش ملی و پگاه)	S11
		وجود یک واحد تخصصی متمرکز بر امور رفاهی (اداره کل فرهنگی - اجتماعی) در ساختار سازمانی صندوق و تمرکز بر توسعه آن توسط تیم مدیریت ارشد	S12
		توجه ویژه تیم مدیریت ارشد صندوق به ارتقای سطح کمی و کیفی بیمه تکمیلی درمان بازنشستگان	S13

جدول ۱۲. تحلیل SWOT منتهی به راهبرد اصلی
«چابک‌سازی»

توسعه ارتباط با تمامی دستگاه‌های ذی‌نفع مانند ثبت‌احوال و تأمین اجتماعی و بهشت‌زهره برای تبادل اطلاعات	O6	فرصت‌ها (O) نقاط قوت (S)	
وجود پتانسیل بهره‌برداری از سیستم هوش کسب‌وکار	O8		
امکان بهره‌برداری از سیستم‌ها و نرم‌افزارهای به‌روز مدیریت فرایند در کشور	O15		
چابک‌سازی		طراحی و اجرای توسعه سیستم‌های مکانیزه پیشرفته برای انجام امور جاری صندوق	S1
		برون‌سپاری خدمات قابل‌واگذاری	S5
		اولویت تیم مدیریت ارشد در تسریع در ارائه خدمات و بهبود فرایندها با تأکید بر اتوماسیون‌سازی	S14

استراتژی‌های محافظه کارانه (راهبرد حداقل - حداکثر)

در راهبرد محافظه کارانه، با کاستن از ضعف‌ها می‌توان حداکثر استفاده را از فرصت‌های موجود برد. یک سازمان ممکن است در محیط خارجی خود متوجه وجود فرصت‌هایی شود، اما به کمک ضعف‌های سازمانی خود قادر به بهره‌برداری از آن نباشد. در چنین شرایطی در نظر گرفتن راهبرد انطباقی می‌تواند امکان استفاده از فرصت را فراهم کند. راهبردهای زیر، در زمره استراتژی‌های محافظه کارانه صندوق تلقی می‌شوند:

جدول ۱۳. تحلیل SWOT منتهی به راهبرد اصلی «تحول سازمانی»

امکان دسترسی به نیروی کار ماهر و متخصص	O4	فرصت‌ها (O)	نقاط ضعف (W)	ضعف در تأمین نیروی متخصص و مسلط به صنعت بیمه و نظام تأمین اجتماعی	W4
امکان بهره‌برداری از سیستم‌ها و نرم‌افزارهای به‌روز مدیریت فرایند در کشور	O15			انگیزه‌نداشتن کارکنان به دلیل نبود مسیر پیشرفت شغلی	W5
امکان به‌گزینی Benchmark نمونه‌های موفق مدیریت عملکرد و بهره‌برداری از تجربه‌های آنان	O16			نظام ارزیابی عملکرد جامع و اتصال نیافتن عملکرد به سایر سیستم‌های منابع انسانی	W7
امکان بهره‌برداری از خدمات شرکت‌های پیشرو در حوزه ITC	O17			هم‌راست نبودن ساختار سازمانی با راهبردهای صندوق	W13
سیاست ارکان نظام مبنی بر استقرار دولت الکترونیک	O18			نبود نظام اختیارات در سطح صندوق	W16
برجسته‌شدن و اولویت موضوع مدیریت دانش در سطح کشور و تسری یافتن آن در دستگاه‌های اجرایی	O19			نبود نظام شایستگی در انتصاب مدیران ارشد و مدیران شرکت‌های زیرمجموعه	W15
تحول سازمانی		نبود نظام مناسب پرداخت برای مدیران ارشد هلدینگ‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه		W21	
		نبود متولی مشخص در امر فرهنگ سازمانی		W22	

جدول ۱۴. تحلیل SWOT منتهی به راهبرد اصلی
«بهینه‌سازی ترکیب دارایی‌های صندوق»

سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی و روند خصوصی‌سازی	O1	فرصت‌ها (O)	نقاط ضعف (W)
امکان عرضه سهام شرکت‌های زیرمجموعه در بورس	O7		
حمایت از بالا رفتن قیمت سهام و رشد شاخص‌های بورس	O9		
امکان بهره‌برداری از یافته‌های روز سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی فعال در حوزه تأمین اجتماعی	O3		
امکان ورود به کسب و کارهای کم‌سرمایه‌بر و با بازدهی بالا	O20		
بهینه‌سازی ترکیب دارایی‌های صندوق		وابستگی شدید به دولت به دلیل کفایت نداشتن منابع حاصل از مرجع‌های داخلی (کسورات شاغلان و سرمایه‌گذاری‌ها)	W1
		رعایت نکردن اصول و قواعد سرمایه‌گذاری، پرتفوی نامناسب سرمایه‌گذاری و پایین بودن بازده سرمایه‌گذاری	W9
		مطابقت نداشتن میزان سرمایه‌گذاری‌ها با سود حاصل از آن‌ها	W10

جدول ۱۵. تحلیل SWOT منتهی به راهبرد اصلی
«بهبود ارتباطات اعتمادسازی مشتریان»

امکان بهره‌برداری از سیستم‌ها و نرم‌افزارهای به‌روز مدیریت فرایند در کشور	O15	فرصت‌ها (O)	
امکان به‌گزینی Benchmark نمونه‌های موفق مدیریت عملکرد و بهره‌برداری از تجربه‌های آنان	O16		
تمایل کانون‌های بازنشستگی برای مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها	O21		
امکان بهره‌مندی از تجربه‌های موفق شرکت‌های پیشرو در نظام پیشنهادها و بهره‌گیری از خدمات و نرم‌افزارهای پیشرفته	O22		
امکان بهره‌گیری از پتانسیل‌های رسانه‌های جمعی به‌منظور توسعه اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی	O23		
بهبود ارتباطات اعتمادسازی مشتریان		W2	ناکارآمدی نظام اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی
		W20	مشارکت ضعیف بازنشستگان در نظام تصمیم‌گیری
		W25	نبود متولی واحد و سامانه‌ای منسجم و یکپارچه برای پاسخ‌گویی در صندوق

استراتژی‌های نگهدارندهٔ برون‌گرا (راهبرد حداکثر - حداقل)

این دسته از راهبردها بر پایهٔ بهره‌گیری از قوت‌های سیستم برای مقابله با تهدیدات تدوین می‌شود و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدات است. با وجود این، براساس تجربه‌های گذشته کاربرد نابجای قدرت می‌تواند نتایج نامطلوبی ایجاد کند. هیچ سازمانی نباید به‌طور نسنجیده از قدرت خود برای رفع تهدیدات استفاده کند. باید توجه داشت که از تلاقی نقاط قوت و تهدیدهای رودرروی صندوق، راهبردی حاصل نشده است.

استراتژی تدافعی (راهبرد حداقل - حداقل)

هدف کلی این راهبرد که می‌توان آن را راهبرد «بقا» نیز نامید، کاهش ضعف‌های سیستم به‌منظور کاستن و خنثی‌سازی تهدیدات است بنگاهی که با تهدیدات خارجی و ضعف‌های درونی روبه‌روست، با وضعیت وخیمی سروکار دارد؛ بنابراین بنگاه مزبور باید برای بقای خود بجنگد و راهی برای بقا و دفاع از خود جست‌وجو کند. در حال حاضر می‌توان راهبردهای زیر را در دستهٔ استراتژی‌های تدافعی طبقه‌بندی کرد.

جدول ۱۶. تحلیل SWOT منتهی به راهبرد اصلی
«توازن در منابع و مصارف»

تحمیل قوانین و مقررات حمایتی به صندوق توسط سیاست‌گذار	T1	تهدیدها (T) نقاط ضعف (W)		
کاهش استخدام‌های رسمی دولت و به تبع آن کاهش میزان ورودی‌های صندوق که به کاهش نسبت پشتیبانی منجر می‌شود.	T2			
پایین بودن سن بازنشستگی و بالا بودن سن امید به زندگی در کشور	T4			
پرداخت نکردن به موقع کسورات از سوی دستگاه‌های اجرایی	T8			
دغدغه تأمین مالی و پرداخت به موقع حقوق بازنشستگان و موظفین	T15			
تغییر نکردن قوانین و مقررات مرتبط با امور بازنشستگی به منظور استقرار ضوابط مبتنی بر سازوکارهای بیمه‌ای	T14			
وضعیت نامناسب صندوق‌های بازنشستگی و قرار گرفتن در فهرست سه بحران اصلی کشور در برنامه ششم توسعه	T17			
ضعف نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی در حوزه امور بازنشستگی	T18			
توازن در منابع و مصارف			W1	وابستگی شدید به دولت به دلیل کفایت‌نداشتن منابع حاصل از مرجع‌های داخلی (کسورات شاغلان و سرمایه‌گذاری‌ها)
			W17	رصد کردن ناکارآمد قوانین و مقررات و مشارکت ضعیف در اصلاح قوانین و مقررات غیربیمه‌ای
			W6	وجود تفسیر به رأی درباره برخی از قوانین و مقررات بیمه‌ای
			W3	نبود اجتماع نظر درباره تلقی از صندوق به عنوان نهاد بیمه‌ای یا حمایتی
			W24	نبود سازوکارهای الزام‌آور و کنترلی به منظور تکمیل و به‌روزرسانی سیستم شاغلان

جدول ۱۷. تحلیل SWOT منتهی به راهبرد اصلی
«التزام به محاسبات بیمه‌ای»

تحمیل قوانین و مقررات حمایتی به صندوق توسط سیاست‌گذار	T1	تهدیدها (T) نقاط ضعف (W)		
کاهش استخدام‌های رسمی دولت و به تبع آن کاهش میزان ورودی‌های صندوق که سبب کاهش نسبت پشتیبانی می‌شود.	T2			
پایین بودن سن بازنشستگی و بالابودن سن امید به زندگی در کشور	T4			
آگاهی نداشتن مخاطبان جامعه از نظام بیمه‌ای و متوقع بودن آن‌ها از صندوق‌های بازنشستگی	T5			
التزام به محاسبات بیمه‌ای			وابستگی شدید به دولت به دلیل کفایت نداشتن منابع حاصل از مرجع‌های داخلی (کسورات شاغلان و سرمایه‌گذاری‌ها)	W1
			نبود اکچوئری حرفه‌ای در صندوق	W8
			جهت‌گیری نامشخص در صندوق درباره جایگاه اکچوئری	W26

جدول ۱۸. تحلیل SWOT منتهی به راهبرد اصلی
«بهبود بنگاهداری با رویکرد بازدهی مناسب و ساماندهی»

رعایت نکردن اصول وقواعد سرمایه گذاری، پرتفوی نامناسب سرمایه گذاری و پایین بودن بازدهی سرمایه گذاری	W9	تهدیدها (T) نقاط ضعف (W)	
تطبیق نداشتن میزان سرمایه گذاری ها با سود حاصل از آنها	W10		
به روز رسانی نکردن مطالبات صندوق از دولت و وصول نشدن به موقع آنها	W12		
نبود هم راستایی ساختار سازمانی با راهبردهای صندوق	W13		
دغدغه تأمین مالی و پرداخت به موقع حقوق بازنشتگان و موظفان	T15		
چالش های نظام اقتصاد کلان در کشور	T16		
بهبود بنگاهداری با رویکرد بازدهی مناسب و ساماندهی		وابستگی شدید به دولت به دلیل کفایت نداشتن منابع حاصل از مرجع های داخلی (کسورات شاغلان و سرمایه گذاری ها)	W1
		بنگاهداری ناکارآمد	W11
		کوتاه بودن طول دوره مدیریتی در شرکت ها و مجموعه بالادستی	W14
		نبود سازوکارهای کنترلی و نظارتی در حوزه مالی و سرمایه گذاری	W23

جمع‌بندی راهبردها و حوزه‌های راهبردی

جدول ۱۹. جمع‌بندی راهبردها و حوزه‌های راهبردی

ردیف	حوزه راهبردی	راهبرد اصلی	کد راهبرد
۱	توسعه اقتصادی	بهبود بنگاه‌داری با رویکرد بازدهی مناسب و ساماندهی	W1-W11-W14-W23/T9-T10-T13-T15-T16-T20
		بهبودسازی ترکیب دارایی‌های صندوق	W1-W10-W9/O1-O3-O7-O9-O20
۲	توسعه کیفیت زندگی بازنشستگی	توسعه توان معیشتی و افزایش قدرت خرید بازنشستگان و موظفان	S1-S6-S11-S12-S13/O10-O11-O12-O24
		بهبود ارتباطات و اعتمادسازی مشتریان	W2-W20-W25/O15-O16-O21-O23
۳	تعالی سازمانی صندوق	چابک‌سازی	S5-S14/O6-O15-O8
		تحول سازمانی	W4-W5-W7-W13-W15-W16-W21-W23/O4-O16-O19
۴	تبدیل شدن به صندوقی مبتنی بر اصول بیمه‌ای	توازن در منابع و مصارف	W1-W3-W6-W17-W24/T1-T2-T4-T8-T14-T15-T17-T18
		التزام به محاسبات بیمه‌ای	W1-W8-W27/T1-T2-T4-T5

راهبردهایی که به رنگ طوسی در جدول‌های بالا مشخص شده‌اند، مهر تأییدی بر انتخاب روش پلتفرمی برای تغییر مدل کسب‌وکار صندوق هستند. درواقع مدل نوین کسب‌وکار صندوق شامل موارد زیر است:

- **تحول سازمانی**
به کمک بهره‌برداری از سیستم‌ها و نرم‌افزارهای به‌روز مدیریت فرایند در کشور، امکان به‌گزینی Benchmark نمونه‌های موفق مدیریت عملکرد و بهره‌برداری از تجربه‌های آنان و امکان بهره‌برداری از خدمات شرکت‌های پیشرو در حوزه ITC مشاهده می‌شود.
- **توسعه توان معیشتی و افزایش قدرت خرید بازنشستگان و موظفان**
ارائه خدمات متنوع و باکیفیت و کمترین هزینه با توجه به فضای رقابتی موجود در کسب و کارهای عرضه‌کننده خدمت در پلتفرم صورت می‌گیرد.
- **بهبود ارتباطات اعتمادسازی مشتریان**
از طریق امکان بهره‌برداری از سیستم‌ها و نرم‌افزارهای به‌روز مدیریت فرایند در کشور، امکان به‌گزینی Benchmark نمونه‌های موفق مدیریت عملکرد و بهره‌برداری از تجربه‌های آنان، امکان بهره‌برداری از خدمات شرکت‌های پیشرو در حوزه ITC، امکان بهره‌مندی از تجربه‌های موفق شرکت‌های پیشرو در نظام پیشنهادها و بهره‌گیری از خدمات و نرم‌افزارهای پیشرفته، امکان بهره‌گیری از پتانسیل‌های رسانه‌های جمعی برای توسعه اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی صورت می‌گیرد.
- **چابک‌سازی**
از طریق برون‌سپاری خدمات قابل‌واگذاری در مرحله اول و سپس توسعه سیستم‌های مکانیزه پیشرفته برای انجام امور جاری صندوق صورت می‌گیرد که با Realtime کردن خدمات در پلتفرم به این نتیجه می‌رسیم.
- **بهینه‌سازی ترکیب دارایی‌های صندوق**
این راهبرد می‌تواند مهر تأیید بر این روش جدید مدل کسب و کار صندوق باشد؛ زیرا با توجه به کمبود بودجه و کافی نبودن منابع درآمدزایی صندوق می‌توان در این مدل جدید کسب و کار به روش‌های جدید درآمدزایی نیز رسید که در ادامه به

این روش‌ها اشاره خواهد شد.

چالش‌های انتقال از وضع موجود به وضع مطلوب

- لزوم اطلاع‌رسانی و اشتراک‌گذاری پیوسته استراتژی دیجیتال در نظر گرفته شده و تغییر کرده است. هم‌زمان نیز درک عمیق‌تری از آرمان‌های تحول دیجیتال و ارزش‌های جاری‌ساز استراتژی دیجیتال (نوآوری، ریسک‌پذیری، چابکی، رویکرد اکوسیستمی، همکاری باز، رویکرد داده‌محور و اشتراک‌گذاری دانش و تجربه‌ها) در کارکنان صندوق به وجود می‌آید.
- افزایش رویکرد رهبری‌محور به مدیریت محور در فرایند بلوغ دیجیتال و تبیین نقش‌ها و مسئولیت‌های دیجیتال با تأکید بر تحقق اهداف و ارائه نتایج کلیدی در ساختارهایی مانند چارچوب Objectives and Key Results (OKR) در مقابل ساختار سلسله‌مراتبی سازمان صورت می‌گیرد؛ به گونه‌ای که منافع دیجیتال با صرف بهینه منابع و همچنین پذیرش ریسک بهینه حاصل شوند.
- تبیین مأموریت‌ها و اهداف واحدهای درون صندوق با رویکرد مشارکت باز و انتقال دانش، با در نظر گرفتن گستره وسیع‌تری از دامنه ظرفیت‌ها و خدمات سازمان ایجاد می‌شود که در این راستا باید برنامه‌های نوآورانه‌ای نیز برای آموزش و جذب کارکنان تدوین شود.
- ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال درون سازمانی به منظور کاهش وابستگی عملیات پشتیبانی و اجرایی صندوق به حضور فیزیکی کارکنان به همراه ارتقای توانمندی‌ها برای استقرار ساختارهای مدیریت دانش.
- مدل‌سازی شیء کسب‌وکار (Business Object Modeling) و ایجاد کانال‌های دیجیتال با قابلیت شخصی‌سازی تجربه بازنشسته براساس تاریخچه تعاملات و رفتار فعلی بازنشسته، با قابلیت ارائه محتوای هدف‌مند از طریق تحلیل فراداده برای استفاده

بازنشستگان امکان‌پذیر است.

- تدوین چشم‌انداز تجربه دیجیتال مشتری با در نظر گرفتن نقش شرکا، به گونه‌ای که علاوه بر تبیین اقدامات متفاوتی که باید انجام شود، از طریق دیجیتالی شدن روش‌های قدیمی انجام کار (مانند احراز هویت درخواست فیش حقوقی) فعالیت‌های تکراری سمت مشتری کاهش یافته و تجربه یکپارچه‌ای فارغ از کانال ارائه خدمت برای مشتری تحقق یابد. نقش پروفایل مشتری از منظر شیوه ایجاد براساس تحلیل و همچنین قابلیت به اشتراک گذاری آن، اهمیت فراوانی دارد.
- مدل سازی شیء کسب و کار (Business Object Modeling) به گونه‌ای باشد که قابلیت ایجاد پروفایل فردی و گروهی از تمامی کانال‌ها را فراهم کند. همچنین به رسانه‌های اجتماعی به عنوان منبع ارزشمند تولید اطلاعات و بینش عملیاتی بها داده شود. فرهنگ سازمانی در صندوق باید به کمک تحلیل تغییرات رفتاری مشتریان بر مبنای داده و به اشتراک گذاری بینش مشتری هدایت شود.
- تدوین استراتژی برندسازی دیجیتال، شاخص‌های وفاداری به همراه اعمال ساختار حاکمیتی قدرتمند و هدفمند با بهره‌گیری از بینش بازنشسته و در نتیجه اعتماد و ادراک مشتری به هویت صندوق بازنشستگی در این مسیر مواردی مانند سهولت تعامل بازنشسته با صندوق، رسیدگی به موارد نارضایتی و شکایت، اطلاع‌رسانی به بازنشسته در زمان انجام تراکنش با شخص ثالث و ایجاد اعتماد به بیانیه حفظ حریم خصوصی می‌توانند اعتماد مشتری را به عنوان پیش شرط لازم در تحقق تجربه مشتری تقویت کنند.
- شناسایی، بخش‌بندی و افزودن شرکت‌کنندگان و بازیگران اکوسیستم در قالب شرکای جدید و بازنگری ارتباط و تعامل با شرکای قدیمی، به گونه‌ای صورت می‌گیرد که انگیزه ذی‌نفعان بر مبنای قوانین، تعاملات و مشارکت‌ها، ریسک‌ها و پاداش‌ها مدیریت شود. زیرساخت اصلی مدل کسب و کار مبتنی بر پلتفرم چندوجهی براساس مالکیت مشترک،

اعتماد و منافع متقابل شکل می‌گیرد تا با ایجاد و تقویت اثر شبکه‌ای و همچنین مدیریت صحیح ارتباطات و قابلیت دسترسی بر مبنای بازبودن (Openness)، بهترین ارزش کسب‌وکاری حاصل شود.

- بازتعریف سنجۀ نرخ بازگشت سرمایه (ROI) فراتر از شاخص مالی برای پروژه‌ها و اقدامات دیجیتال، با در نظر گرفتن نرخ‌های پذیرش و تغییر و همچنین به خدمت گرفتن مدل‌های جدید مالی و سرمایه‌گذاری، مانند مدل مبتنی بر Service Domain در چارچوب BIAN صورت می‌گیرد که به تحول دیجیتال شتاب می‌دهند. تصمیم‌های سرمایه‌گذاری برای پرهیز از اتلاف منابع، باید در ساختاری با حضور بالاترین سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری در پنج بعد بلوغ دیجیتال به صورت منسجم صورت بگیرند. مسیر بازخورد رسمی میان سرمایه‌گذاری‌های گذشته، حال و آینده، ورودی بسیار مهمی برای تصمیم‌گیری‌های اثربخش و کارا در این ساختار است.
- بهره‌گیری از معماری سرویس‌گرا و API‌های استاندارد با لحاظ کردن امنیت لازم به کمک طراحی و همچنین تفکیک منطق کسب‌وکار از زیرساخت و پلتفرم تکنولوژی با رویکرد مبتنی بر مدل (Model Driven Architecture) که از طریق آن به نیازمندی‌های اساسی ارزش‌آفرینی در عصر دیجیتال پاسخ داده می‌شود. این نیازمندی‌ها شامل تجمیع داده، محاسبات ابری از منابع چندگانه، رایانش مرزی، خدمات پلتفرم، مدل معنایی کسب‌وکار، میکروسرویس‌های سازمانی، امنیت داده، شبیه‌سازی سیستمی با بهره‌گیری از هوش مصنوعی و الگوریتم‌های بهینه‌سازی پویا، پلتفرم باز و پلتفرم مشترک برای توسعه مشارکتی هستند.

- ایجاد پلتفرم کلان‌داده (Big Data) به همراه طراحی متدولوژی جمع‌آوری و پردازش داده‌های بزرگ که از مدل داده رسمی، شامل داده‌های ساختاریافته، نیمه‌ساختاریافته و غیرساختاریافته پشتیبانی می‌کند و الزامات مطابق با نیازمندی‌های مقرراتی (Regulatory) نیز در آن لحاظ می‌شود. این پلتفرم باید قابلیت پردازش آفلاین

(Batch Processing) و پردازش آنلایین (Streaming Processing) داده را فراهم کند.

- تعامل بیشتر و نزدیک‌تر میان کسب‌وکار و فناوری اطلاعات به کمک متدولوژی‌های چابک در سطح تیم (Basic Agile)، سازمان (Scaling Agile) و همچنین میان تیم‌های توسعه و عملیات (End-To-End Agile) صورت می‌گیرد که متدولوژی Devops رایج‌ترین رویکرد در این نوع نگرش چابک است. توسعه میکروسرویس‌ها با توجه به اصل خودسازماندهی تیم‌ها در فلسفه و نگرش چابک، نیازمند ایجاد آگاهی از اهداف و رویه‌های Devops در تیم‌ها و اجرای متدولوژی، فرایندها و ابزارهای Devops در پروژه‌های دیجیتال است.

- مدل عملیاتی حاکمیت دیجیتال با نقش‌ها، مسئولیت‌ها و مسیرهای ارجاع، بر خودسازمان‌دهی بین‌واحدی تأکید دارد و پاسخ‌گوی استراتژی دیجیتال است. حاکمیت دیجیتال تغییرات بر تبیین اثربخش نیازمندی‌های کسب‌وکاری در قالب تغییرات فنی، هم‌راستا با نیاز مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی سازگار و مستمر این نیازمندی‌ها و همچنین اجرای آن‌ها در فرایندی چابک نظارت می‌کند. خودکارسازی و بهره‌گیری از تکنولوژی‌های شناختی در زمینه‌های مختلف مدیریت تغییرات، مانند ارزیابی تغییرات شبیه‌سازی‌شده، بسترهای تست، مدیریت نسخ و بازیابی تغییرات، از دیگر وظایف این ساختار حاکمیتی است.

فاز چهارم: ارائه نقشه راه رگولاتوری و توافق نامه سطح خدمات

حاکمیت و تنظیم گری

دلیل اهمیت حاکمیت؛ سکو به مثابه کشور

هدف: حاکمیت خوب و تولید ثروت و توزیع عادلانه آن در میان تمام کسانی که ارزش افزا
بوده‌اند.

اجتماعات مرسوم به کسب و کار سکویی که محصول فناوری هستند، ثروت جدید
فراوانی خارج از سکو تولید می کنند. این مزایای خارجی باید عادلانه مدیریت و تخصیص
داده شوند، اما از آنجا که این شبکه های ارزش آفرین در خارج سکو رشد بیشتری دارند، اداره
عادلانه اکوسیستم حکم می کند که در مدیریت آن خودخواهانه عمل نشود. کسب و کارهای
سکویی بزرگ امروزی از لحاظ پیچیدگی مسائل حاکمیتی که با آنها مواجه می شوند، مانند
ملت کشورها هستند؛ برای مثال فیس بوک با بیش از ۱.۵ میلیارد کاربر باید بر جمعیتی بیش
از جمعیت چین نظارت داشته باشد؛ گوگل ۶۴ درصد جست و جوی های آنلاین در آمریکا و ۹۰
درصد آنها در اروپا را کنترل می کند؛ در حالی که علی بابا هر ساله معاملاتی به ارزش بیش
از ۱ تریلیون یوان، معادل ۱۶۲ میلیارد دلار را اداره می کند.^{vii}

رگولاتور

رگولاتوری در معنا و کاربرد یعنی تنظیم چیزی یا رفتاری به قصد اصلاح و رسیدن به حد مطلوب. رگولاتور یا مقررات‌گذار نیز کسی است که برای کنترل و به قصد اصلاح تلاش می‌کند.

همه بخش‌های اقتصادی به تنظیم‌کننده یا رگولاتور نیاز دارند تا از اغتشاش در آن جلوگیری کنند، اما رگولاتوری معنای دیگری هم دارد؛ در مهندسی کنترل از واژه تنظیم استفاده شده است و در مدیریت به معنای مقررات است. این نهاد باید به صورت مستقل برای تبیین تعرفه‌ها، مقررات، ارائه خدمات بهینه و بدون تبعیض و مستمر به مشتریان براساس قانون در کنار سازمان‌های دولتی تشکیل شود.

هدف و فلسفه وجودی صندوق و اداره کل امور فرهنگی و اجتماعی در نقش رگولاتوری

در این فرایند، صندوق در نقش یکی از سهام‌داران پلتفرم حضور دارد. نقش ناظر و رگولاتور نیز بر عهده اداره کل امور فرهنگی و اجتماعی این صندوق خواهد بود؛ یعنی کسی که بین نهادهای متقاضی و عرضه‌کننده قانون‌گذار و مرجع است. رگولاتوری درواقع، قانون‌نظارت و کنترل شرکت‌ها با هدف تأمین منافع عمومی است. در این راستا منافع عمومی و از جمله منافع همه ذی‌نفعان حکم می‌کند که:

۱- شرکت‌های عرضه‌کننده خدمات / تأمین‌کنندگان / تولیدکنندگان و فروشندگان موظف‌اند خدمات خود را به ذی‌نفعان و بازنشستگانی عرضه کنند که در حوزه خدماتی آن‌ها قرار دارند و می‌توانند هزینه این گونه خدمات را بدون تبعیض و به‌شکلی ایمن و مطمئن پرداخت کنند.

۲- در صورت ارائه‌نکردن خدمات قابل قبول، رگولاتور می‌تواند براساس قانون و مقررات تصویب‌شده، شرکت‌های عرضه‌کننده خدمات / تأمین‌کنندگان / تولیدکنندگان و

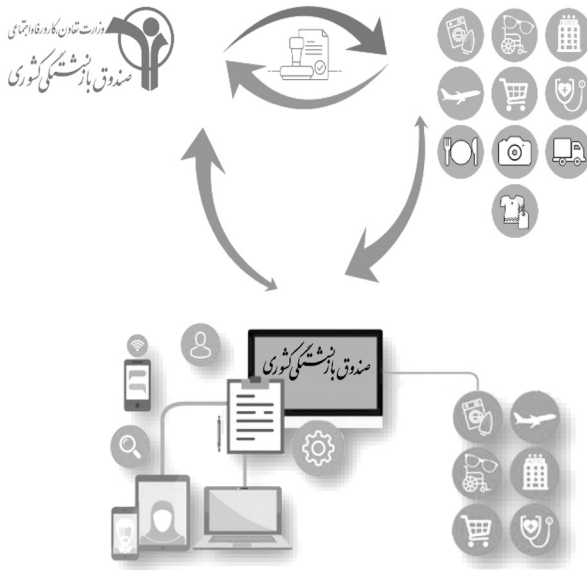
فروشنده‌گان را جریمه نقدی و حتی رد صلاحیت (ابطال مجوز فعالیت شرکت) کند.

۳- شرکت‌های عرضه‌کننده خدمات/ تأمین‌کنندگان/ تولیدکنندگان و فروشنده‌گان باید از سلامت مالی قابل قبول برخوردار باشند. همچنین نباید با سندسازی و پنهان‌کاری‌های مختلف مبالغ بیش از حق واقعی خدمات ارائه‌شده، دریافت کرده یا در حق جامعه و مردم اجحاف کنند.

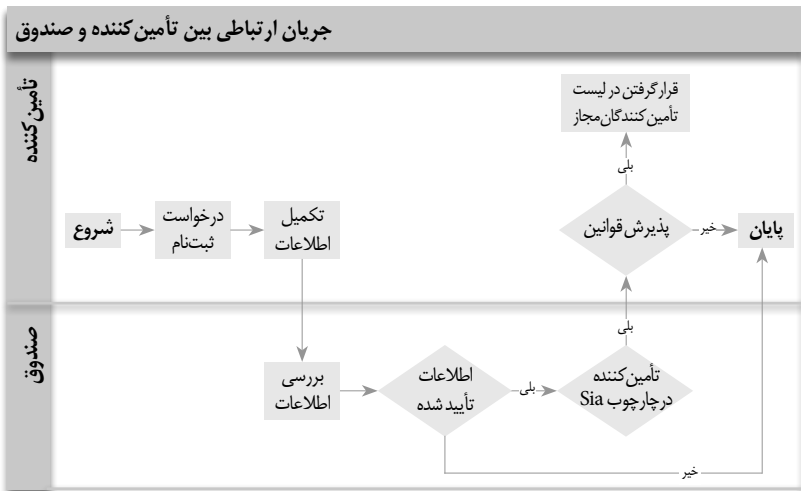
۴- سود معقولی برای سرمایه منظور شود؛ به‌طوری که در صورت ضرورت به سرمایه‌گذاری‌های جدید موجب علاقه‌مندی سایر سرمایه‌گذاران شود. در واقع وجود یک قانون برای فعالیت مؤسسه رگولاتوری مانند وجود توافق‌نامه قانونی میان صندوق بازنشستگی و شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات مربوط است که براساس آن شرکت ارائه‌کننده خدمات متعهد می‌شود خدمات خود را به‌صورت ایمن، مطمئن و بدون تبعیض و برابر تعرفه ارائه دهد. در مقابل رگولاتور نیز متعهد می‌شود تا تعرفه‌های مربوط را براساس تمام هزینه‌های مشروع و بر حق این شرکت‌ها محاسبه کند؛ به‌گونه‌ای که شامل سود معقولی برای آن‌ها باشد. این توافق در متون مربوط، پیمان نظارتی نام دارد.

هدف ورود صندوق بازنشستگی، شفاف‌سازی و بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده با ایجاد چارچوب‌های لازم برای قراردادهای بین صندوق و شرکت‌های عرضه‌کننده خدمت است. در صورت لزوم نیز تعیین سطوح مختلف کیفیت برخی از خدمات با شاخص‌ها و حدود آستانه مربوط همراه است.

شکل ۸. جریان ارتباطی سه‌جانبه صندوق / تأمین‌کننده / پلتفرم صندوق



شکل ۹. جریان ارتباطی میان تأمین‌کننده و صندوق



مرزبندی پروژه در تبیین توافق نامه سطح خدمت^۱

به منظور تبیین توافق نامه به صورت ریز جزئی و برای هریک از عرضه کنندگان خدمت پیشنهاد می شود ابتدا خدمات ارائه شده در قالب پروانه های ارائه خدمت شناسایی شده و با توجه به تأیید شدن در قالب ویژگی ها و موارد ذکر شده در SLA به متقاضیان اعطا شود. در گام بعدی برای تهیه توافق نامه اختصاصی برابر هریک از متقاضیان در قالب اصناف مختلف و با توجه به قوانین آن صنف و همچنین با توجه به نتایج مطالعات تطبیقی، استانداردها، توصیه نامه ها و نظرات خبرگان و در نظر گرفتن نحوه ارائه هر خدمت در کشور، نحوه و میزان ورود رگولاتوری در بحث توافق نامه های سطح خدمات منعقد شده با کاربران نهایی استخراج می شود. SLA باید شامل شرح خدمات و سطوح خدمات مورد انتظار باشد و همچنین معیارهای اندازه گیری خدمات، وظایف و مسئولیت های هریک از طرفین، راه های جبران خسارت یا جریمه های نقض قرارداد و پروتکلی برای افزودن و حذف معیارها را نیز ارائه دهد، اما در پروژه حاضر ما به دنبال توافق نامه سطح خدمت به صورت عمومی و قابل استفاده برای تمام شرکت های عرضه کننده خدمت هستیم.

تهیه SLA اختصاصی برای هر شرکت عرضه کننده خدمت به صورت مجزا، باید به صورت پروژه ای مجزا و در قالب هر صنعت به صورت تخصصی بررسی شود؛ چراکه تدوین ضوابط، هم جنبه حقوقی دارد و هم باید با شرکت های عرضه کننده خدمت جلسات متعددی برگزار شود تا ضمن دریافت نظرات و دیدگاه های آنها، ادبیات فنی مشترکی از تعریف هر سرویس و شاخص ها و روش های اندازه گیری آنها به دست بیاید. در این بخش از پروژه، تعدادی از نیازمندی های صندوق در قالب پروژه بیان شده اند که این پروژه ها می توانند در آینده در راستای پروژه کنونی تعریف شوند.

1. SLA (Service Level Agreement)

فهرست پروژه‌های پیشنهادی

- ۱- طراحی و توسعه پروفایل‌های شخصی‌سازی شده مشتری با دریافت و ذخیره‌سازی همه اقدامات تعاملی به همراه بازخورد
- ۲- طراحی، توسعه و استقرار باشگاه مشتریان
- ۳- پروژه راه‌اندازی و توسعه CRM
- ۴- اجرای استراتژی‌ها، بهره‌برداری از کسب‌وکارها و زیرساخت‌های فناوری برای تعامل و ارائه خدمات به مشتریان؛ شامل:
 - نهادهای مشتری‌گرایی
 - افزایش و یکنواخت‌سازی درگاه‌های ارتباط با بازنشستگان
 - توانایی ایجاد تعامل، دادوستد و انتقال داده میان تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان شامل مشتریان و استارت‌آپ‌ها، ذی‌نفعان و شرکای کلیدی
 - وجود شفافیت و یکپارچگی در سطح داده‌ها
 - تصمیم‌گیری و تعریف خدمت بر مبنای تلفیق داده‌ها
 - به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه در قالب سکوها
- ۵- توسعه و استقرار زیرساخت داده‌ها؛ شامل
 - Big Data & Data Ware Houses
 - BI Infrastructures
 - Data Virtualization مرکز داده ابری
- ۶- طراحی، توسعه و استقرار کانال‌های همه‌کاره یکنواخت، طراحی Omni Channel
- ۷- طراحی، توسعه و استقرار سکوهایی کسب‌وکار با بهره‌گیری از API Gate Ways
 - بهره‌برداری از تجربه‌های مشتریان به منظور بهبود ارائه خدمات
 - افزایش جذب و تعامل با مشتری از طریق کانال‌های ارتباطی متنوع و یکسان
 - ارائه اطلاعات شفاف و به‌روز

- ارائه خدمات هوشمند و هدفمند
- دگردیسی فرهنگ تعامل دوسویه در ارائه خدمات

۸- Real Time کردن پاسخ دهی به نیازها

- تصور کنید یک بازنشسته از طریق تماس تلفنی تقاضای وام می کند. این درخواست باید به صورت اتوماتیک به اداره ارجاع داده و روند ثبت وام و ضمانت طی شود. سپس مبلغ وام پس از طی مراحل قانونی به حساب وی واریز می شود. بازنشسته دیگری نیز در تاریخی مشخص و از طریق توره های صندوق قرار است به شهر خاصی سفر کند. به محض ورود به شهر مقصد از طرف فروشگاه ها و مراکز تفریحی و رفاهی شهر مقصد که طرف قرارداد در ساختار پلتفرم صندوق هستند، به بازنشسته پیامک می دهند و آفرهای خود را معرفی می کنند.
- تولید فراداده یا Metadata مشتری: فراداده هر مشتری به روشی نیمه خودکار (Semi-Automated) ذخیره و پردازش می شود و محتوا بر این اساس، از طریق کانال های دیجیتالی که از پیش توسط مشتری انتخاب شده است، بدون درخواست افراد (Pushing) برای آن ها ارسال می شود.

در ادامه پروژه، دو پیوست که درواقع الزامات، قوانین و استاندارد ارائه خدمات در پلتفرم هستند، تهیه شده اند.

پیوست ۱

آیین نامه و استاندارد همکاری با صندوق بازنشستگی کشوری

۱. هدف

هدف این سند عبارت است از تبیین الزامات و فرایند اجرایی فعالیت شرکت های عرضه کننده خدمت/ محصول برای همکاری با صندوق بازنشستگی کشوری و استفاده از فضای پلتفرم این صندوق برای معرفی خود و ارائه خدمت/ محصول.

۲. دامنه

این سند به صورت یکنواخت برای تفاهم اولیه با کلیه شرکت های عرضه کننده خدمت/ محصول طرف قرارداد با صندوق بازنشستگی است.

تبصره: توافق خاص با هر مجموعه مجزای این سند به صورت الحاقیه به این سند اضافه می شود که این توافق شامل اطلاعات تخصصی (شرایط و معیارهای سنجش هر صنف و صنعت/ استثنا در ارائه خدمت/ محصول نیازمندی های فنی و...) و عمومی (مشخصات طرفین قرارداد/ شرایط مالی/ مدت زمان) است.

۳. عناوین، تعاریف و مفاهیم

عناوین، تعاریف و مفاهیم به کار گرفته شده در قرارداد مبتنی بر زبان و ادبیات فارسی و در حدود تجارت الکترونیکی است و در صورت تعریف نشدن واژه‌ای که در این عنوان قید نشده، در چارچوب مقررات، قوانین و عرف تجارت الکترونیکی تفسیر می‌شود.

- صندوق بازنشستگی کشوری

صندوق بازنشستگی کشوری از سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران است که به بازنشستگان دولت خدمات‌رسانی می‌کند. در این مستند، صندوق بازنشستگی به اختصار صندوق نامیده می‌شود و در نقش یکی از سهام‌داران پلتفرم حضور دارد. نقش ناظر و رگولاتور نیز بر عهده اداره کل امور فرهنگی و اجتماعی این صندوق خواهد بود.

- پلتفرم صندوق بازنشستگی

پلتفرم (سکو) الکترونیکی با نام تجاری، اختصاصی و ثبت شده برای ارائه محصولات (کالا و خدمات) به مشتریان است.

- تأمین کننده

هر شخصیت حقیقی یا حقوقی ذی صلاح که با تأیید این قرارداد به تأمین محصولات مجاز (کالاها و خدمات) خود به منظور ارائه، عرضه یا فروش از طریق پلتفرم اقدام می‌نماید.

- تأمین کننده نوپا / استارت آپ

چنانچه متقاضی در قالب یک شرکت نوپا و استارت آپ است، در قالب این SLA قرار ندارد و باید ابتدا به مرکز نوآوری صندوق بازنشستگی مراجعه کند و پس از طی شرایط پذیرش در این مرکز به فهرست شرکت‌های عرضه کننده خدمت / متقاضی اضافه شود.

- تأمین کننده حقوقی

شرکت‌ها و مؤسساتی که شناسه ملی / کد اقتصادی و گواهی ارزش افزوده معتبر

دارند، می توانند به عنوان عرضه کننده حقوقی با صندوق بازنشستگی همکاری کرده و نهادی فعال در پلتفرم باشند.

- درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین کننده

درگاه تعاملی (دوسویه) الکترونیکی اختصاصی به منظور تعامل، توافق، تأیید متمم، ملحقات و پیوست های قرارداد بین پلتفرم و تأمین کننده فعالیت دارد و به صورت ادواری به روزرسانی می شود. نحوه اجرای قرارداد در این درگاه مشخص می شود و به تأیید طرفین می رسد.

- قرارداد

مستند همکاری صندوق و تأمین کننده بر بستر پلتفرم که شامل این قرارداد به همراه اسناد، مدارک و ملحقات غیرقابل تفکیک و تعاملات، توافقات، متمم ها و پیوست های مورد توافق در درگاه ارتباطی از جمله پیوست ارزیابی اجتماعی و فرهنگی بین پلتفرم و تأمین کننده است.

- محصول (کالا/ خدمت) قابل قبول

محصولی است مجاز که مشخصات ابزاری تأمین کننده آن در پلتفرم با محصول ارائه شده از نظر کمیت و کیفیت مطابقت داشته و مقررات کشور را رعایت کرده باشد. همچنین محصول ممنوع، دست دوم، بدون تاریخ مصرف برای کالاهای فاسدشدنی، تقلبی یا غیراصل نبوده و دارای عیب، ایراد، نقص، صدمه برخلاف مشخصات ابرازی نداشته باشد.

- محصول بدلی (Fake)

محصول بدلی محصول غیرقابل قبول است که در کمیت یا کیفیت یا نظامات دچار کمبود است. تفاوت در برند یا علائم تجاری، وزن یا مشخصات ظاهری، مدل، بسته بندی، استاندارد، گارانتی و... مصادیقی از نقص کمیت و کیفیت است.

۲- فضای الکترونیکی و امکانات دیجیتالی

امکان تعریف محصولات در پلتفرم و به‌روزرسانی آن‌ها، امکان دسترسی پایدار مشتریان به محصولات تأمین‌کننده و تسهیل فرایند فروش کالا یا ارائه خدمات.

۴. شرایط استفاده

دسترسی و استفاده تأمین‌کنندگان از پلتفرم جهت ارائه کالا و خدمات، مشروط به رعایت ضوابط و شرایط ذیل «قرارداد» آتی است. تأمین‌کننده با ورود به پلتفرم، قرارداد و شروط ضمن آن را پذیرفته و در صورت عدم موافقت با آن، امکان ارائه خدمات و فروش کالا برای شما امکان‌پذیر نخواهد بود. ورود تأمین‌کنندگان به پلتفرم و استفاده از خدمات به‌منظور ارائه کالا و خدمات به مشتریان به معنای آگاه‌بودن و در حکم امضا و پذیرفتن قرارداد و رعایت سیاست‌های پلتفرم است.

۵. تعهدات (تأمین‌کنندگان) خدمت/ محصول

۱- تأمین‌کننده با مراجعه به پلتفرم و موارد درخواستی از جمله مدارک و مستندات هویتی، پروانه‌ها، مجوزها و گواهینامه‌های قانونی و صنفی، حیطه فعالیت و اطلاعات تکمیلی را ابراز و به‌صورت ادواری به‌روزرسانی نماید و پس از انعقاد قرارداد و توافق‌نامه سطح خدمات و تخصیص و دریافت درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین‌کننده، کلیه تعاملات در این درگاه فی‌مابین پلتفرم و تأمین‌کننده به وقوع می‌پیوندد.

۲- اصل رقابت‌پذیری: در عملکرد تأمین‌کننده با مشتریان، اصل بر رقابت‌پذیری است. تأمین‌کننده مکلف است محصولات خویش را با قیمت مناسب ارائه نماید. درخصوص محصولاتی که در مقررات و قوانین جاری جمهوری اسلامی ایران دارای الزامات قانون‌گذاری یا تعرفه‌گذاری است، تأمین‌کننده ملزم به اجرای

- صحیح آن است؛ به‌نحوی که در عملکرد پلتفرم مصونیت ایجاد شود.
- ۳- با توجه به چیدمان پلتفرم مطابق استانداردهای پذیرفته‌شده توسط صندوق، تأمین‌کننده مکلف است از این استانداردها در ارائهٔ محصول (کالا/ خدمت) تبعیت نماید. در غیر این صورت صندوق می‌تواند قرارداد منعقدۀ را یک‌طرفه فسخ نماید.
- ۴- با توجه به رویکرد ادارهٔ کل امور فرهنگی و اجتماعی، تأمین‌کننده موظف است مطابق شرایط و استانداردهای تعیین‌شده فرایند ارائهٔ محصول (کالا/ خدمت) را طراحی نماید. همچنین تأمین‌کننده مکلف است که کالاهای مورد درخواست مشتری را بدون وقفه و در موعد مقرر ارسال نماید و به هیچ دلیلی اعم از نوسانات نرخ ارز، عدم موجودی، اشتباه در مشخصات و غیره از تحویل آن استنکاف نورزد. در غیر این صورت صندوق می‌تواند بنا به تشخیص، خسارات ناشی از عدم انجام تعهدات یا تأخیر در اجرای تعهدات، از تأمین‌کننده مطالبه یا از محل مطالبات وی کسر و برداشت نماید. علاوه بر این صندوق می‌تواند قرارداد را یک‌طرفه فسخ نماید. قطع همکاری نافذ حقوق قراردادی صندوق درخصوص محاسبه و کسر جرائم و تأخیرات از محل مطالبات و تضامین تأمین‌کننده نمی‌باشد. در صورت وقوع موارد فوق، خسارات ناشی از عمل تأمین‌کننده در توافق‌نامهٔ سطح خدمات منعکس گردید.
- ۵- تأمین‌کننده مکلف است صرفاً خدماتی را به مشتری ارائه نماید که از طریق پلتفرم دریافت و وجه آن پرداخت شده باشد. چنانچه مشتری تقاضای خدمات اضافی در محل نماید، تأمین‌کننده باید وی را برای ثبت موارد جدید در پلتفرم راهنمایی نماید، یا انجام آن خدمات اضافی را در درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین‌کننده ثبت نماید و پس از پرداخت توسط مشتری اقدام به ارائه خدمت نماید. چنانچه تأمین‌کننده اقدام به انجام خدمات اضافی نماید و به صندوق اطلاع ندهد، اقدام و عمل وی به‌منزلهٔ تقلب بوده، علاوه بر اینکه صندوق می‌تواند قرارداد خود

با تأمین کننده را فسخ نماید، حق وصول حق الزحمه خود و خسارات را دارد. در صورت وقوع موارد فوق، خسارات ناشی از عمل تأمین کننده در توافق نامه سطح خدمات منعکس گردید.

۶- در صورت ادعای عیب، کاستی یا نقص محصول توسط مشتری، مرجع تشخیص آن صندوق است. صندوق می تواند در جهت اثبات موضوع با جلب نظر اهل خبره (کارشناس) تعیین تکلیف نماید، در این صورت هزینه های آن توسط مشتری تأمین می گردد. در صورت احراز عیب در محصول، تأمین کننده مکلف به استرداد کالا و یا جبران خدمت به همراه پرداخت کلیه خسارات از جمله هزینه کارشناسی، هزینه های حمل و نقل و عدم النفع است. بدیهی است اصل بر حسن نیت و ارائه محصول مطابق با ابراز به مشتری است.

۷- تأمین کننده اعلام و اقرار می نماید که مالک قانونی کالا یا دارای حق فروش کالا یا شایستگی ارائه خدمت را دارد. بدیهی است در صورت نقض اصل فوق، تأمین کننده دارای مسئولیت های کیفری، مدنی و صنفی بوده و ملزم به جبران خسارات و عدم النفع است. در صورت وقوع موارد فوق، خسارات ناشی از عمل تأمین کننده در توافق نامه سطح خدمات منعکس گردید.

۸- در صورت ارائه محصول بدلی توسط تأمین کننده صندوق می تواند ضمن قطع دسترسی درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین کننده، حقوق مشتری را رعایت می نماید. تأمین کننده مکلف به تبعیت از تصمیم صندوق است. در صورت وقوع موارد فوق، خسارات ناشی از عمل تأمین کننده در توافق نامه سطح خدمات منعکس گردید.

۹- با عنایت به الزام و التزام اشخاص از جمله پلتفرم یا تأمین کننده به اجرای صحیح قوانین، تأمین کننده مکلف است که کلیه قوانین مربوط به حیطة فعالیت خویش در پلتفرم را رعایت و اجرا نماید. تأمین کننده مکلف است نسبت به ارائه محصول، کلیه استانداردهای پلتفرم را رعایت و از ارائه محصول به صورت تقلب، قاچاق کالا،

تخلفات تعزیراتی همچون گران فروشی یا کم‌فروشی، زیرفروشی (دامپینگ)، مواد مخدر (تخذیری، محرک یا توهمز) و محصولات غیربهداشتی اجتناب نماید. در صورت تعقیب یا نظارت نهادهای ذی‌صلاح، تأمین‌کننده شخصاً پاسخ‌گو خواهد بود؛ به‌نحوی که هیچ‌گونه تعرضی یا خسارتی به پلتفرم بازنگردد و در صورت ورود خسارات یا تعرض به پلتفرم، وجه التزام (خسارات یا جریمه قراردادی) متناسب با رفتار تأمین‌کننده از وی مطالبه می‌گردد. در صورت وقوع موارد فوق، خسارات ناشی از عمل تأمین‌کننده در توافق‌نامه سطح خدمات منعکس گردید.

۱۰- تأمین‌کننده متعهد به حفظ محرمانگی نام کاربری و رمز عبور درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین‌کننده بوده و برای جلوگیری از هرگونه سوءاستفاده احتمالی، کلیه اقدامات لازم از جمله تغییر رمز عبور در دوره‌های متعارف و عدم افشای آن به اشخاص ثالث را مبذول خواهد داشت. بدیهی است مسئولیت هرگونه سهل‌انگاری در حفظ نام کاربری و رمز عبور، مسئولیت‌های ناشی از استفاده از رمز عبور و به‌طور کلی فعالیت‌هایی که تحت حساب کاربری یا رمز عبور انجام می‌پذیرد بر عهده تأمین‌کننده است. در صورت بروز هرگونه مشکل یا تخلف یا سوءاستفاده اشخاص ثالث، تأمین‌کننده مسئول و پاسخ‌گوی نهادهای مراجع ذی‌ربط و جبران هرگونه خسارت احتمالی وارده است و باید در اسرع وقت نسبت به تغییر رمز عبور اقدام نماید. تأمین‌کننده مکلف است هرگونه مشکل احتمالی را سریعاً به مسئول پشتیبانی پلتفرم اعلام نماید و جهت حل‌وفصل آن همکاری لازم را داشته باشد. در غیر این صورت مسئولیت هرگونه سوءاستفاده از درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین‌کننده یا خسارات ناشی از آن بر عهده تأمین‌کننده است.

۱۱- تأمین‌کننده اقرار نمود هیچ‌یک از مواد و مفاد قرارداد حاضر به معنای شراکت یا وجود رابطه استخدامی از جمله کارگر و کارفرمایی فیما بین طرفین نبوده و نخواهد بود.

۱۲- تأمین کننده کلیه مسئولیت های مرتبط بر تأمین و تهیه محصول، عرضه و نمایش در پلتفرم و تحویل محصول به مشتری را به عهده گرفت و عدم اطلاع از قوانین و مقررات حاکم بر موضوعات فوق، رافع مسئولیت وی نیست.

۱۳- تأمین کننده مکلف است که از واگذاری حقوق و تکالیف خویش در ارائه محصول (کالا و خدمات) به هر شخصی و با هر عنوانی حتی وکالت، نمایندگی، جعاله، صلح پرهیز نماید. بدیهی است در صورت اطلاع صندوق قرارداد فسخ و کلیه خسارات مطالبه می گردد.

۱۴- تأمین کننده مکلف است با رعایت قوانین و مقررات حاکم نسبت به صدور فاکتور به مشتری اقدام نماید.

۱۵- قوانین و مقررات ذکر شده در پلتفرم ممکن است در طول زمان تغییر کند؛ بنابراین تأمین کننده مکلف به بررسی قوانین و مقررات در هر بار استفاده از آن است و استفاده از پلتفرم به معنی پذیرش تغییر در قوانین و مقررات آن است. اگر بعد از تغییر، تأمین کننده همچنان با پلتفرم همکاری نماید، به معنی آن است که شرایط جدید یا اصلاح شده را پذیرفته است.

۶. محرمانگی

۱- تأمین کننده متعهد به حفظ محرمانگی نام کاربری و رمز عبور درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین کننده بوده و برای جلوگیری از هرگونه سوءاستفاده احتمالی، کلیه اقدامات لازم از جمله تغییر رمز عبور در دوره های متعارف و عدم افشای آن به اشخاص ثالث را مبذول خواهد داشت.

۲- بدیهی است مسئولیت هرگونه سهل انگاری در حفظ نام کاربری و رمز عبور، مسئولیت های ناشی از استفاده از رمز عبور و به طور کلی فعالیت هایی که تحت حساب کاربری یا رمز عبور انجام می پذیرد بر عهده تأمین کننده است.

- ۳- در صورت بروز هرگونه مشکل یا تخلف یا سوءاستفاده اشخاص ثالث، تأمین‌کننده مسئول و پاسخ‌گوی نهادها و مراجع ذی‌ربط و جبران هرگونه خسارت احتمالی وارده است و باید در اسرع وقت نسبت به تغییر رمز عبور اقدام نماید.
- ۴- تأمین‌کننده متعهد به حفظ محرمانگی اطلاعات شخصی و تجاری مشتری از جمله شماره تلفن، اطلاعات فردی و... است.
- ۵- تأمین‌کننده متعهد می‌شود کلیه اطلاعاتی که به آن‌ها ارائه شده یا در جریان مذاکرات منتهی به قرارداد یا از این پس در جریان کار کسب می‌نمایند را محرمانه نگاه دارند. هیچ‌چیز مجوز افشای اطلاعات ندارد؛ مگر تا جایی که به موجب قوانین و مقررات لازم‌الاجرا یا احضاریه‌های قانونی ایجاب می‌نماید.

۷. وجه التزام (خسارات یا جریمهٔ قراردادی)

در صورتی که تأمین‌کننده اقدام به نقض قوانین و مقررات و همچنین توافق‌نامه سطح خدمات (SLA) یا نقض هریک از تعهدات قراردادی خود نماید و در موعد مقرر یا به‌طور صحیح تعهدات خود را انجام ندهد یا اقدامات وی به هر دلیل منجر به خسارات مادی، معنوی یا عدم‌النفع از جمله ورود خدشه به اعتبار یا شهرت صندوق بازنشستگی شود، صندوق حق دارد وجه التزام را در درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین‌کننده محاسبه و از تأمین‌کننده مطالبه یا رأساً از مطالبات تأمین‌کننده کسر کند.

وجوه التزام مذکور با الزام تأمین‌کننده به انجام تعهد اصلی قابل جمع بوده و بدل آن نمی‌باشد.

۸. تعهدات صندوق

- ۱- صندوق متعهد است تا با اختصاص فضای الکترونیکی و امکانات دیجیتالی به تأمین‌کننده، متناسب با درخواست تأمین‌کننده آن‌ها را ارائه نمایند. مشروح نحوه تعامل به شرح درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین‌کننده است.

- ۲- صندوق متعهد است ساختار شناسایی، طبقه‌بندی و کدگذاری متناسب با گستره محصولات قابل ارائه در پلتفرم را تهیه و در درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین کننده ارائه و به‌روزرسانی نماید.
- ۳- صندوق متعهد است آموزش کار با درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین کننده را یک‌بار به‌صورت رایگان و الکترونیکی به نماینده تأمین کننده ارائه دهد.
- ۴- صندوق متعهد است کلیه ابلاغ‌ها و اطلاع‌رسانی‌ها را با سرشماره پیامکی..... یا نشانی پست الکترونیکی..... انجام دهد. در صورت تغییر سرشماره پیامکی یا نشانی پست الکترونیکی، موضوع از طریق ارتباطی درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین کننده ابلاغ می‌گردد.
- ۵- صندوق متعهد است مبالغ مربوط به ارائه محصول به مشتری را به نیابت از تأمین کننده دریافت نماید و طبق قوانین و مقررات حاکم، در وجه تأمین کننده پرداخت نماید. پرداخت از طریق شبکه بانکی به‌منزله رسید آن است.
- ۶- صندوق متعهد است با ارزیابی مستمر از کیفیت ارائه خدمت در صورت وجود تفاوت در ارائه محصول (کالا/ خدمت) با چارچوب اعلامی پیش از هر اقدام قانونی (۱ ماه فرصت تغییر و بهسازی) مراتب را به اطلاع تأمین کننده برساند.

۹. شرایط پذیرش تأمین کنندگان

شرایط اولیه احراز هویت تأمین کنندگان در پلتفرم

- ۱- شرکت رسمی ثبت‌شده در اداره ثبت شرکت‌ها و دارای کد اقتصادی/ شناسه ثبت باشند.
- ۲- داشتن گواهینامه‌های رسمی و مجوزهای لازم از نهادهای ذی‌ربط
- ۳- عدم سوء سابقه
- ۴- آدرس پستی معتبر (کد پستی) داشته باشند.

۵- آدرس سایت معتبر (URL) داشته باشند.

۱۰. ویژگی‌های عمومی

- ۱- تأمین‌کننده باید قابلیت استفاده از فناوری‌های روز برای ارائه خدمات/ محصولات در قالب پلتفرم را داشته باشد. به‌طور خلاصه باید دارای بلوغ دیجیتال باشند.
- ۲- از آنجایی که پشتیبانی از خدمات و محصولات به‌طور کامل بر عهده تأمین‌کنندگان است؛ لذا می‌بایست این توان در سطح ملی و با توجه به پراکندگی جغرافیایی ذی‌نفعان در تأمین‌کنندگان وجود داشته باشد.
- ۳- برای محصول و خدماتی که نیاز است پشتیبانی ۲۴ ساعته باشد باید این امکان تأمین‌کنندگان وجود داشته باشد و راه‌های ارتباطی برای بازنشستگان به‌راحتی در دسترس باشد.
- ۴- تأمین‌کنندگان باید دارای تیم فنی پاسخ‌گو به تیم‌های فنی مستقر در صندوق بازنشستگی باشند و اعضای این تیم را معرفی نمایند.
- ۵- تأمین‌کننده موظف است نماینده اجرایی خود را در درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین‌کننده معرفی نماید. صندوق آخرین فرد معرفی‌شده که حاوی شماره تلفن همراه یا نشانی پست الکترونیکی است، معتبر می‌شناسد و کلیه تعاملات به ایشان ابلاغ می‌گردد. نماینده اجرایی به‌استثنای ارکان قرارداد، نماینده تام‌الاختیار تأمین‌کننده است. تأمین‌کننده در محتویات درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین‌کننده مسئول است و هیچ عذری از جمله عدم اطلاع از اقدامات نماینده یا نوسانات بازار پذیرفته نیست.
- ۶- از آنجا که صندوق بازنشستگی تحلیل و گزارشات ماهانه از استفاده بازنشستگان از محصول / خدمت تأمین‌کنندگان را دریافت می‌کند؛ لذا تأمین‌کنندگان باید از سرویس‌های Data Gathering برای کلان داده‌ها استفاده کنند.

- ۷- استاندارد در محصولات و خدمات خود از مراجع ذیصلاح داشته باشند.
- ۸- کالا و خدمات ارائه شده در سامانه باید مجاز باشد. اگر محصول بدلی یا فیک باشد، قابلیت عرضه ندارد. تضمین اصالت کالا را دارا باشد.
- ۹- همراه بودن خدمات و محصولات تأمین کنندگان با اصل رقابت پذیری و تعرفه گذاری آن طبق قوانین کشور باشد.
- ۱۰- امکان بهره برداری از زیرساخت های فناوری همانند سیستم عامل های IOS، اندروید را دارا باشد.
- ۱۱- تأمین کنندگان دارای سابقه و قدمت در اولویت می باشند.
- ۱۲- تعداد مشتریان فعال یا کاربر فعال از امتیازات یک تأمین کننده محسوب می شود.
- ۱۳- اپلیکیشن یا سایت پر بازدید (تعداد دانلود و دیده شدن بالا) از امتیازات یک تأمین کننده محسوب می شود.

۱۱. فسخ قرارداد

قرارداد فیما بین صندوق و تأمین کنندگان، همچنان که با اراده دو طرف منعقد گردید، با اراده دو طرف نیز قابل انحلال است. در صورت بروز هریک از شرایط زیر قرارداد قابل فسخ است:

- ۱- انحلال یا ورشکستگی هریک از طرفین
 - ۲- امر آمر قانونی
 - ۳- حکم صریح مراجع قضایی
 - ۴- فسخ به مصلحت
- فسخ قرارداد مانع از مطالبه خسارات و وجه التزام قراردادی از سوی صندوق نمی باشد. در صورت نقض تعهدات تأمین کننده، طبق این قرارداد و موارد مندرج در توافق نامه سطح خدمات (SLA) و عدم رفع آن ظرف مدت ۱۰ روز از تاریخ ارسال اخطار الکترونیکی در درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین کننده یا از طریق پست الکترونیکی. چنانچه صندوق ادامه

قرارداد را به مصلحت نداند. در صورت اعمال فسخ توسط صندوق، موضوع را از طریق درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین‌کننده یا پست الکترونیکی و یا پیامکی به تأمین‌کننده ابلاغ می‌نماید. اعمال فسخ نیاز به مراجعه به مرجع حل اختلاف یا دادگاه دارد. صندوق با محاسبهٔ وجوه دریافتی و هزینه‌ها و خسارات با تأمین‌کننده تسویه حساب می‌نماید و در این صورت تضامین قراردادی همچون ضمانت‌نامهٔ بانکی، اعتبارات اسنادی، ترهین ملکی و غیره (در صورت وجود هریک) را رفع اثر و عودت می‌نماید.

۱۲. حل اختلاف

در صورتی که اختلافی بین طرفین قرارداد بروز کند، اعم از اینکه مربوط به اجرای موضوع قرارداد یا مربوط به تعبیر و تفسیر هریک از مواد قرارداد، درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین‌کننده، توافق‌نامه سطح خدمات و اسناد و مدارک پیوست آن باشد، ابتدا با اصل حسن نیت به وسیله مذاکره رفع اختلاف می‌گردد و در صورت بقای اختلاف ظرف پنج روز، موضوع به هیئت داورى ارجاع می‌شود.

هیئت داورى پیشنهادی که هیئتی سه نفره است، شامل یک نماینده با معرفی کتبی تأمین‌کننده، یک نماینده با معرفی کتبی صندوق و یک نفر به عنوان داور مرضی الطرفین. تبصره: در صورت عدم معرفی نماینده طرفین در داورى ظرف مدت یک هفته، هیئت داورى با اکثریت اعضا تشکیل جلسه می‌دهد و تصمیم لازم را اتخاذ و ابلاغ می‌نماید.

پیوست ۲

قوانین استفاده از پلتفرم

هر خدماتی که از پلتفرم صندوق دریافت می‌شود، مشمول شرایط و ضوابطی است. هر دو طرف تأمین‌کننده / مصرف‌کننده باید شرایط را بپذیرند و در بخش ثبت‌نام، تیک مطالعه این شرایط که در زیر آمده را بزنند.

- رابطه تأمین‌کنندگان با صندوق در قالب ارائه خدمات در پلتفرم براساس قوانین تجارت و قوانین تجارت الکترونیک ایران خواهد بود و قرارداد تأمین‌کنندگان / تولیدکنندگان با صندوق بازنشستگی کشوری است و نه صرفاً یک سایت.
- پلتفرم صندوق بازنشستگی تابع قوانین و مقررات جمهوری اسلامی ایران است و درج هرگونه موارد سیاسی، غیراخلاقی و مغایر با هنجارهای اجتماعی باعث حذف حساب کاربر مورد نظر خواهد شد.
- استفاده از نام و نام خانوادگی حقیقی افراد به‌منظور ثبت‌نام در سایت الزامی است. در صورت مشاهده کلمات رکیک و الفاظ نامناسب، حساب کاربر حذف خواهد شد.
- تمامی متن‌ها، طرح‌های گرافیکی و کدهای به کار گرفته شده در پلتفرم جزء اموال صندوق بازنشستگی محسوب شده و هرگونه کپی‌برداری، نشر، نمایش، بازسازی و انتقال آن به هر صورت بدون اجازه مالک ممنوع بوده و پیگرد قانونی در پی

خواهد داشت.

- هریک از طرفین باید اطلاعات مندرج در درگاه ارتباطی پلتفرم و تأمین‌کننده و ناشی از قرارداد اعم از اسناد، مدارک و اسرار تجاری، خصوصاً اطلاعات مربوطه به مشتریان را محرمانه تلقی و کلیه اقدامات و جوانب مقتضی برای تضمین حفظ محرمانگی آن به‌وسیله کارکنان خود را نیز اتخاذ نمایند.
- طرفین باید کلیه اطلاعاتی را که به آن‌ها ارائه شده یا در جریان مذاکرات منتهی به قرارداد یا از این پس در جریان کار کسب می‌نمایند محرمانه نگاه دارند. هیچ‌چیز مجوز افشای اطلاعات ندارد؛ مگر تا جایی که به‌موجب قوانین و مقررات لازم‌الاجرا یا احضاریه‌های قانونی ایجاب می‌نماید.

با این حال طرف ارائه‌کننده اطلاعات در این موارد نیز موظف است به‌سرعت پس از دریافت احضاریه قانونی از مراجع صالح مبنی بر دستور افشای اطلاعات و پیش از هرگونه اقدام، طرف دیگر را مطلع نموده و در صورت الزام قانونی به پاسخ‌گویی، با هماهنگی و در چارچوب قانون اقدام نماید. صندوق حق دارد به صلاح‌دید خود خسارات ناشی از نقض این تعهد را محاسبه نموده و از مطالبات تأمین‌کننده کسر نماید.

- **فروش کالای قاچاق، ممنوعه، غیربهداشتی مضر ممنوع است.**

لیستی از کالاهای ممنوعه و غیرقابل فروش موجود است که مدام در حال به‌روزرسانی و تغییر است.

- **فروش کالای غیراصل ممنوع است.**

فروش کالای غیراصل اکیداً ممنوع است. اگر محصولی از نظر جعبه، بسته‌بندی، جنس، کیفیت و... با کالای اصلی که توسط مراکز مورد تأیید مانند سایت اصلی برند یا شرکت‌های واردکننده قانونی که کالاهای اصل را به فروش می‌رسانند مغایرت داشته باشد، کالا با عنوان «غیراصل» شناخته می‌شود.

قیمت مصرف کننده

- قیمت مصرف کننده همان قیمت مصوب کالا است که روی کالا درج شده است. از قیمت گذاری و فروش هر گونه کالا با قیمتی بالاتر از قیمت مندرج روی کالاهایی که «قیمت مصرف کننده» روی آن ها درج شده خودداری کنید.
- کالاهایی که قیمت مصرف کننده روی آن ها درج نشده، اما دارای قیمت مصوب هستند، باید با قیمت های مصوب و رسمی رایج در سراسر کشور قیمت گذاری شوند.
- از قراردادن قیمت های غیرواقعی و فروش با قیمت اصلی تحت عنوان تخفیف که به نوعی فریب خریدار محسوب می شود، خودداری کنید.

ارسال به موقع سفارش مشتریان

- تأمین کنندگان موظف هستند کالاهای سفارش داده شده را به موقع و رأس زمان مقرر به دست مشتریان برسانند.
- برای جلوگیری از تأخیر در ارسال کالا، داشتن موجودی کالا الزامی است؛ بنابراین از موجود کردن کالای بدون موجودی در پلتفرم جداً خودداری کنید.
- اگر فروشنده ناچار به تهیه کالا همزمان با دریافت سفارش است، مدت زمان ارسال کالا به مشتری در سایت باید با محاسبه زمان تهیه کالا توسط تأمین کننده درج شود.
- همچنین تأمین کننده موظف است که میزان موجودی کالا در پنل مربوطه را به روز و مطابق با واقعیت درج کند.

جرائم

کالاهای مرجوعی

در صورتی که کالا به دلایل زیر توسط مشتری مرجوع شود، مستلزم جریمه خواهد بود:

- مشکلات فنی / معیوب بودن کالا
- گواهی قفل شده / غیر قابل رجیستری
- مغایرت محتوا
- مغایرت لیبل
- مغایرت رنگ
- کسری اقلام همراه کالا
- کالای استفاده شده
- کالای غیر اصل (تقلبی)
- عدم اعمال تخفیف
- قیمت فروش از قیمت مصرف کننده چاپ شده روی کالا بالاتر است.
- آسیب فیزیکی کالا با بسته بندی سالم
- اتمام مدت گارانتی / اشکال در مدت گارانتی
- ایراد یا اشکال در کارت گارانتی / کارت گارانتی نامعتبر
- عدم وجود کارت گارانتی
- عدم وجود فاکتور

تسویه

تسویه با تأمین کنندگان در کوتاه ترین زمان ممکن (براساس مقررات موضوع قوانین و مقررات تجارت الکترونیکی) پس از تحویل کالا و یا ارائه خدمت انجام می شود (تا ۲۴ ساعت پس از تحویل کالا یا ارائه خدمت).

مدل مالی همکاری

طبق توافق صندوق بازنشستگی با تأمین کنندگان.

فهرست منابع

- i- مقاله سید محمدجواد میرطاهر، مجله تحقیقات مالی اسلامی، بهار و تابستان ۱۳۹۴، شماره ۲
- ii- مقاله حکمرانی در عصر دیجیتال، مژگان نوری، مهدی شامی زنجانی، بابک عابدین، مجله مدیریت برنامه ریزی در نظام آموزشی، پاییز و زمستان ۱۳۹۸، شماره ۲۳
- iii- بررسی آمادگی سازمانی صنعت بانکی برای دیجیتالی شدن، دیتیجی (گروه تحول دیجیتال)، شهریور ۱۳۹۵
- iv- مقاله مدل بلوغ مدیریت دانش، سید حامد حسینی امین، سیده فرنوش میراعلمی، ریحانه شصتی، همایش ملی علوم انسانی، بهار ۱۳۹۶
- v- تحول دیجیتال در بانک ها تحول مدل های کسب و کار، تیناباقری، تابستان ۱۳۹۹، شماره ۱
- vi- خلق مدل کسب و کار، الکساندر استروالدر، غلامرضا توکلی، بابک وطن دوست، حسام الدین ساروقی، بهامین توفیقی، زمستان ۱۳۹۷، شماره ۸
- vii- انقلاب پلتفرم، جفری پارگر، مارشال وان الستین و سنجیت چوداری، مصطفی طهماسبی، فائزه گرایلی، بهار ۱۳۹۹، شماره ۱

افزایش فراوانی، تنوع و گستره خدمات صندوق بازنشستگی کشوری و نیز نیازهای متنوع بازنشستگان، بر پیچیدگی‌های فرآیندهای عملیاتی-اجرایی و مدیریتی خدمت‌رسانی می‌افزاید. از این رو ظهور پلتفرم‌های هوشمندی که بر بستر سکوهاي نرم‌افزاری عرضه‌کنندگان، تقاضاکنندگان، نهادهای واسطه‌ای و خدمات‌دهندگان مالی را در قالب موجودیتی واحد و یکپارچه در می‌آورند، فرصتی استثنایی در جلوگیری از بروز مشکلات در مسیر ارائه خدمات بیمه‌ای، رفاهی، فرهنگی و اجتماعی این صندوق فراهم می‌سازد؛ بستری که نه تنها محدودیت ارائه انواع خدمات و کالاها را از بین می‌برد، بلکه امکان ویژه‌سازی خدمات و کالاها را برای طیف متنوعی از نیازهای ذی‌نفعان هدف نیز فراهم می‌آورد.

قیمت: ۴۵۰۰۰ تومان