



## شرح خدمات مورد انتظار فعالیت پژوهشی (RFP)

### طراحی چارچوب همکاری و مشارکت بانک کشاورزی با شرکت های دانش بنیان، فین تک ها و استارت آپ ها

#### مروری اجمالی بر موضوع پژوهش:

بانک کشاورزی، بانکی با بیش از ۹۰ سال قدمت و دارای ساختاری دولتی است که در نظر دارد خود را با شرایط نوآورانه عصر حاضر منطبق نموده و از حضور استارتاپ ها و شرکت های دانش بنیان بهره برد. این بانک علاوه بر مشتریان فعال در بخش کشاورزی، به فعالان سایر بخش های اقتصادی نیز خدمت ارائه می دهد. با توجه به چابکی بانک در انطباق خدمات و فرایندها با نیازها و انتظارات (در حال تحول) مشتریان (در اکوسیستم کشاورزی)، ورود ایده های نوآورانه، مورد انتظار است.

از دیگر سو، فعالیت در بازار رقابتی و فناورانه صنعت بانکداری در ایران (در اکوسیستم تجاری) با توجه به نوآوری های رو به رشد بانک های خصوصی، بانک کشاورزی را ترغیب نموده است که برای حفظ و در نهایت ارتقای جایگاه رقابتی خود، از فناوری ها و تکنولوژی های جدید در فرایندهای داخلی و نحوه ارائه خدمات، بهره گیرد.

بانک کشاورزی برای ورود قدرتمند به همکاری های نوآورانه و مدیریت نوآوری باز لازم است همکاری با استارتاپ ها و شرکت های دانش بنیان را در یک ساز و کار استراتژی محور و با هدفگذاری دقیق و شفاف، دنبال کند. به علاوه، اجرای موفق این تعاملات نیازمند برآورده ساختن پیش نیازهای درون سازمانی است که از آن جمله می توان به سند استراتژیک، دستورالعمل ها و رویه ها، ساختار، فرایندها، نقش ها و مسئولیت ها، تعاملات داده ای و اطلاعاتی اشاره کرد.

از منظر دیگر، تهدیدات و ریسک های همکاری بانک با شرکت های نوپا و استارتاپ ها، با توجه به نرخ شکست بالای این شرکت ها، قابل اغماض نیست و می بایست مدل مشارکت مالی همراه با شیوه های ارزیابی (شاخص ها یا ساز و کارهای مناسب) برای این سنجش ها در نظر گرفته شود.

در یک جمع بندی کلی، انتظار می رود چارچوب و مدل حاصل از این پژوهش که به عنوان نقشه راه جامع برای همکاری بانک کشاورزی با استارتاپ ها و دانش بنیان ها است به نحوی طراحی شود که اهداف زیر را برآورده سازد:

۱- طراحی چارچوب با ارزیابی دقیق اهداف بانک، ملاحظات ریسک و زمینه های بالقوه نوآوری (وضعیت، منابع و قابلیت های فعلی بانک کشاورزی)، صورت پذیرد.

۲- نقاط ورود استراتژیک برای همکاری را به وضوح نشان دهد و چشم اندازی پویا از تعامل فین تک ها، لندتک ها (Microfinancing) و اگری تک ها با بانک کشاورزی ترسیم کند.

۳- ساز و کار اجرای الگو به نحوی باشد که پرورش فرهنگ نوآوری در سازمان را برای تسهیل تعامل یکپارچه با استارتاپ ها، به دنبال داشته باشد.

۴- این چارچوب بتواند راه حل های مشتری محور و ایده های نوآورانه را از بیرون از بانک شناسایی و دریافت نماید و به درون بانک انتقال دهد.

۵- با توجه به اینکه ساختار سازمانی بانک برای همکاری و تعامل با استارت آپ ها - که عموماً کوچک و چابک هستند - پیچیده است و نیاز به تصمیم‌گیری‌های طولانی‌مدت و تاییدات متعدد می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای سریع طرح‌ها و ایده‌های نوآورانه را مختل کند، لذا ساختار مناسب به منظور حمایت از نوآوری در بانک طراحی و ارائه شود.

۶- از آنجا که فقدان یکپارچگی بین سامانه‌های بانکی، از یک سو و نبودن mart های تخصصی از داده‌ها (بر اساس ماهیت بخش‌های مختلف کسب و کار)، از سوی دیگر، فعالیت شرکت‌های دانش‌بنیان و تیم‌های استارت‌آپی فناوری محور را با مشکل جدی روبرو می‌سازد و علاوه بر آن، سیاست‌گذاری‌های لازم برای دسترسی‌های محدود به داده‌ها برای متقاضیان داخلی و خارجی، در بانک کشاورزی فراهم نیست؛ راهکارهای مقابله با این موانع در مدل پیشنهادی دیده شود.

۷- به علاوه، تدابیر لازم برای ارتقای توانمندی‌های نوآوری، رشد و تغییر از سوی کارکنان و مدیران بانک که ممکن است عامل توقف و تأخیر در پذیرش ایده‌های جدید و اجرای طرح‌های نوآورانه باشد (تفکر سیلویی - نوآوری بسته و محدود)، پیشنهاد شود.

۸- با مطالعه قوانین بالادستی بانک، مقررات و دستورالعمل‌های داخلی محدود کننده‌ای که با هدف کاهش ریسک‌ها، تخلفات و تقلب‌های مالی؛ مانع از پذیرش ایده‌های جدید و خلاقانه شده‌اند و فرآیندهای پیچیده‌ای را در بانک منجر شده‌اند شناسایی و تدابیر جاری سازی نوآوری و خلاقیت در بانک ارائه شود.

۹- بانک کشاورزی برای همکاری مشترک با استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان، نیاز به اطمینان از امنیت و حریم خصوصی داده‌ها و اطلاعات مشتریان خود دارد. تلاش برای حفاظت از این اطلاعات می‌تواند منجر به گرایش به سمت فضای بسته نوآوری و عدم تعامل با محیط بیرونی شود که لازم است راهکارهای لازم برای مقابله با این مهم در مدل پیشنهادی گنجانده شود.

۱۰- مدل همکاری مناسب بانک با سایر فعالان این اکوسیستم (صندوق نوآوری و شکوفایی، شتاب‌دهنده‌ها، مراکز نوآوری دانشگاهها و ...)، طراحی و ارائه شود.

## نتایج و اهداف مورد انتظار از اجرای پژوهش

### نتایج کلیدی:

طراحی چارچوب تعامل و همکاری بانک کشاورزی با استارت آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان، به منظور برقراری جریان نوآوری از بیرون از مرزهای سازمانی بانک به داخل بانک با بهره‌گیری از امکانات نوین فناوری اطلاعات، و ارائه ساز و کار و فرایندهای پیاده‌سازی آن در عمل (مدل اجرایی).

با اجرای این مدل، بانک کشاورزی در صدد ایجاد یک اکوسیستم پویا است که نوآوری را تقویت می‌کند، طراحی محصولات و خدمات بانک را با نیازهای به روز مشتریان خود منطبق می‌سازد و با تسریع جریان نوآوری، بانک را به سمت آینده‌ای با رشد و تعالی پایدار سوق می‌دهد.

## اهداف و مقاصد:

هدف اصلی این پیشنهاد ارائه چارچوبی کاملاً تعریف شده برای ورود بانک کشاورزی به اکوسیستم همکاری با استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش بنیان است تا با اجرای آن بانک کشاورزی بتواند در آینده از نوآوری و چابکی استارت‌آپ‌ها در درون بانک بهره مند شود.

در این راستا، اهداف فرعی زیر، قابل دستیابی است:

- تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی بانک کشاورزی و شناسایی ظرفیت‌ها و فرصت‌های موجود در بانک برای بهره‌برداری در پیاده‌سازی مدل پیشنهادی
- فرایندها و نکات حائز اهمیت در پیاده‌سازی و اجرای مدل پیشنهادی (چارچوب همکاری) در بانک
- ارکان، ساختار، نقش‌ها، وظایف در اجرای مدل و نحوه سنجش عملکرد هر رکن.

## رعایت معیارهای عملیاتی اجرای پژوهش:

### پوشش ابعاد و جنبه‌های:

- ۱- شناسایی وضعیت فعلی بانک کشاورزی؛ پتانسیل‌ها و کمبودها
- ۲- بررسی مدل‌های برتر دنیا و نمونه‌های موفق در ایجاد تعامل با استارت‌آپ‌ها و کارآفرینان در صنعت بانکداری (با تاکید بر بانک‌های تخصصی-توسعه‌ای)
- ۳- طراحی مدل پیشنهادی سفارشی شده برای بانک کشاورزی
- ۴- طراحی فرایندهای پیاده‌سازی و اجرای مدل همکاری بانک با استارت‌آپ‌ها در بانک کشاورزی
- ۵- طراحی الگوی شناسایی استارت‌آپ‌های همکار و ایده‌های خلاقانه
- ۶- طراحی الگوی شناسایی، ارزیابی و انتخاب شرکای مناسب، تعیین انتظارات روشن، ایجاد شاخص‌های کلیدی عملکرد و نظارت بر پیشرفت تعامل با شرکای استراتژیک در اجرای هر نوآوری
- ۷- طراحی فرایند تعامل مستمر با نوآوران برون سازمانی
- ۸- شاخص‌های سنجش و ارزیابی استارت‌آپ‌ها و ایده‌های نوین و راهکارهای پوشش ریسک
- ۹- طراحی ساختار سازمانی مناسب برای اجرای مدل
- ۱۰- تدوین استراتژی‌های مناسب برای هر واحد و بخش در بانک (مرتبط با مدل)
- ۱۱- طراحی نقش‌ها و مسئولیت‌ها (در مدل پیشنهادی)
- ۱۲- طراحی شاخص‌ها و معیارهای سنجش اثربخشی مدیریت نوآوری در بانک کشاورزی (مبتنی بر مدل پیشنهادی)
- ۱۳- ارائه ساز و کار پایش میزان موفقیت
- ۱۴- نمایش مدل اجرایی (نمایش و دیداری سازی مدل و طراحی پایه UI)
- ۱۵- طراحی مدل بهبود و فرایند اجرای آن

## زمان بندی اجرای پژوهش:

مدت زمان اجرای پژوهش  پس از تصویب پروپوزال و عقد قرارداد