



## شرح خدمات مورد انتظار فعالیت پژوهشی (RFP)

### طراحی نشانگرهای کلیدی عملکرد (KPIs) کسب و کار و سنجه های مربوطه در تحول دیجیتال به

### تفکیک واحدهای ستادی (office) و عملیاتی (front-line) بانک

### مروری اجمالی بر موضوع پژوهش:

شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs) و سنجه ها موثر در تصمیم گیری، منطبق با ماهیت هر فعالیت و با هدف ارزیابی و سنجش هر فعالیت در کسب و کار، طراحی می شوند و هر سنجه یا شاخص باید بتواند فعالیت های سازنده یا ایجاد کننده خود را به درستی ارزیابی کند و هر فعالیت هم باید سنجه های ارزیابی مختص خود را دارا باشد.

در عصر دیجیتال که فرایندها، فعالیت ها، گام های هر فعالیت و داده های مرتبط با آنها، تغییر یافته است؛ نیاز به طراحی و تدوین شاخص هایی متناسب با این وضعیت برای بانک، ضروری است زیرا شاخص های پیشین ممکن است دیگر قادر به سنجش صحیح عملکرد و فعالیت، نباشند. به علاوه، ابزارهای رو به رشد اندازه گیری در عصر دیجیتال، امکان ارزیابی های روزآمد، دقیق و شفاف از هر فعالیت را امکان پذیر کرده است؛ لذا شاخص های تخمینی و تقریبی که در دهه های قبل استفاده می شدند، می بایست با شاخص هایی دقیق تر و داده محور و حساس به زمان، جایگزین شوند تا به ارزیابی های صحیح تری از کسب و کار منتج شده و تصمیم گیری های موثرتری را رقم زنند. این سنجه ها، در تمامی فعالیت های اصلی، به تفکیک، تعریف می شوند.

بنابراین، مساله اصلی آن است که به موازات اجرای تحول دیجیتال در بانک ها، به منظور حصول اطمینان از صحت عملکردها و سنجش نتایج اقدامات در کسب و کار، از چه شاخص های کلیدی عملکرد باید استفاده نمود.

در بانک کشاورزی، به دلیل طیف بالای خدمات و تنوع مشتریان، خطوط کسب و کاری مختلفی وجود دارد که پیچیدگی فعالیت های مرتبط با "صف" را به دنبال داشته است. همین امر، تنوع، پویایی و روزآمدی شاخص های ارزیابی فعالیت های صف را می طلبد که مبتنی بر داده های موثر بر هر فعالیت طراحی و مورد استفاده قرار گیرد.

به دنبال تنوع در فعالیت واحدهای صف، واحدهای پشتیبان یا ستادی نیز پیچیده شده و فعالیت های مختلفی را بر عهده گرفته اند. لذا، نیاز به بازطراحی یا ایجاد شاخص های ارزیابی و سنجش در واحدهای ستادی نیز از ضروریات است.

تنوع و توسعه کانال های خدمت رسانی به سمت دیجیتال محوری و پررنگ تر شدن نقش تجربه مشتری در بانک، هم بر نیاز به ایجاد شاخص های جدید مبتنی بر آن کانال ها و فرایندها، افزوده است؛ که این مهم، با افزایش سطح رقابت پذیری، بهبود مستمر عملکرد رقبا و نوآوری های روزافزون در نظام بانکی، تشدید می شود.

با توجه به موارد فوق، مساله یا موضوعی که بانک کشاورزی با آن مواجه است این است که ارزیابی عملکرد واحدهای صف و ستاد را با توجه به تحولات عصر دیجیتال، به چه نحوی بازطراحی یا خلق نماید که تصمیم گیری بر مبنای آن سنجه ها، به نتایج اثربخش تر و موثرتری بیانجامد. لذا سوالات اصلی زیر مطرح می شوند:

- " با توجه به تغییرات فرایندها و فعالیت ها در عصر دیجیتال، نشانگرهای کلیدی عملکرد (KPIs) کسب و کار و سنجه

های فعالیت های واحدهای ستادی (Back office) بانک، چه چیزهایی خواهند بود؟"

- " با توجه به تغییرات فرایندها و فعالیت ها در عصر دیجیتال، نشانگرهای کلیدی عملکرد (KPI) کسب و کار و سنجه های فعالیت های واحدهای عملیاتی (front-line) بانک، چگونه تغییر می کنند؟"

بدین منظور ضرورت دارد تا:

- سنجه های کنونی تمام فعالیت ها و فرایندهای اصلی بانک (اعم از صف و ستاد) مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد و انتظار تحلیل از هر سنجه شفاف شود.
  - سنجه ها و نشانگرهای کلیدی کسب و کار در عصر دیجیتال به تفکیک صف و ستاد در بانک های دنیا مورد بررسی قرار گیرد.
  - سنجه های مورد نیاز برای تمام فعالیت ها و فرایندهای اصلی بانک (اعم از صف و ستاد)، طراحی شود.
  - سنجه های مرتبط با هر کانال خدمت رسانی، از منظر مشتری نیز طراحی و خلق شوند.
  - سنجه های مربوط به ارزیابی عملکرد رقبا و وضعیت صنعت، طراحی شوند.
  - سنجه های محیطی، برای ارزیابی شاخص ها و روندهای محیطی موثر بر فعالیت های بانک کشاورزی، استخراج یا تدوین شوند.
- مورد انتظار است که هدف از هر نشانگر کلیدی عملکرد کاملا مشخص باشد و مواردی که سنجه می تواند به تصمیم گیری مدیران (نقاط تصمیم) کمک کند، نیز به طور شفاف تعیین شوند.

## نتایج و اهداف مورد انتظار از اجرای پژوهش

### نتایج کلیدی:

بازطراحی یا ایجاد نشانگرهای کلیدی و سنجه های جدید برای بانک کشاورزی، مبتنی بر تغییرات ایجاد شده مبتنی بر فناوری اطلاعات در فرایندهای داخلی بانک (به تفکیک صف و ستاد)، از این طرح پژوهشی مورد انتظار است.

### اهداف و مقاصد:

هدف اصلی از این پژوهش ارائه شاخص ها و سنجه های جدید یا بازتعریف سنجه های پیشین عملکرد کسب و کار در واحدهای صف و ستاد بانک کشاورزی در فضای جدید بانکداری دیجیتال است به نحوی که با توجه به تغییرات فرایندها و فعالیت های خطوط کسب و کار در عرصه دیجیتال و تحولات ایجاد شده در نحوه تعامل مشتریان با بانک، بتواند به بهترین نحو به ارزیابی عملکرد واحدهای صف و ستادی بانک کشاورزی پرداخته، و به مدیران در تصمیم گیری های موثرتر یاری رساند.

## رعایت معیارهای عملیاتی اجرای پژوهش:

### پوشش ابعاد و جنبه های:

- ۱- بررسی و دسته بندی سنجه ها و KPI های فعلی بانک کشاورزی در واحدهای صف و ستاد و بررسی شاخص های مورد نیاز در تدوین گزارشات روزانه بانک در واحدهای مختلف،
- ۲- بررسی و دسته بندی سنجه ها و KPI های فعلی بانک کشاورزی در ارزیابی نحوه تعامل بانک با مشتری در واحدهای صف و ستاد و بر روی کانال های تعاملی متنوع بانک،
- ۳- شناسایی دقیق فرایندهای اصلی بانک و فعالیت های تشکیل دهنده آن

- ۴- شناسایی سنجه ها و معیارهای ارزیابی هر فعالیت در وضعیت فعلی و مقایسه آن با شاخص های موجود
- ۵- تحلیل دقیق معیارها و شاخص های سنجش کیفیت تعامل بانک با مشتریان در هر مرحله از تجربه مشتری و تدوین شاخص های مورد نیاز
- ۶- شناسایی یا طراحی شاخص های محیطی (محیط کلان بانک شامل محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فناوری) موثر بر فعالیت های بانک، تبیین نحوه دستیابی و استخراج آنها از منابع داده ای و فرمول بندی آن
- ۷- تعیین اهداف، نتایج و بینش های حاصله از هر سنجه (در واحدهای صف و ستاد-مشتریان-محیط پیرامونی بانک) به صورت دقیق و نحوه کاربرد آن سنجه ها در تصمیم گیری مدیران.
- ۸- تعیین و تشریح هر شاخص و فرمول سازنده شاخص با تعیین دقیق داده های سازنده آن
- ۹- دسته بندی و تبیین دقیق سنجه ها، فرمول ها، منابع داده ای آن، نتایج و اهداف از سنجش هر شاخص و نقاطی از تصمیم که توسط هر سنجه قابل پاسخگویی است.

### زمان بندی اجرای پژوهش:

مدت زمان اجرای پژوهش ۶ ماه پس از تصویب پروپوزال و عقد قرارداد