

## OKR/KPI Tree + Measurement Plan

### **\*\*چارچوب کلی\*\***

شرکت نوبت‌نو از چارچوب اهداف و نتایج کلیدی برای همسوسازی و اندازه‌گیری پیشرفت استفاده می‌کند. این چارچوب در سه سطح تعریف شده است. سطح اول اهداف شرکت که به صورت فصلی تنظیم می‌شود. سطح دوم نتایج کلیدی که پیشرفت به سمت هر هدف را کمی می‌سازد. سطح سوم شاخص‌های کلیدی عملکرد که معیارهای عملیاتی روزانه و هفتگی هستند. هر نتیجه کلیدی به دو یا سه شاخص کلیدی عملکرد شکسته می‌شود که هر کدام فرمول منبع داده ابزار اندازه‌گیری و دوره گزارش مشخصی دارند. همچنین برای هر شاخص مرزهای هشدار تعریف شده است که مشخص می‌کند چه عددی وضعیت خوب محسوب می‌شود چه عددی وضعیت هشدار است و چه عددی وضعیت بحرانی که نیازمند مداخله فوری است.

### **\*\*اهداف شرکت برای فصل اول سال اول\*\***

#### **\*\*هدف شرکت شماره یک: اعتبارسنجی محصول در بازار شیراز\*\***

این هدف بر تأیید فرضیه‌های اصلی کسب‌وکار متمرکز است.

#### **\*\*نتیجه کلیدی یک: جذب پنجاه پزشک فعال در پلتفرم\*\***

تعریف پزشک فعال پزشکی است که حداقل پنج نوبت در ماه از طریق سیستم دریافت کند.

شاخص کلیدی عملکرد یک: تعداد پزشکان فعال

فرمول: شمارش تعداد پزشکان منحصربه‌فردی که در ماه جاری حداقل پنج نوبت داشته‌اند

منبع داده: پایگاه داده نوبت‌ها

ابزار اندازه‌گیری: کوئری مستقیم از پایگاه داده

دوره گزارش: روزانه

مرز هشدار: وضعیت خوب چهل پزشک یا بیشتر. وضعیت هشدار سی تا سی‌ونه پزشک. وضعیت بحرانی زیر سی پزشک.

تصمیم فعال‌شونده: اگر وضعیت به هشدار برسد بررسی علت کاهش و افزایش تلاش‌های جذب. اگر وضعیت بحرانی شود بازنگری اساسی در استراتژی جذب پزشکان

شاخص کلیدی عملکرد دو: نرخ تبدیل پزشک آزمایشی به فعال

فرمول: (تعداد پزشکان فعال / تعداد پزشکان آزمایشی) \* ۱۰۰

منبع داده: پایگاه داده کاربران و نوبت‌ها

ابزار اندازه‌گیری: کوئری ترکیبی از دو جدول

دوره گزارش: هفتگی

مرز هشدار: وضعیت خوب نرخ تبدیل بیست درصد یا بیشتر. وضعیت هشدار ده تا نوزده درصد. وضعیت بحرانی زیر ده درصد.

تصمیم فعال‌شونده: اگر نرخ تبدیل در وضعیت هشدار باشد بهبود فرآیند آموزش و پشتیبانی از پزشکان جدید. اگر در وضعیت بحرانی باشد بازنگری در ارزش پیشنهادی محصول برای پزشکان

**\*\*نتیجه کلیدی دو: ثبت دو هزار نوبت واقعی\*\***

تعریف نوبت واقعی نوبتی است که توسط بیمار رزرو شده و در مطب ارائه شده است.

شاخص کلیدی عملکرد یک: تعداد نوبت‌های ثبت‌شده ماهانه

فرمول: شمارش نوبت‌های با وضعیت تکمیل‌شده در ماه جاری

منبع داده: پایگاه داده نوبت‌ها

ابزار اندازه‌گیری: کوئری شمارش

دوره گزارش: روزانه

مرز هشدار: وضعیت خوب دو هزار نوبت یا بیشتر. وضعیت هشدار هزار و پانصد تا هزار و نهصد و نود و نه نوبت. وضعیت بحرانی زیر هزار و پانصد نوبت

تصمیم فعال‌شونده: اگر در وضعیت هشدار باشیم تحلیل علت کاهش و اجرای کمپین تشویقی برای بیماران. اگر در وضعیت بحرانی باشیم بررسی امکان همکاری با پزشکان پرطرفدار برای افزایش نوبت‌ها

شاخص کلیدی عملکرد دو: میانگین نوبت به ازای هر پزشک فعال

فرمول: تعداد کل نوبت‌های ماه / تعداد پزشکان فعال

منبع داده: پایگاه داده نوبت‌ها و پزشکان

ابزار اندازه‌گیری: کوئری ترکیبی

دوره گزارش: هفتگی

مرز هشدار: وضعیت خوب چهل نوبت یا بیشتر به ازای هر پزشک. وضعیت هشدار بیست و پنج تا سی و نه نوبت.

وضعیت بحرانی زیر بیست و پنج نوبت

تصمیم فعال‌شونده: اگر در وضعیت هشدار باشیم بررسی موانع استفاده بیماران از سیستم. اگر در وضعیت بحرانی باشیم ارائه آموزش مستقیم به پزشکان برای تشویق بیماران به استفاده از سیستم

**\*\*هدف شرکت شماره دو: ارائه پیش‌بینی زمان با دقت قابل قبول\*\***

این هدف بر تحقق مزیت رقابتی اصلی محصول متمرکز است

**\*\*نتیجه کلیدی یک: کاهش میانگین خطای مطلق پیش‌بینی به زیر بیست و پنج دقیقه\*\***

تعریف خطای مطلق پیش‌بینی تفاوت مطلق بین زمان پیش‌بینی‌شده و زمان واقعی ویزیت بر حسب دقیقه

شاخص کلیدی عملکرد یک: میانگین خطای مطلق پیش‌بینی

فرمول: مجموع قدرمطلق خطاهای پیش‌بینی / تعداد نوبت‌های تکمیل‌شده

منبع داده: جدول نوبت‌ها شامل زمان پیش‌بینی‌شده و زمان واقعی ویزیت

ابزار اندازه‌گیری: اسکریپت پایتون که روزانه اجرا می‌شود

دوره گزارش: روزانه

مرز هشدار: وضعیت خوب خطای زیر بیست دقیقه. وضعیت هشدار خطای بیست تا سی دقیقه. وضعیت بحرانی خطای بالای سی دقیقه

تصمیم فعال‌شونده: اگر در وضعیت هشدار باشیم تنظیم پارامترهای الگوریتم. اگر در وضعیت بحرانی باشیم تخصیص فوری منابع برای بازنگری کامل الگوریتم

شاخص کلیدی عملکرد دو: درصد نوبت‌هایی با خطای کمتر از پانزده دقیقه

فرمول: (تعداد نوبت‌هایی که خطای پیش‌بینی آن‌ها کمتر از پانزده دقیقه است / تعداد کل نوبت‌های تکمیل‌شده) \* ۱۰۰

منبع داده: جدول نوبت‌ها

ابزار اندازه‌گیری: اسکریپت پایتون

دوره گزارش: هفتگی

مرز هشدار: وضعیت خوب هفتاد درصد یا بیشتر. وضعیت هشدار پنجاه تا شصت و نه درصد. وضعیت بحرانی زیر پنجاه درصد

تصمیم فعال‌شونده: اگر در وضعیت هشدار باشیم تحلیل الگوی خطا برای یافتن پزشکان یا زمان‌های خاصی که خطا زیاد است. اگر در وضعیت بحرانی باشیم معرفی سیستم پیش‌بینی دستی برای پزشکان پرخطا

**\*\*شکستن شاخص‌ها به سطح تیم\*\***

هر شاخص کلیدی عملکرد شرکت به شاخص‌های عملیاتی برای تیم‌های مختلف شکسته می‌شود

**\*\*تیم رشد و فروش\*\***

مسئولیت: دستیابی به شاخص‌های مرتبط با جذب پزشکان و نوبت‌ها

شاخص سطح تیم یک: تعداد تماس‌های فروش موفق در هفته

فرمول: شمارش تماس‌هایی که به جلسه دمو یا ثبت‌نام آزمایشی منجر شده‌اند

منبع داده: سی‌آرام تیم فروش

ابزار اندازه‌گیری: نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری

دوره گزارش: روزانه

مرز هشدار: وضعیت خوب ده تماس موفق یا بیشتر در هفته. وضعیت هشدار پنج تا نه تماس. وضعیت بحرانی زیر پنج تماس

تصمیم فعال‌شونده: اگر در وضعیت هشدار باشیم بازنگری در اسکریپت تماس و آموزش فروش. اگر در وضعیت بحرانی باشیم افزایش هدفگیری جغرافیایی یا تغییر کانال فروش

شاخص سطح تیم دو: نرخ تبدیل جلسه دمو به ثبت‌نام آزمایشی

فرمول: (تعداد ثبت‌نام‌های آزمایشی / تعداد جلسات دمو) \* ۱۰۰

.منبع داده: سی آرام و پایگاه داده کاربران

.ابزار اندازه گیری: گزارش ترکیبی

.دوره گزارش: هفتگی

مرز هشدار: وضعیت خوب نرخ تبدیل پنجاه درصد یا بیشتر. وضعیت هشدار سی تا چهل و نه درصد. وضعیت بحرانی زیر سی درصد

تصمیم فعال شونده: اگر در وضعیت هشدار باشیم بهبود کیفیت ارائه دمو. اگر در وضعیت بحرانی باشیم تغییر فرد ارائه دهنده یا بازنگری در محتوای ارائه

**\*\*تیم فنی و محصول\*\***

.مسئولیت: دستیابی به شاخص های مرتبط با دقت پیش بینی و عملکرد سیستم

.شاخص سطح تیم یک: زمان دسترسی سامانه

.فرمول: درصد زمانی که سامانه برای کاربران قابل دسترسی است

.منبع داده: ابزار مانیتورینگ سرور

.ابزار اندازه گیری: ابزار مانیتورینگ آپتایم

.دوره گزارش: لحظه ای و روزانه

مرز هشدار: وضعیت خوب دسترسی بالای نود و نه و نیم درصد. وضعیت هشدار دسترسی نود و پنج تا نود و نه و چهار درصد. وضعیت بحرانی دسترسی زیر نود و پنج درصد

تصمیم فعال شونده: اگر در وضعیت هشدار باشیم بررسی لاگ ها برای یافتن علت. اگر در وضعیت بحرانی باشیم فعال سازی طرح بازیابی فاجعه

.شاخص سطح تیم دو: میانگین زمان پاسخگویی صفحات کلیدی

.فرمول: میانگین زمان بارگذاری صفحات اصلی برای نود و پنج درصد کاربران

.منبع داده: ابزار تحلیل کارایی وب

.ابزار اندازه گیری: گوگل آنالیتیکس و ابزارهای مانیتورینگ کارایی

.دوره گزارش: روزانه

مرز هشدار: وضعیت خوب زمان پاسخگویی زیر دو ثانیه. وضعیت هشدار دو تا سه ثانیه. وضعیت بحرانی بالای سه ثانیه.

تصمیم فعال‌شونده: اگر در وضعیت هشدار باشیم بهینه‌سازی تصاویر و کد. اگر در وضعیت بحرانی باشیم افزایش منابع سرور یا بازنویسی بخش‌های بحرانی

### **\*\*تیم پشتیبانی و عملیات\*\***

مسئولیت: حفظ رضایت کاربران و حل سریع مشکلات

شاخص سطح تیم یک: زمان میانگین پاسخ به تیکت‌های پشتیبانی

فرمول: مجموع زمان پاسخگویی به تیکت‌ها / تعداد تیکت‌ها

منبع داده: سامانه تیکت پشتیبانی

ابزار اندازه‌گیری: گزارش داخلی سامانه تیکت

دوره گزارش: روزانه

مرز هشدار: وضعیت خوب پاسخگویی زیر چهار ساعت. وضعیت هشدار چهار تا هشت ساعت. وضعیت بحرانی بالای هشت ساعت

تصمیم فعال‌شونده: اگر در وضعیت هشدار باشیم بررسی حجم کار و اولویت‌بندی مجدد. اگر در وضعیت بحرانی باشیم اضافه کردن نیروی پشتیبانی موقت

شاخص سطح تیم دو: امتیاز رضایت مشتری

فرمول: میانگین امتیاز نظرسنجی رضایت مشتریان

منبع داده: نظرسنجی پایان هر تعامل پشتیبانی

ابزار اندازه‌گیری: سامانه نظرسنجی یکپارچه با تیکت

دوره گزارش: هفتگی

مرز هشدار: وضعیت خوب امتیاز چهار یا بیشتر از پنج. وضعیت هشدار سه تا سه و نیم. وضعیت بحرانی زیر سه

تصمیم فعال‌شونده: اگر در وضعیت هشدار باشیم آموزش تیم پشتیبانی بر اساس بازخوردها. اگر در وضعیت بحرانی باشیم بررسی فردی تمام تعاملات و بازنگری فرآیندها

**\*\*اهداف شرکت برای فصل دوم سال اول\*\***

**\*\*هدف شرکت شماره یک: شروع درآمدزایی پایدار\*\***

این هدف بر تبدیل کاربران به مشتریان پرداخت‌کننده متمرکز است.

**\*\*نتیجه کلیدی یک: جذب سی پزشک پرداخت‌کننده فعال\*\***

تعریف پزشک پرداخت‌کننده فعال پزشکی است که حداقل دو ماه اشتراک خود را پرداخت کرده باشد.

شاخص کلیدی عملکرد یک: تعداد پزشکان پرداخت‌کننده فعال

فرمول: شمارش پزشکان با وضعیت اشتراک فعال و تاریخ پرداخت موفق در دو ماه اخیر

منبع داده: پایگاه داده کاربران و سیستم پرداخت

ابزار اندازه‌گیری: کوئری ترکیبی

دوره گزارش: روزانه

مرز هشدار: وضعیت خوب سی پزشک یا بیشتر. وضعیت هشدار بیست تا بیست و نه پزشک. وضعیت بحرانی زیر بیست پزشک

تصمیم فعال‌شونده: اگر در وضعیت هشدار باشیم اجرای کمپین تشویقی برای پزشکان نزدیک به پرداخت. اگر در وضعیت بحرانی باشیم بازنگری در مدل قیمت‌گذاری یا ارزش پیشنهادی

شاخص کلیدی عملکرد دو: درآمد ماهانه مکرر

فرمول: مجموع اشتراک‌های ماه جاری از پزشکان فعال

منبع داده: سیستم پرداخت

ابزار اندازه‌گیری: گزارش داخلی سیستم پرداخت

دوره گزارش: روزانه

مرز هشدار: وضعیت خوب شش میلیون تومان یا بیشتر. وضعیت هشدار چهار تا پنج میلیون و نهصد و نود و نه هزار تومان. وضعیت بحرانی زیر چهار میلیون تومان

تصمیم فعال‌شونده: اگر در وضعیت هشدار باشیم تمرکز بر ارتقاء پزشکان به پلن‌های گران‌تر. اگر در وضعیت بحرانی باشیم بررسی امکان اضافه کردن خدمات جدید برای افزایش درآمد

**\*\*نتیجه کلیدی دو: حفظ نرخ نگهداشت مشتریان بالای نود درصد\*\***

تعریف نرخ نگهداشت درصد پزشکان پرداخت‌کننده‌ای که اشتراک خود را برای ماه بعد تمدید می‌کنند.

شاخص کلیدی عملکرد یک: نرخ نگهداشت ماهانه

فرمول: (تعداد پزشکان تمدیدکننده در ماه / تعداد پزشکان موظف به تمدید در ماه) \* ۱۰۰

منبع داده: سیستم پرداخت و پایگاه داده کاربران

ابزار اندازه‌گیری: گزارش ماهانه تحلیل حفظ مشتری

دوره گزارش: ماهانه

مرز هشدار: وضعیت خوب نود درصد یا بیشتر. وضعیت هشدار هشتاد تا هشتاد و نه درصد. وضعیت بحرانی زیر هشتاد درصد.

تصمیم فعال‌شونده: اگر در وضعیت هشدار باشیم تماس با مشتریان در خطر ترک و رفع مشکلات آن‌ها. اگر در وضعیت بحرانی باشیم بررسی سیستماتیک دلایل ترک و اجرای برنامه نجات

شاخص کلیدی عملکرد دو: ارزش طول عمر مشتری

فرمول: میانگین درآمد ماهانه به ازای هر پزشک \* میانگین طول مدت اشتراک

منبع داده: داده‌های تاریخی پرداخت و اشتراک

ابزار اندازه‌گیری: تحلیل دوره‌ای با پایتون

دوره گزارش: سه ماهه

مرز هشدار: وضعیت خوب دو میلیون تومان یا بیشتر. وضعیت هشدار یک تا یک میلیون و نهصد و نود و نه هزار تومان. وضعیت بحرانی زیر یک میلیون تومان

تصمیم فعال‌شونده: اگر در وضعیت هشدار باشیم ایجاد برنامه وفاداری برای افزایش طول عمر مشتری. اگر در وضعیت بحرانی باشیم بازنگری اساسی در مدل درآمدی

**\*\*شاخص‌های سلامت کسب‌وکار\*\***

علاوه بر اهداف فصلی مجموعه‌ای از شاخص‌های سلامت کسب‌وکار به طور مستمر رصد می‌شوند.



**\*\*شاخص رشد\*\***

نرخ رشد ماهانه پزشکان فعال

فرمول: ((پزشکان فعال ماه جاری - پزشکان فعال ماه قبل) / پزشکان فعال ماه قبل) \* ۱۰۰

منبع داده: پایگاه داده پزشکان

دوره گزارش: ماهانه

مرز هشدار: رشد مثبت وضعیت خوب. رشد صفر تا منفی پنج درصد وضعیت هشدار. رشد منفی بیش از پنج درصد وضعیت بحرانی.

**\*\*شاخص سودآوری\*\***

حاشیه سود ناخالص

فرمول: (درآمد - هزینه‌های مستقیم ارائه خدمات) / درآمد \* ۱۰۰

منبع داده: گزارش مالی

دوره گزارش: ماهانه

مرز هشدار: حاشیه بالای چهل درصد وضعیت خوب. حاشیه بیست تا چهل درصد وضعیت هشدار. حاشیه زیر بیست درصد وضعیت بحرانی.

**\*\*شاخص کارایی\*\***

هزینه جذب مشتری

فرمول: کل هزینه‌های بازاریابی و فروش در دوره / تعداد مشتریان جذب شده در دوره

منبع داده: گزارش مالی و پایگاه داده مشتریان

دوره گزارش: ماهانه

مرز هشدار: هزینه زیر پانصد هزار تومان وضعیت خوب. هزینه پانصد هزار تا هشتصد هزار تومان وضعیت هشدار. هزینه بالای هشتصد هزار تومان وضعیت بحرانی.

## **\*\*شاخص رضایت\*\***

امتیاز خالص ترویج‌کنندگان

فرمول: درصد مشتریان ترویج‌کننده منهای درصد مشتریان منتقد

منبع داده: نظرسنجی رضایت مشتریان

دوره گزارش: سه ماهه

مرز هشدار: امتیاز بالای پنجاه وضعیت خوب. امتیاز صفر تا پنجاه وضعیت هشدار. امتیاز منفی وضعیت بحرانی

## **\*\*برنامه اندازه‌گیری و گزارش‌دهی\*\***

هر شاخص در داشبورد مدیریتی مخصوصی نمایش داده می‌شود. داشبورد سطح شرکت توسط مدیر عامل و سرمایه‌گذاران رصد می‌شود و شامل تمام شاخص‌های کلیدی عملکرد شرکت است. داشبورد سطح تیم توسط هر تیم رصد می‌شود و شامل شاخص‌های عملیاتی آن تیم است. ابزار اصلی ما برای اندازه‌گیری ترکیبی از گوگل آنالیتیکس برای داده‌های کاربری سیستم پرداخت داخلی برای داده‌های مالی و پایگاه داده سفارشی برای داده‌های عملیاتی است. داده‌ها هر شب استخراج و در داشبوردها به روز می‌شوند. هر صبح مدیر عامل گزارش مختصری از وضعیت شاخص‌های حیاتی دریافت می‌کند. هر هفته در جلسه تیمی تمام شاخص‌های در وضعیت هشدار یا بحرانی بررسی و اقدام اصلاحی تعیین می‌شود. هر ماه گزارش تحلیلی کامل برای سرمایه‌گذاران تهیه می‌شود که علاوه بر اعداد شامل تحلیل روند و پیش‌بینی آتی است.

## **\*\*فرآیند بررسی و تنظیم\*\***

شاخص‌ها و مرزهای هشدار هر سه ماه یک بار بازنگری می‌شوند. اگر شاخصی به طور مداوم در وضعیت خوب باشد ممکن است نشان‌دهنده آسان بودن بیش از حد هدف باشد و نیاز به سخت‌تر شدن داشته باشد. اگر شاخصی به طور مداوم در وضعیت بحرانی باشد ممکن است نشان‌دهنده غیرواقعی بودن هدف یا مشکل ساختاری باشد. در هر صورت بازنگری بر اساس داده‌های واقعی و بحث تیمی انجام می‌شود. این سیستم اندازه‌گیری نه برای سرزنش که برای یادگیری و بهبود مستمر طراحی شده است.