



کتابچه دوم :

# پرسشنامه ارزیابی برنده حوزه اصناف و خدمات

سال ۱۴۰۱



دیگر خانه دائمی  
همایش برندینگ

نام بنگاه اقتصادی :



## فهرست مطالب

**پاسخ به معیارهای ستاره دار (\*) الزامی است و پاسخ به معیارهای بدون ستاره امتیاز اضافه محسوب می شود.**

ردیف	شرح	(*)	شماره صفحه
۱	مقدمه		۵
۲	نمایی از سطح کلی سازمان (معیارها در یک نگاه)		۶
۳	فرم درخواست شرکت در همایش برندهای بین‌المللی	*	۷
۴	معیار ۱: معرفی و مشخصات بنگاه اقتصادی / زیر معیار ۱-۱: اطلاعات بنگاه اقتصادی	*	۸
۵	زیر معیار ۲-۱: الزامات امتیازآور	*	۸
۶	فصل اول : پیش برندهای بین‌المللی (Pre- Branding) / معیار ۲: ارکان جهت ساز و استاد بالادستی		۹
۷	زیر معیار ۱-۲: ارکان جهت ساز سازمان (اموریت، چشم انداز و ارزش‌های بنیادین سازمان و خط مشی ها)	*	۹
۸	زیر معیار ۲-۲- برنامه ریزی استراتژیک (ماتریس‌های تحلیل استراتژی)		۹
۹	زیر معیار ۲-۳: از اهداف کلان تا برنامه‌های عملیاتی	*	۹
۱۰	معیار ۳: طرح کسب و کار / زیر معیار ۱-۳: مدل کسب و کار	*	۱۰
۱۱	زیر معیار ۲-۳: برنامه تجاری سال جاری(پیش‌بینی منابع و هزینه‌ها + پیش‌بینی درآمدها + هدف گذاری نسبت‌های مالی)	*	۱۱
۱۲	زیر معیار ۳-۳: برنامه‌های عملیاتی واحدها		۱۱
۱۳	معیار ۴: تعیین زنجیره ارزش (Value Chain) در سازمان		۱۲
۱۴	معیار ۵: سیستم کیفیت سازمان	*	۱۲
۱۵	معیار ۶: معماری سازمانی	*	۱۳
۱۶	معیار ۷: توسعه و توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد برندهای بین‌المللی / زیر معیار ۱-۷: فرایند جذب و به کارگماری منابع انسانی		۱۳
۱۷	زیر معیار ۲-۷: فرایند توسعه و ارزیابی عملکرد منابع انسانی	*	۱۴
۱۸	زیر معیار ۳-۷: فرایند انگیزش، مشارکت و نگهداری منابع انسانی	*	۱۴
۱۹	معیار ۸: تحقیقات بازار و برنامه بازاریابی - جنبه تحلیل محیط (Context) / زیر معیار ۱-۸: تحلیل محیط خرد (درون سازمان)	*	۱۵
۲۰	زیر معیار ۲-۸: تحلیل محیط میانه (Porter's Five Forces)	*	۱۶
۲۱	زیر معیار ۳-۸: تحلیل محیط کلان (PESTLE)	*	۱۶
۲۲	زیر معیار ۴-۸: اطلاعات روندها و تجزیه تحلیل بازار (Market Analysis)		۱۷
۲۳	معیار ۹: تحقیقات بازار و برنامه بازاریابی - جنبه تحلیل همکاران (Collaborate) / زیر معیار ۱-۹: شناسایی و تحلیل اجزای صنعت		۱۷
۲۴	زیر معیار ۲-۹: شناسایی و تحلیل گروههای استراتژیک		۱۸
۲۵	معیار ۱۰: تحقیقات بازار و برنامه بازاریابی - جنبه تحلیل مشتریان (Customer) / زیر معیار ۱-۱۰: تحقیقات کمی برنده‌گاهی، شناخت برنده		۱۸
۲۶	زیر معیار ۲-۱۰: تحقیقات کمی ارزیابی اثریخشی کمپین‌ها		۱۹
۲۷	زیر معیار ۳-۱۰: تحقیقات کمی میزان رضایتمندی و وفاداری مشتریان	*	۱۹
۲۸	زیر معیار ۴-۱۰: انواع تحقیقات کیفی الگوی رفتار مشتری		۲۰
۲۹	زیر معیار ۵-۱۰: تحلیل‌های تلقیقی مشتریان و گوشی‌بایی بازار (Niche Marketing)		۲۱
۳۰	زیر معیار ۶-۱۰: سند دسته‌بندی و هدف گذاری مشتریان (STP)	*	۲۱



## فهرست مطالب

ردیف	شرح	(*) شماره صفحه
۳۱	معیار ۱۱ : تحقیقات بازار و برنامه بازاریابی - معیار تحلیل رقبا و شبہ رقبا (Competitor) (C5)	۲۲
۳۲	زیر معیار ۱۱-۱ : دسته‌بندی رقبا و شبہ رقبا (الفعل و بالقوه، مستقیم، غیرمستقیم، ... )	۲۲
۳۳	زیر معیار ۱۱-۲ : ماتریس برووفایل رقبا و شبہ رقبا (CPM)(Competitive Profile Matrix)	۲۲
۳۴	زیر معیار ۱۱-۳ : تحلیل جایگاه POP و POD (نقاط تشابه و نقاط تمایز) برای انتخاب بهترین استراتژی تمایز و جایگاه‌یابی	۲۳
۳۵	معیار ۱۲: اقدامات خلاقانه/زیرمعیار ۱-۲: وجودات افق فکر منسجم و دایمی و بانک ایده دسته‌بندی شده در راستای بهبود سازمان و برنده آن	۲۳
۳۶	زیر معیار ۱۲-۲: الگوبرداری و بومی‌سازی (Practice Benchmarking)	۲۴
۳۷	زیر معیار ۱۲-۳ : بهبود تجربه مشتری	۲۴
۳۸	زیر معیار ۱۲-۴ : راهبردهای خلاقانه بازاریابی (Marketing Strategies)	۲۵
۳۹	زیر معیار ۱۲-۵ : سند آمیخته بازاریابی (برنامه فروش خلاق در قالب vP) (vP:Product- Price - Promotion -Place -People -physical Asset-Process)	۲۵
۴۰	فصل آفرینش برنده (Brand Creation) / معیار ۱۳: جنبه هویت استراتژیک / زیر معیار ۱-۱۳: سند استراتژیک برنده	۲۶
۴۱	زیر معیار ۱۳-۲: سند معماری برنده	۲۶
۴۲	زیر معیار ۱۳-۳: سند پرتفوی برنده	۲۷
۴۳	هویت حقوقی برنده از جنبه زیر معیار ۱۳-۴ : ثبت ملی (علامت تجاری، لوگو تایپ، ثبت حواشی برنده، شعار سازمانی، طبقات کالایی)	۲۷
۴۴	هویت حقوقی برنده از جنبه زیر معیار ۱۳-۵ : ثبت بین‌المللی (ثبت برنده در بازارهای هدف صادراتی - معاهده مادرید، اتحادیه اروپا، کشورهای آفریقایی، طبقات کالایی بین‌المللی)	۲۸
۴۵	زیر معیار ۱۳-۶: مدل‌های استاندارد هویت برنده	۲۸
۴۶	زیر معیار ۱۳-۷: سند هویت درونی	۲۹
۴۷	زیر معیار ۱۳-۸: بیانیه و عده برنده	۲۹
۴۸	زیرمعیار ۱۳-۹: بیانیه جایگاه سازی برنده	۳۰
۴۹	زیرمعیار ۱۳-۱۰: آرکتاپ برنده	۳۰
۵۰	زیر معیار ۱۳-۱۱: شخصیت پردازی برنده	۳۱
۵۱	زیر معیار ۱۳-۱۲: مسئولیت اجتماعی برنده	۳۱
۵۲	معیار ۱۴ : هویت ادراکی برنده / زیر معیار ۱-۱۴: سند هویت کلامی	۳۲
۵۳	زیر معیار ۱۴-۲: سند هویت بصری	۳۲
۵۴	زیر معیار ۱۴-۳ : سند هویت حسی	۳۳
۵۵	زیر معیار ۱۴-۴: سند هویت مجازی برنده	۳۳
۵۶	فصل ارتباطات برنده / معیار ۱۵ : جنبه استراتژی خلاق	۳۴
۵۷	زیر معیار ۱۵-۱ : سند استراتژیک ارتباطات یکپارچه برنده M5 (مأموریت - بودجه - پیام - رسانه - اندازه‌گیری)	۳۴
۵۸	زیر معیار ۱۵-۲: مکانیزم تعیین و تدوین بودجه ارتباطات برنده و کمپین‌های خلاق برای برنندینگ	۳۵
۵۹	زیر معیار ۱۵-۳: شناسایی و تحلیل نقطه تماس (تاج پوینت های) برنده و ابزارهای نوین و کار کرد آنها	۳۵



## فهرست مطالب

ردیف	شرح	شماره صفحه	(*)
۶۰	معیار ۱۶: جنبه پیام آفرینی / زیر معیار ۱۶: استراتژی ارتباطات و محتوا	۳۶	*
۶۱	زیر معیار ۲-۱۶: وجود واحد یا شخص اختصاصی تولید محتوا	۳۶	
۶۲	زیر معیار ۳-۱۶: تدوین کمپین‌های ارتباطی محتوایی	۳۷	*
۶۳	معیار ۱۷: جنبه مدیریت و برنامه‌ریزی رسانه‌ای و ابزاری	۳۷	
۶۴	زیر معیار ۱-۱۷: برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی رسانه‌ای (ATL, BTL, TTL) در راستای وعده و هویت برنده	۳۷	*
۶۵	زیر معیار ۲-۱۷: تدوین برنامه اجرایی برنده‌ینگ (Action Plan) و گانت چارت اجرایی	۳۸	*
۶۶	فصل پسا برنده‌ینگ Post-Branding / معیار ۱۸: سیستم ارزیابی و پایش و نظارت بر اجرای برنده‌ینگ	۳۸	*
۶۷	زیر معیار ۱۸-۱: وجود شخص یا واحد اختصاصی پایش برنده‌ینگ با شرح وظایف واقعی	۳۸	
۶۸	زیر معیار ۲-۱۸: پایش دائمی برنامه‌ها توسط شخص یا واحد برنده‌ینگ (اجراه اقدامات و برنامه‌ها)	۳۹	*
۶۹	زیر معیار ۳-۱۸: ارزیابی‌های دوره‌ای منظم المان‌های کمی و کیفی برنده (نتایج و خروجی اقدامات)	۳۹	*
۷۰	معیار ۴-۱۸: بازخورد تجزیه و تحلیل اثربخشی ابزارها و سیستم یکپارچه برنده‌ینگ	۴۰	
۷۱	زیرمعیار ۵-۱۸: وجود مشاور برنده بیرونی جهت نظارت و راهبری	۴۱	*
۷۲	معیار ۱۹: رصد حقوقی برنده (پایش و مدیریت حقوقی و مالکیت فکری)	۴۱	
۷۳	معیار ۲۰: اعتبار و پشتونه اقتصادی برنده / زیر معیار ۱-۲۰: قدرت برنده در ایجاد تمایز اقتصادی	۴۲	*
۷۴	زیر معیار ۲-۲۰: پایداری اقتصادی برنده (پایداری تمایز)	۴۲	*
۷۵	زیر معیار ۳-۲۰: شناسایی برنده عنوان یک دارایی نامشهود در دفاتر مالی (استاندارد ۱۷ حسابداری)	۴۳	*
۷۶	"ضمیمه: پرسشنامه مسئولیت برنده" / مربوط به زیر معیار ۱۲-۱۳: مسئولیت اجتماعی برنده	۴۴	
۷۷	بخش جوابز	۵۰	
۷۸	نمونه‌هایی از جایزه‌های حوزه سلامت و بهداشت	۵۱	
۷۹	نمونه‌هایی از مسئولیت‌های اجتماعی برای برندها	۵۱	



## مقدمه

هدف از همایش برنده‌ینگ و مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه (پرسشنامه پیش رو) نزدیک کردن قابلیت‌های رقابتی صنایع و بنگاه‌های اقتصادی استان به کلاس جهانی است؛ با این هدف، طبق روال ده‌ساله همایش برنده‌ینگ، عوامل زیر باعث بازنگری، بهبود و ارتقای مدل پرسشنامه بوده است.

- این مدل باید برآزندۀ همه انواع کسب‌وکارهای کوچک و بزرگ، خدماتی و تولیدی، اصناف و صنایع، محلی و صادراتی و ... باشد.
- مدل باید بتواند نقاط کلیدی قابل‌بهبود کسب‌وکارها را به خوبی نشان دهد.
- به تدریج صاحبان صنایع را با ادبیات رقابت در کلاس جهانی آشناتر و نزدیک‌تر کند.
- با همه این‌ها باید مباحث و فنون آن برای کارشناسان ملموس، قابل‌فهم و کاربردی باشد.

لذا به جهت رسالت آموزشی دبیرخانه همایش و کمک هر چه بیشتر به صنایع و اصناف، امسال نیز ارتقا و بهبودهایی در جهت سهولت و قابل‌فهم‌تر شدن پرسشنامه انجام شده است. این تغییرات بر اساس تجارب سالانه ارزیابی بنگاه‌های اقتصادی و بالاچشم اهداف چارگانه فوق در جهت راهگشایی در ارزیابی‌ها صورت گرفته است. تغییرات اعمال شده در راستای مدل اصلی انجمن مدیران بوده و کوچک‌ترین خدشهای به اصل مدل وارد نشده است.

خلاصه‌سازی ۵۵ پرسش (معیار وزیرمعیارهای مربوطه) به ۲۰ پرسش (معیار وزیرمعیارهای مربوطه) از جمله مصادیق این تغییرات می‌باشد. که شرح آن در جدول صفحه ۶ آورده شده است.

اضافه شدن پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها)، جهت شفافسازی هر چه بیشتر معیارها و زیر معیارهای مربوطه؛ لازم به ذکر است مطالب پیوست آموزشی، باهدف آموزش بوده و اشکال، نمودارها و.... ارائه شده صرفاً به عنوان مثال و جهت تفهیم بیشتر مطالب درج شده‌اند. بدیهی است فرایندها در هر سازمان با توجه به شرایط متفاوت‌اند، لذا انتظار جدی دارد در ارائه اسناد مربوطه دقیق لازم به عمل آید. هرگونه کمی مستقیم و تکرار عینی مطالب به عنوان اسناد پیوست سازمانی پذیرفته نیست و خلاف مقررات دبیرخانه است و مشمول امتیاز منفی خواهد شد.

## نمایی از سطح کلی سازمان (معیارها در یک نگاه)

شمارگان زیر معیارها	عنوان معیار	شماره معیار	سرفصلها
دو زیر معیار	معرفی و مشخصات بنگاه اقتصادی	۱	C1 بنگاه اقتصادی
دو جدول ابتدای پرسشنامه	اطلاعات بنگاه اقتصادی	۱-۱	
توضیحات در دستور عمل	الزامات امتیازآور	۱-۲	
سه زیر معیار	اسناد بالادستی	۲	C2 پیش برندهاینگ
سه زیر معیار	طرح کسبوکار	۳	
بدون زیر معیار	تحلیل زنجیره ارزش	۴	
بدون زیر معیار	مدیریت کیفیت و تعالی	۵	
بدون زیر معیار	معماری سازمانی	۶	
سه زیر معیار	توسعه و توانمندسازی منابع انسانی	۷	
چار زیر معیار	تحقیقات بازار و برنامه بازاریابی - معیار تحلیل و مطالعات محیط	۸	
دو زیر معیار	تحقیقات بازار و برنامه بازاریابی - معیار تحلیل همکاران	۹	C3
شش زیر معیار	تحقیقات بازار و برنامه بازاریابی - معیار تحلیل مشتریان	۱۰	C4
سه زیر معیار	تحقیقات بازار و برنامه بازاریابی - معیار رقبا و شبه رقبا	۱۱	C5
چار زیر معیار	اقدامات خلاقانه	۱۲	C6
دوازده زیر معیار	هویت استراتژیک برنده	۱۳	فصل آفرینش برنده
چار زیر معیار	هویت ادراکی برنده	۱۴	
سه زیر معیار	استراتژی خلاق	۱۵	فصل ارتباطات برنده
سه زیر معیار	پیام آفرینی	۱۶	
دو زیر معیار	مدیریت و برنامه‌ریزی رسانه‌ای و ابزاری	۱۷	
پنج زیر معیار	سیستم ارزیابی و پایش و نظارت بر اجرای برندهاینگ	۱۸	فصل پسا برندهاینگ
بدون زیر معیار	رصد حقوقی برنده (پایش و مدیریت حقوقی و مالکیت فکری)	۱۹	
سه زیر معیار	اعتبار و پشتونه اقتصادی برنده	۲۰	



## مدیریت محترم

مطالعه دقیق "راهنمای دستور عمل" کمک شایانی به نحوه صحیح پاسخ‌گویی شما و همکاران خواهد نمود.

خواهشمند است ترتیبی اتخاذ فرمایید تا آیتم‌های زیر با دقت کافی و به طور خواناً تکمیل شود.

لازم به ذکر است، پرسشنامه بدون مهر شرکت و امضاء مدیر عامل فاقد اعتبار است.

**(\*) فرم درخواست شرکت در همایش برنده‌نگ**

نام بنگاه اقتصادی :	سال تأسیس :
نام و نام خانوادگی مدیر عامل:	شماره تلفن همراه:
نوع تولید، محصول / خدمت:	شماره نمبر:
آدرس وب سایت:	آدرس پست الکترونیکی:
آدرس بنگاه اقتصادی:	شماره تلفن:
راههای ارتباطی با رابط :	<input type="checkbox"/> تلگرام <input type="checkbox"/> واتساپ <input type="checkbox"/> نمبر
نام و نام خانوادگی رابط:	تلفن همراه رابط:
بدیهی است مسئولیت پیگیری اخبار همایش، دوره‌های آموزشی مرتبط و اطلاع از هرگونه تغییرات احتمالی بر عهده رابط است.	سمت رابط:
خواهشمند است فرم معرفی شرکت و فرم پرسشنامه تکمیل شده را به همراه مستندات مربوطه حداقل تا تاریخ <u>۱۴۰۱/۳/۳۰</u> در اختیار دبیرخانه همایش قرار دهید.	
شایان ذکر است اگر شرکت‌کننده‌ای با توجه به ضوابط و دستور عمل امتیاز لازم جهت بازدید میدانی را کسب کرده اما تمایلی به این امر نداشته باشد، جهت حفظ حقوق تمامی شرکت‌کنندگان، آن مجموعه محترم با کسب هر امتیازی از جایگاه " برنده برتر " حذف و در جایگاه " شایسته تقدیر " با سایر شرکت‌کنندگان به رقابت خواهد پرداخت.	
تمایل به بازدید میدانی توسط تیم کارشناسی و گروه ارزیابی	<input type="checkbox"/> دارید <input type="checkbox"/> ندارید
<b>مهرو امضاء</b>	

**معیار ۱: معرفی و مشخصات بنگاه اقتصادی**
**(\*) زیر معیار ۱-۱: اطلاعات بنگاه اقتصادی**
**بافت و ساختار بنگاه اقتصادی**

صنعت (تولیدی <input type="radio"/> / بازرگانی <input type="radio"/> / خدماتی <input type="radio"/> )	<input checked="" type="checkbox"/> اصناف
--	---

**مالکیت عمدۀ سازمان**

دولتی <input type="radio"/>	نیمه خصوصی / نیمه دولتی <input type="radio"/>	خصوصی <input type="radio"/>
-----------------------------	---	-----------------------------

**دامنه فعالیت جغرافیایی**

صادراتی / بین المللی <input type="radio"/>	استانی / کشوری <input type="radio"/>	محلی / شهری <input type="radio"/>
--	--------------------------------------	-----------------------------------

**دوره عمر بنگاه اقتصادی**

سازمان نوپا (زیر ۴ سال)

سازمان بالغ (بیش از ۵ سال و کمتر از ۳۵ سال به همراه نسل اول مدیران و مالکین)

سازمان کامل / پر سابقه (بیش از ۳۵ سال به همراه نسل دوم مدیران و مالکین)

سازمان دیرپا (سابقه بیش از ۹۰ سال به همراه نسل سوم به بعد مدیران و مالکین)

**نوع بازار و مشتری**

<input type="radio"/> B2G (فروش به دولت)	<input type="radio"/> B2B (فروش به کارفرماها و سازمانها)	<input type="radio"/> B2C (فروش به مشتریان انبوه و مردم عادی)
--	--	---

**نوع محصول**

فروش خدمات <input type="radio"/>	<input type="radio"/> تولید کالا
----------------------------------	----------------------------------

**تیراز ارائه محصول**

سازمان پژوهش محور <input type="radio"/>	ارائه انبوه (تولید خطی مستمر) <input type="radio"/>
---	---

**سایز کسب و کار (از لحاظ تعداد پرسنل و واحد سازمانی)**

کسب و کارهای کوچک (تعداد پرسنل زیر ۴۰ نفر)

کسب و کارهای متوسط (تعداد پرسنل بیش از ۴۰ نفر و کمتر از ۲۰۰)

کسب و کارهای بزرگ (تعداد پرسنل بیش از ۲۰۰ نفر)

نسبت پرسنل مرد به زن : %	تعداد پرسنل زن:	تعداد پرسنل مرد:	تعداد کل پرسنل:
--------------------------	-----------------	------------------	-----------------

مستندات پیوست: به راهنمای زیر معیار ۱-۱ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

با سمت مدیرعامل اعلام می‌دارم که اطلاعات ابرازشده با دقت و رعایت اخلاق حرفه‌ای تکمیل و در تاریخ

ارسال شده است و مسئولیت صحت اطلاعات اظهارشده را می‌پذیرم.

**مهر و امضاء**
**(\*) زیر معیار ۲-۱: الزامات امتیازآور ( با توجه به موارد ذکر شده در راهنما و دستور عمل )**

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معیار با توجه به جداول ارزیابی الزامات امتیازآور در پیوست :

مستندات پیوست: به راهنمای زیر معیار ۲-۱ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

## فصل اول: پیش برندهای (Pre- Branding)

### معیار ۲: ارکان جهت ساز و اسناد بالادستی

#### (\*) زیر معیار ۱-۲: ارکان جهت ساز سازمان (مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادین سازمان و خط مشی ها)

- ۱- ارکان جهت ساز سازمان، به طور کامل و مکتوب توسط گروه متخصص در این زمینه تدوین شده است و اجرای آن به صورت سیستماتیک پایش می‌شود □
- ۲- ارکان جهت ساز سازمان، به طور کامل و مکتوب به صورت حرفه‌ای تدوین شده است و اجرای آن به صورت دوره‌ای پایش می‌شود. □
- ۳- ارکان جهت ساز سازمان، به طور کلی و به صورت کتبی آماده شده است و اجرای آن سالانه بررسی می‌شود. □
- ۴- ارکان جهت ساز سازمان، به صورت پراکنده و یا پیشنهاد در صورت جلسات مدیریت وجود دارد و گهگاه به آن رجوع می‌شود. □
- ۵- ارکان جهت ساز سازمان به شکل شفاهی مفروض گرفته می‌شود و به طور کتبی تعریف و تدوین نشده است. □

در صورت وجود سند "ارکان جهت ساز" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/>	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/>	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/>
به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/>	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/>	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	<input type="checkbox"/>

مستندات پیوست: ۱- مأموریت سازمان ۲- چشم‌انداز سازمان ۳- فهرست ارزش‌های بنیادی سازمان ۴- خط مشی کلان سازمان

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:  ۱  ۲  ۳  ۴  ۵

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معیار:  ۰  ۱  ۲  ۳  ۴  ۵

#### (\*) زیر معیار ۲-۲- برنامه‌ریزی استراتژیک (ماتریس‌های تحلیل استراتژی)

- ۱- همه ماتریس‌های استراتژی توسط گروه متخصص و حرفه‌ای در این زمینه به طور کامل تهیه شده است و مبنای تصمیمات کلان راهبردی قرار گرفته و به صورت یکپارچه در تمام سطوح (بالادستی و پایین‌دستی) سازمان، تسری داده و منظور شده است. □
- ۲- بیشتر ماتریس‌های لازمه توسط تیم کارشناسان مجرب داخلی تدوین و در برنامه‌ریزی‌های راهبردی به کار گرفته شده‌اند و در همه لایه‌های سازمان منطبق و منظور شده است. □
- ۳- برخی از ماتریس‌های ضروری توسط مسئول مربوطه در سازمان آماده شده و در بعضی اسناد و برنامه‌های بالادستی سازمان در نظر گرفته شده است. □
- ۴- برخی از ماتریس‌های استراتژی سازمان آماده و مکتوب شده ولی با همه برنامه‌ها و اسناد بالادستی یکدست و منطبق نشده است. □
- ۵- سازمان از چنین ابزار تحلیل استراتژی استفاده نمی‌کند. □

در صورت وجود سند "ماتریس و استراتژی‌های عملیاتی" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/>	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/>	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/>
به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/>	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/>	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	<input type="checkbox"/>

مستندات پیوست: ۱- ماتریس‌های استراتژی و منابع اطلاعاتی آن ۲- نوع استراتژی‌های تعیین شده برای سازمان ۳- پیوستگی و هم راستای آن با اهداف کلان و مدیریتی سازمان.

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:  ۱  ۲  ۳  ۴  ۵

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معیار:  ۰  ۱  ۲  ۳  ۴  ۵

#### (\*) زیر معیار ۲-۳: از اهداف کلان تا برنامه‌های عملیاتی

- ۱- اهداف و راهبردهای کلان به کمک گروه متخصص و حرفه‌ای طی متدی استاندارد به برنامه‌ی اقدامات مبتکرانه و اهداف کمی اجرایی تبدیل و به کلیه واحدها ابلاغ شده است و دست‌یابی به اهداف (بلندمدت، میان‌مدت، کوتاه‌مدت و کمی) تحت یک داشبورد مدیریتی پایش می‌شود. □

- ۲- فهرستی از اهداف و راهبردهای کلان به کمک کارشناسان حرفه‌ای به برنامه‌های عملیاتی و اهداف کمی تبدیل و به واحدهای سازمان ابلاغ شده است و اجرا و دست‌یابی به اهداف با شیوه‌ای نظاممند و سیستماتیک پایش می‌شود. □



۳- فهرست اهداف میانمدت یا بلندمدت برای مدیران اجرایی سازمان به طور رسمی ابلاغ شده و برنامه‌های عملیاتی در هر واحد بر اساس نظر مدیران اجرایی مربوطه برنامه‌ریزی و ممیزی می‌شود. □

۴- اهداف میانمدت و بلندمدت به صورت پیش‌نویس اولیه و برنامه‌های اجرایی در برخی از واحدها آماده و اعلام شده است. □

۵- سند اهداف میانمدت و بلندمدت در هیچ یک از بخش‌ها وجود ندارد. □

در صورت وجود سند "اهداف کلان، میانمدت و بلندمدت تا اهداف عملیاتی" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بدروز بودن سند
--------------------------------------	--	----------------------------------	----------------

به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند
---	--	------------------------------	-----------------------

مستندات پیوست: ۱- مستندات سیستم کارت امتیازی متوازن BSC ۲- برنامه‌های عملیاتی و اجرایی در سازمان ۳- ماتریس وظایف راهبردی واحدهای سازمانی ۴- روش اجرایی فرایند تبدیل اهداف و راهبردهای کلان به برنامه‌های عملیاتی و اهداف کمی

□۵	□۴	□۳	□۲	□۱	مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:
----	----	----	----	----	--

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

○*	○	○۲	○۳	○۴	امتیاز کسب شده این معیار:
----	---	----	----	----	---------------------------

### معیار ۳: طرح کسب و کار

#### (\*) زیر معیار ۱-۳: مدل کسب و کار

۱- اجزا بوم کسب و کار با دقت و موشکافی مدیران سطح استراتژیک سازمان رسماً ترسیم و مورد بحث و توافق قرار گرفته است و اجزای آن برای دوره پیش رو مبنای برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و بازنگری راهبردهای سازمان قرار گرفته‌اند. (تحت چرخه PDCA). □

۲- اجزا بوم کسب و کار با دقت از سوی مدیران سطح میانی سازمان ترسیم و مورد بحث و پیشنهاد قرار گرفته است و اجزای آن برای دوره پیش رو مبنای برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل تاکتیکی در واحدهای مختلف سازمان قرار گرفته است. (تحت چرخه PDCA). □

۳- بوم کسب و کار از سوی واحد تخصصی مربوطه ترسیم و مورد تأیید مدیریت ارشد سازمان قرار گرفته و مبنای اقدامات عملیاتی بخش بازاریابی و فروش است. □

۴- یک پیش نویس به شرح پیوست به مدیریت پیشنهادشده است و به شکل ضمنی مورد تأیید قرار گرفته است. □

۵- در این خصوص مدیریت برای ترسیم طرح روش به جمع‌بندی نرسیده است. □

در صورت وجود سند "مدل کسب و کار" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بدروز بودن سند
--------------------------------------	--	----------------------------------	----------------

به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند
---	--	------------------------------	-----------------------

مستندات پیوست: بوم مدل کسب و کار و شرح اجزا

□۵	□۴	□۳	□۲	□۱	مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:
----	----	----	----	----	--

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

○*	○	○۲	○۳	○۴	امتیاز کسب شده این معیار:
----	---	----	----	----	---------------------------

### (\*)**زیر معيار ۲-۳: برنامه تجاری سال جاری (پيش‌بييني منابع و هزينه‌ها + پيش‌بييني درآمدها + هدف‌گذاري نسبت‌هاي مالي)**

- ۱- هيئت مدیره در انتهای هر دوره مالي و قبل از شروع دوره مالي بعد، سند طرح تجاری سال پيش رو را با كليه آيتمهای مذکور در پيوست (راهنما) منتظر با پيش‌بييني صورت حساب سود زيان تهييه کرده و مبناي هدف‌گذاري هاي درآمدی و اقتصادي سازمان و بودجه‌بندی فعالیت‌ها قرار داده و در ميانه دوره (شش ماه) بازبیني می‌کند. □
- ۲- هيئت مدیره در ابتدای هر دوره مالي طرح تجاری سال پيش رو را به شكل پيش‌بييني منابع و هزينه‌ها + پيش‌بييني درآمدها + هدف‌گذاري نسبت‌هاي مالي به همراه پيش‌بييني صورت حساب سود زيان تهييه کرده و مبناي هدف‌گذاري هاي درآمدی و اقتصادي سازمان و بودجه‌بندی فعالیت‌ها قرار می‌دهد. □
- ۳- مدیر عامل در ابتدای هر دوره مالي سند طرح تجاری را در قالب پيش‌بييني صورت حساب سود و زيان به كمک واحد مالي تهييه کرده و بودجه‌بندی‌ها و اهداف مالي را جهت تحقق برنامه‌ها و سنجش ميزان موقعيت در كسب اهداف مد نظر قرار می‌دهد. □
- ۴- گهگاه به شكل غيررسمی و محاسبات حدودی، در قالب پيش‌بييني صورت حساب سود و زيان با كمک واحد مالي برای مدیر عامل تهييه می‌شود. □
- ۵- سندی در اين خصوص در سازمان تهييه نمي شود. □

**در صورت وجود سند " برنامه تجاری سال جاری " در سازمان به سؤالات زير پاسخ دهيد:**

<input type="checkbox"/> به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پيش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پيش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> پيش از ۱۸ ماه پيش آماده شده است.		
<input type="checkbox"/> اجرا و پياده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت كامل پياده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پياده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پياده‌سازی یا اجرا نشده است.		
<b>مستندات پيوست:</b> سند تجاری سال جاري مطابق فهرست جدول/مستندات پيوست: به راهنمای زير معيار ۲-۳ در پيوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.					
<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲		
<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۱		
<b>مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:</b>					
<input type="radio"/> *	<input type="radio"/> ۱	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۳	<input type="radio"/> ۴	<input type="radio"/> ۵
<b>امتياز کسب شده اين معيار:</b>					

### **زير معيار ۳-۳ : برنامه‌های عملیاتی واحد ها**

- ۱- برنامه‌های عملیاتی سال همراستا با استراتژی‌ها و اهداف رسمی از سوی مدیریت ارشد در قالب اهداف بودجه‌ای و زمانی و دستاوردهای ملموس و معیارهای پذیرش (خروجی) تدوین و با هر يك از تیم‌ها تنظیم و ابلاغ شده است و هر ماه بازنگری و مرور می‌شوند. □
- ۲- برنامه‌های عملیاتی سال همراستا با اهداف کلان از سوی مدیریت در قالب بودجه و زمانبندی و دستاوردهای ملموس و معیارهای پذیرش (خروجی) تدوین و به بيشتر مدیران کلیدی ابلاغ شده است و حداقل هر سه ماه بازنگری مرور می‌شوند. □
- ۳- کلیات برنامه‌های عملیاتی سال جاري همراستا با مقاصد کلان کسب و کار به برخی مدیران اصلی تبیین شده و حداقل هر شش ماه مبنای مرور و بازنگری اقدامات قرار می‌گيرند. □
- ۴- برنامه‌های عملیاتی در قالب اهداف کلی و کيفي برای کوتاه مدت طي صور تجلیسات دوره اى به واحدها ابلاغ می‌شود. □
- ۵- اقدامی در خصوص تبیین برنامه‌های عملیاتی سال همراستا با استراتژی‌ها و اهداف کلان انجام نشده است. □

**در صورت وجود سند " برنامه‌های عملیاتی واحدها " در سازمان به سؤالات زير پاسخ دهيد:**

<input type="checkbox"/> به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پيش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پيش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> پيش از ۱۸ ماه پيش آماده شده است.		
<input type="checkbox"/> اجرا و پياده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت كامل پياده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پياده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پياده‌سازی یا اجرا نشده است.		
<b>مستندات پيوست :</b> فهرست برنامه‌های عملیاتی، ماتریس تقابل استراتژی‌ها و اهداف با واحدهای عملیاتی / به راهنمای زير معيار ۳-۳ در پيوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.					
<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲		
<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۱		
<b>مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:</b>					
<input type="radio"/> *	<input type="radio"/> ۱	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۳	<input type="radio"/> ۴	<input type="radio"/> ۵
<b>امتياز کسب شده اين معيار:</b>					

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتياز کسب شده اين معيار:

**معیار ۴: تعیین زنجیره ارزش (Value Chain) در سازمان ➤**

- ۱- زنجیره ارزش سازمان بر اساس مدل‌های استاندارد و اطلاعات دقیق توسط گروه متخصص و حرفه‌ای تحلیل و مدل‌سازی شده است، همچنین وظایف و فرایندهای کاری براساس آن سازماندهی شده و جریان تولید ارزش به‌طور مستمر در آن زنجیره پایش و مبنای بهبود عملکرد و پاداش قرار می‌گیرد □
- ۲- زنجیره ارزش سازمان بر اساس مدل‌های استاندارد و داده‌های کلی توسط کارشناس متخصص ترسیم و تحلیل شده و جریان ارزش در آن قابل پایش و ردگیری است؛ همچنین شاخص ارزش‌آفرینی واحدهای مربوطه در سازمان بر اساس آن مورد پایش و مبنای ارزیابی عملکرد قرار می‌گیرد. □
- ۳- ترسیم و تحلیل زنجیره ارزش سازمان با استفاده از اطلاعات تقریبی به شکل مستند انجام شده و جریان ارزش در آن قابل ردگیری است □
- ۴- شناخت اولیه از زنجیره ارزش سازمان بهصورت کیفی و کلی، جهت ایجاد دید جامع و یکپارچه از فرایندهای کسبوکار انجام و مستند شده است □
- ۵- زنجیره ارزش در هیچ سطحی بررسی، شناسایی و تحلیل نشده است. □

**در صورت وجود سند "زنجره ارزش" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:**

بهروز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> بهصورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: ۱- نقشه و جداول تحلیلی سند زنجیره ارزش سازمان و دستور عمل کاربردی آن ۲- جایگاه و طبقه‌بندی واحدها و فرایندهای سازمان بر اساس زنجیره ارزش ۳- شرح وظیفه کارشناس/گروه متخصص و حرفه‌ای در این زمینه تدوین کننده و ممیز

نکته: نقشه‌برداری جریان ارزش براساس مدل زنجیره ارزش پورتر، روش‌های تولید ناب (LEN PRODUCTION) مهندسی ارزش (VE)، تولید چابک (AGILITY) و ...

□۵      □۴      □۳      □۲      □۱      مصدق و موضوعیت معیار برای این کسبوکار:

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

○\*      ○۱      ○۲      ○۳      ○۴      امتیاز کسب شده این معیار:

**(\*) معیار ۵: سیستم کیفیت سازمان**

- ۱- مدل‌های استاندارد مدیریت کیفیت سازمانی و کیفیت محصول توسط گروه متخصص و حرفه‌ای در این زمینه در سازمان پیاده‌سازی شده و تاکنون موفق به دریافت جوایز و گواهی‌نامه‌های متعدد در سطح ملی و بین‌المللی شده است. □
- ۲- سیستم‌های مدیریت کیفیت بر اساس مدل‌های استاندارد توسط تیم کارشناس داخلی شناسایی و تدوین و در سازمان جاری شده است و حداقل دارای یک گواهی‌نامه در سطح ملی یا بین‌المللی است اما هنوز جوایز و اعتبارات مربوطه را کسب نکرده است. □
- ۳- بیشتر سیستم‌های داخلی بر اساس نیاز سازمان طرح‌ریزی و برخی اجرایی و بر اساس مدل‌های معتبر ملی و بین‌المللی انطباق یافته است و در شرف کسب گواهینامه است. □
- ۴- یکسری دستگاه‌های داخلی براساس نیاز سازمان طراحی شده ولی اجرایی نشده است و یا براساس مدل‌های معتبر ملی و بین‌المللی هنوز انطباق نیافته است. □

**در صورت وجود سند "مدیریت کیفیت سازمان" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:**

بهروز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> بهصورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: ۱- گواهینامه‌های کیفیت و جوایز اخذ شده در مدل‌های تعالی و سرآمدی ۲- نظامنامه و یا هر گونه گواهینامه ایزو که نشان‌دهنده سیستم کیفی سازمان باشد.

مستندات پیوست: به راهنمای معیار ۵ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

□۵      □۴      □۳      □۲      □۱      مصدق و موضوعیت معیار برای این کسبوکار:

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

○\*      ○۱      ○۲      ○۳      ○۴      امتیاز کسب شده این معیار:

**(\*) معیار ۶: معماری سازمانی**

- ۱- ساختار سازمانی شامل چارت عمودی و ماتریسی، مسئولیت‌ها، نقشه فرایندها و نمودارهای گردش کاری، جدول ارتباطات سازمانی و فرم‌های CRM در تمامی بخش‌ها بر اساس یک متدولوژی استاندارد توسط گروه متخصص و حرفه‌ای در این زمینه طراحی و تا سطح یکپارچه‌سازی اجرا شده است. □
- ۲- ساختار سازمانی شامل چارت ارتباطات، مسئولیت‌ها، وظایف و اختیارات و نقشه فرایندها، جدول ارتباطات و فرم‌های کاری در سازمان توسط تیم کارشناس داخلی طراحی و استقراریافته است و تا حدود زیادی در اتوماسیون اداری و یا CRM سازمانی در حال استفاده است. □
- ۳- ساختار سازمانی و نمودارهای گردش کار در همه واحدها با نظر مدیران ارشد طرح‌ریزی شده و تا حد زیادی در حال اجرا است.
- ۴- تفکیک مسئولیت‌ها در قالب یک چارت سازمانی رسمی، بر اساس نظر مدیریت در واحدهای سازمان طرح‌ریزی شده و تقریباً در حال پیاده‌سازی است. □
- ۵- هیچ گونه معماری ساختاری به‌طور مدون و رسمی تعریف و ابلاغ نشده است و همه افراد به‌طور مستقیم با مدیر عالی سازمان در تماس‌اند. □

در صورت وجود سند "معماری سازمانی" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

به‌روز بودن سند	سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است. □ سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □ بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	به‌صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است. □ بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است. □ پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: ۱- ساختار و شناسنامه سازمانی ۲- احکام، وظایف و مسئولیت‌ها ۳- نقشه‌های گردش کار ۴- فرم‌های (سطح جزئیات CRM و اتوماسیون) ۵- هرم سطوح معماری سازمانی.

به راهنمای معیار ۶ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

صداق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معیار:

**معیار ۷: توسعه و توأم‌ندسازی منابع انسانی با رویکرد برنده‌گردنگ**
**زیر معیار ۱-۷: فرایند جذب و به‌کارگماری منابع انسانی**

۱- طراحی، تدوین و پیاده‌سازی رویکردهای مناسب مدیریت منابع انسانی در حوزه برنامه‌ریزی و برآورد منابع انسانی، فرآیندهای جذب و استخدام، فرآیند جامعه‌پذیری و به‌کارگماری افراد جذب شده توسط گروه متخصص انجام شده است؛ همسویی افقی و عمودی به‌صورت یکپارچه در کل سازمان برقرار است (فرایندهای منابع انسانی هم‌راستا با سایر فرایندهای سازمان و درجهٔ خط مشی‌ها و استراتژی‌های سازمانی هستند). تمامی فرایندها کاملاً منطبق با استناد هویت درونی برنده به‌صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است و طی یک برنامه زمان‌بندی مشخص پایش و تجزیه و تحلیل و بهبود داده می‌شود. (وجود شواهد کامل و جامع، استقرار در تمامی بخش‌های مرتبط) □

۲- طراحی، تدوین و پیاده‌سازی رویکردهای مدیریت منابع انسانی در حوزه برنامه‌ریزی و برآورد منابع انسانی، فرآیندهای جذب و استخدام، فرآیند جامعه‌پذیری و به‌کارگماری افراد جذب شده، توسط تیم کارشناس داخلی انجام شده است. همسویی افقی و عمودی نیز تا حدی در سازمان برقرار است. اکثر فرایندها براساس استناد هویت درونی برنده تا حد زیادی پیاده‌سازی و اجرا شده است و طی یک برنامه زمان‌بندی شده پایش می‌شود. (وجود شواهد روشی، استقرار در بیشتر نیمی از بخش‌های مرتبط) □

۳- طراحی، تدوین و پیاده‌سازی رویکردهای وظایف منابع انسانی در حوزه فرآیندهای جذب و استخدام، فرآیند جامعه‌پذیری و به‌کارگماری افراد جذب شده توسط مسئول مربوطه انجام شده است. برخی از فرایندها بر اساس استناد هویت درونی برنده تا حدودی پیاده‌سازی و اجرا شده است و طی یک برنامه نامشخص و یا برحسب ضرورت پایش می‌شود. (وجود شواهد روشی، استقرار در نیمی از بخش‌های مرتبط) □

۴- وظایف منابع انسانی در حوزه فرآیند جذب و استخدام در غالب رویه‌های کارگزینی و امور پرسنلی ذیل بخش مالی اداری یا مدیریت ارشد انجام می‌شود و همچنین معیارهای انتخاب کارکنان و شرایط احراز بر اساس سلیقه و نظر مقام بالادستی اجرا شده است. (وجود شواهد اندک، استقرار در کمتر



از نیمی از بخش‌های مرتبه) □

۵- سازمان هیچ سیستم و نظامی در این زمینه ندارد و این فرایند را مدیریت ارشد رأساً و بر اساس مصالح و تشخیص خود انجام می‌دهد. □

در صورت وجود سند "برنامه‌ریزی، جذب و به کارگماری منابع انسانی با رویکرد برنده‌نگ" "در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
--------------------------------------	--	----------------------------------

به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.
---	--	------------------------------

مستندات پیوست: به راهنمای زیر معیار ۷-۲ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

□ ۵	□ ۴	□ ۳	□ ۲	□ ۱
-----	-----	-----	-----	-----

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

○ *	○ ۱	○ ۲	○ ۳	○ ۴
-----	-----	-----	-----	-----

امتیاز کسب شده این معیار:

## (\*) زیر معیار ۷-۲: فرایند توسعه و ارزیابی عملکرد منابع انسانی

۱- رویکردهای مناسب مدیریت منابع انسانی در حوزه نظام آموزشی (نیازمنجی، طراحی، برنامه‌ریزی برنامه‌های آموزشی و اثربخشی) و ارتقاء پرسنل در سازمان و همچنین تدوین فرایند مدیریت عملکرد منابع انسانی بر اساس اهداف فردی، تیمی و واحدی در طی دوره‌های مشخص با مشارکت ذینفعان توسط گروه متخصص طراحی شده و کاملاً متناسب با مشاغل و سطوح سازمانی بوده و به صورت سیستماتیک برای تمامی واحدهای سازمانی اجرا شده است. همسویی افقی و عمودی به صورت یکپارچه در کل سازمان برقرار است (فرایندهای منابع انسانی هم‌راستا با سایر فرایندهای سازمان و درجهت خط مشی‌ها و استراتژی‌های سازمانی هستند). تمامی فرایندهای مربوطه کاملاً منطبق با استناد هویت درونی برنده به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است و طی یک برنامه زمان‌بندی مشخص پایش و تجزیه و تحلیل و بهبود داده می‌شود. (وجود شواهد کامل و جامع، استقرار در تمامی بخش‌های مرتبه) □

۲- رویکردهای مدیریت منابع انسانی در حوزه نظام آموزشی (نیازمنجی، طراحی، برنامه‌ریزی برنامه‌های آموزشی و اثربخشی) و ارتقاء پرسنل در سازمان و همچنین تدوین نظام ارزیابی عملکرد کارکنان (تدوین شاخص‌های عمومی و اختصاصی مبنی بر استقرار مفاهیم برنده‌نگ) در طی دوره‌های مشخص توسط تیم کارشناسی داخلی طراحی شده و تا حد زیادی، متناسب با مشاغل و سطوح سازمانی بوده و به صورت نظاممند برای اکثر واحدهای سازمانی اجرا شده است. همسویی افقی و عمودی نیز تا حدی در سازمان برقرار است. اکثر فرایندها براساس استناد هویت درونی برنده تا حد زیادی پیاده‌سازی و اجرا شده است و طی یک برنامه زمان‌بندی شده پایش می‌شود. (وجود شواهد روشن، استقرار در بیشتر نیمی از بخش‌های مرتبه) □

۳- رویکردهای وظایف منابع انسانی در حوزه نظام آموزشی (نیازمنجی، طراحی، برنامه‌ریزی برنامه‌های آموزشی و اثربخشی) و ارتقاء پرسنل در سازمان و همچنین تدوین نظام ارزیابی عملکرد کارکنان (تدوین شاخص‌های عمومی و اختصاصی مبنی بر استقرار مفاهیم برنده‌نگ) توسط مسئول مربوطه طراحی شده و تا حدودی متناسب با مشاغل و سطوح سازمانی بوده و برای برخی از واحدهای سازمانی اجرا شده است؛ برخی از فرایندها براساس استناد هویت درونی برنده تا حدودی پیاده‌سازی و اجرا شده است و طی برنامه‌های نانوشه و یا برحسب ضرورت پایش می‌شود. (وجود شواهد روشن، استقرار در نیمی از بخش‌های مرتبه) □

۴- وظایف منابع انسانی در حوزه نظام آموزشی (نیازمنجی، طراحی، برنامه‌ریزی برنامه‌های آموزشی و اثربخشی) و ارتقاء پرسنل در سازمان و همچنین ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس سلیقه و نظر مقام بالادستی و به صورت موردي اجرا شده است. (وجود شواهد اندک، استقرار در کمتر از نیمی از بخش‌های مرتبه) □

۵- سازمان هیچ سیستم و نظامی در این زمینه ندارد. □

در صورت وجود سند "آموزش، توسعه و ارزیابی عملکرد منابع انسانی" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
--------------------------------------	--	----------------------------------

به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	تقریباً پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.
---	--	--------------------------------------

مستندات پیوست: به راهنمای زیر معیار ۷-۲ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

□ ۵	□ ۴	□ ۳	□ ۲	□ ۱
-----	-----	-----	-----	-----

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

○ *	○ ۱	○ ۲	○ ۳	○ ۴
-----	-----	-----	-----	-----

امتیاز کسب شده این معیار:

**(\*) زیر معيار ۳-۷: فرایند انگیزش، مشارکت و نگهداری منابع انسانی**

۱- رویکردهای مناسب مدیریت منابع انسانی در حوزه طراحی و توسعه مشارکت خلاق، تفویض اختیار و افزایش تعهد و اعتماد کارکنان و مدیران، تدوین برنامه‌های توسعه و بهبود مستمر سطح سلامت، بهداشت و ایمنی، پرداخت های ثابت و متغیر به کارکنان متناسب با مقتضیات خاص سازمان و پایش شاخص‌های ادراکی و عملکردی در حوزه منابع انسانی، کاملاً منطبق با استانداردهای تعریف شده از سوی سازمان‌های مربوطه است، این فرایندها توسط گروه متخصص طراحی و بهصورت سیستماتیک برای تمامی واحدهای سازمانی اجرا شده است. همسویی افقی و عمودی بهصورت یکپارچه در کل سازمان برقرار است . ( فرایندهای منابع انسانی هم راستا با سایر فرایندهای سازمان و در جهت خط مشی ها و استراتژی‌های سازمانی هستند) تمامی فرایندهای مربوطه کاملاً منطبق با اسناد هویت درونی برنده بهصورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است و طی یک برنامه زمان‌بندی مشخص شده پایش و تجزیه و تحلیل شده و بهبود داده می‌شود. ( وجود شواهد کامل و جامع، استقرار در تمامی بخش‌های مرتبط) □

۲- رویکردهای منابع انسانی در حوزه طراحی و توسعه مشارکت خلاق، تفویض اختیار و افزایش تعهد و اعتماد کارکنان و مدیران، تدوین برنامه‌های توسعه و بهبود مستمر سطح سلامت، بهداشت و ایمنی، پرداخت های ثابت و متغیر به کارکنان متناسب با مقتضیات خاص سازمان و پایش شاخص‌های ادراکی و عملکردی در حوزه منابع انسانی تا حد زیادی به استانداردهای تعریف شده از سوی سازمان‌های مربوطه نزدیک است این فرایندها توسط تیم کارشناسی داخلی طراحی شده و بهصورت نظاممند برای اکثر واحدهای سازمانی اجرا شده است. همسویی افقی و عمودی نیز تا حدی در سازمان برقرار است . اکثر فرایندها براساس اسناد هویت درونی برنده تا حد زیادی پیاده‌سازی و اجرا شده است و طی یک برنامه زمان‌بندی شده پایش می‌شود. ( وجود شواهد روش، استقرار در بیشتر نیمی از بخش‌های مرتبط) □

۳- رویکردهای وظایف منابع انسانی در حوزه طراحی و توسعه مشارکت خلاق، تفویض اختیار و افزایش تعهد و اعتماد کارکنان و مدیران، تدوین برنامه‌های توسعه و بهبود مستمر سطح سلامت ، بهداشت و ایمنی، پرداخت های ثابت و متغیر به کارکنان متناسب با مقتضیات خاص سازمان و پایش شاخص‌های ادراکی و عملکردی در حوزه منابع انسانی و استانداردهای تعریف شده از سوی سازمان‌های مربوطه بهصورت موردنی و خاص لحاظ گردیده است و این فرایندها توسط مسئول مربوطه طراحی و تا حدی اجرا شده است. برخی از فرایندها براساس اسناد هویت درونی برنده تا حدودی پیاده‌سازی و اجرا شده است و طی یک برنامه نامشخص و یا برحسب ضرورت پایش می‌شود. ( وجود شواهد روش، استقرار در نیمی از بخش‌های مرتبط) □

۴- وظایف منابع انسانی در حوزه مربوطه در حد نظامهای انگیزشی (مزایای ثابت و متغیر کارکنان) و مشارکت کارکنان و همچنین برنامه‌های توسعه و بهبود مستمر (سطح سلامت، بهداشت و ایمنی کارکنان ) تدوین شده و در حال تست و اجرا است. ( وجود شواهد اندک، استقرار در کمتر از نیمی از بخش‌های مرتبط) □

۵- سازمان هیچ سیستم و نظامی در این زمینه ندارد.

**در صورت وجود سند "انگیزش، مشارکت و نگهداری منابع انسانی" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:**

بهروز بودن سند	سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است. <input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است. <input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است. <input type="checkbox"/>
اجرا و پیاده‌سازی سند	بهصورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است. <input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرایشده است. <input type="checkbox"/> تقریباً پیاده‌سازی یا اجرا نشده است. <input type="checkbox"/>

**مستندات پیوست:** به راهنمای زیر معيار ۳-۷ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

۱	۲	۳	۴	۵	مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:
---	---	---	---	---	--

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

۰۰	۰۱	۰۲	۰۳	۰۴	۰۵	امتیاز کسب شده این معیار:
----	----	----	----	----	----	---------------------------



## معیار ۸: تحقیقات بازار و برنامه بازاریابی - جنبه تحلیل محیط (Context)

## (\*) زیر معیار ۱-۸: تحلیل محیط خرد (درون سازمان)

- ۱- محیط درونی سازمان با مدلی استاندارد (نظیر مدل‌های تعالیٰ یا ۷S مکنتری) به طور مستمر پایش شده و قوت‌ها و ضعف‌های آن در مقایسه با الگوهای برتر جهت به کار بستن در برنامه‌های راهبردی سازمان لحاظ می‌شود. □
- ۲- محیط درونی سازمان با مدلی مشخص و توافق شده (نظیر چک‌لیست‌های مدیریت کیفیت) به طور دوره‌ای ارزیابی گردیده و قوت‌ها و ضعف‌های آن در برنامه‌های راهبردی سازمان در نظر گرفته می‌شود. □
- ۳- قوت‌ها و ضعف‌های سازمان به شکل معیارهای کارشناسی برآورد و تخمین زده می‌شود و جهت به کار بستن در برنامه‌ریزی‌های مرتبط تحت گزارشی سالانه به مدیریت ارشد اعلام می‌شود. □
- ۴- گهگاه در صورت صلاح‌دید قوت‌ها و ضعف‌های سازمان به شکل نظرات کیفی ابراز و جهت جمع‌بندی به برخی مدیران اطلاع داده شده است. □
- ۵- برآورده است از قوت‌ها و ضعف‌های محیط درونی سازمان در دست نیست. □

## در صورت وجود سند "تحلیل محیط خرد" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> تقریباً پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.
مستندات پیوست: مدارک و شواهدی که اطلاعات تحلیلی درون سازمان را تائید کند. / به راهنمای زیر معیار ۱-۱در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.			
مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:			

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معیار:

## (\*) زیر معیار ۲-۸: تحلیل محیط میانه (Forces Porter's)

- ۱- پنج نیروی مؤثر بر فضای صنعت از دیدگاه پورتر، توسط گروه متخصص و حرفه‌ای برای سازمان به طور مفصل مطالعه و تحلیل شده و مبنای تحلیل محیط در SWOT و برنامه‌ریزی‌های کلان قرار گرفته است، همچنین در خصوص مواجهه مناسب با آن‌ها برنامه تدوین شده و پایش آن به شکل نظاممند اجرا و گزارش می‌شود. □
- ۲- پنج نیروی مؤثر بر فضای صنعت از دیدگاه پورتر، توسط کارشناسان داخلی به طور اجمالی بررسی شده و مبنای تحلیل محیط برای برنامه‌ریزی‌های لازم در خصوص مواجهه مناسب با آن‌ها قرار گرفته است و بسته به نیاز پایش و گزارش می‌شود. □
- ۳- این پنج نیروی بررسی شده است و نتایج بررسی‌ها (مبتنی بر تجربیات تیم مدیریت) به صورت کتبی مستند شده و در استاد بالادستی در نظر گرفته می‌شود. □
- ۴- این پنج نیرو به صورت کلی و یا موردی بررسی شده و نتایج بررسی‌ها (مبتنی بر حدس و تخمین‌های فردی) به صورت پراکنده در صورت جلسات و یا نظام پیشنهادات انعکاس یافته است. □
- ۵- هیچ گونه برنامه و تمرکزی در این خصوص صورت نگرفته است. □

## در صورت وجود سند "تحلیل محیط میانه" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> تقریباً پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.
مستندات پیوست: تحلیل محیط صنعت (بر اساس مدل ۵ نیروی پورتر) / به راهنمای زیر معیار ۲-۸ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.			
مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:			

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معیار:

**(\*) زیر معيار ۳-۸: تحليل محـيط کـلان (PESTLE)**

- ۱- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط کلان به وسیله گروه متخصص و حرفه‌ای به طور دقیق و کامل و بر اساس مطالعات روندهای جاری و تمامی عوامل تأثیرگذار بر کسب و کار سازمان تهیه شده است و با برنامه‌های استراتژیک سازمان منطبق شده و به طور منظم پایش و بازنگری می‌شود. □
- ۲- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط کلان به وسیله یک تیم خبره داخلی و بر اساس روندهای جاری و تمامی عوامل تأثیرگذار بر کسب و کار آماده شده است و با برنامه‌های استراتژیک سازمان منطبق شده و به صورت دوره‌ای پایش و بازنگری می‌شود. □
- ۳- بیشتر عوامل کلی و کیفی محیط کلان به وسیله مسئول مربوطه شناسایی و مستند و در برنامه‌های استراتژیک سازمان لحاظ شده است و گهگاه بازنگری می‌شود. □
- ۴- برخی از عوامل محیط کلان بررسی و گزارش آن مستند شده است اما هیچ اقدامی برای استفاده و لحاظ آن در SWOT صورت نگرفته است. □
- ۵- هیچ تحلیل و ارزیابی در این خصوص صورت نگرفته است. □

**در صورت وجود سند "تحلیل محیط کلان" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:**

به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> تقریباً پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: تحلیل محیط کلان (بر اساس مدل PESTEL) / به راهنمای زیر معيار ۳-۸ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

مصدق و موضوعیت معيار برای این کسب و کار:  ۵     ۴     ۳     ۲     ۱

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معيار:  ۰     ۱     ۲     ۳     ۴

**(\*) زیر معيار ۴-۸: اطلاعات روندها و تجزیه تحلیل بازار (Market Analysis)**

- ۱- تمام اطلاعات مهم و کلی بازار و برنده در تمامی حوزه‌ها (محصولات / بازارها / مشتریان) به وسیله گروه متخصص و حرفه‌ای به صورت نمودار و اینفوگراف و جداول جامع آماده شده است و جهت اطلاع و به کارگیری کلیه سطوح سازمان در دسترس قرارداده شده است و به طور منظم به روزرسانی می‌شود. □
- ۲- مهم‌ترین اطلاعات کلی بازار و برنده در بیشتر بخش‌ها (محصولات / مشتریان) به وسیله تیم حرفه‌ای سازمان بر اساس تحقیقات معتبر انجام و به صورت نمودار و اینفوگراف و جداول جامع آماده شده است و جهت به کارگیری در دسترس مدیران قرار داده و به صورت دوره‌ای بازنگری می‌شود. □
- ۳- بیشتر اطلاعات کلی بازار برای برخی محصولات و مشتریان به وسیله کارشناس مدرس سازمان بر اساس سوابق و تجارب موجود به صورت نمودار و اینفوگراف و جداول جامع آماده شده است و جهت به کارگیری مدنظر قرارداده شده است. □
- ۴- بخشی از اطلاعات کلی بازار برای چند حوزه به وسیله مسئول تولید محظوظ بر اساس تجربه گذشته به صورت گزارش و جداول اجمالی آماده شده است. □
- ۵- هیچ فعالیتی و برنامه‌ای در این خصوص وجود ندارد. □

**در صورت وجود سند "اطلاعات روندها و تجزیه تحلیل بازار" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:**

به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: مدارک و شواهدی که اطلاعات تحلیلی مرتبط با این معيار را تائید کند. / به راهنمای زیر معيار ۴-۸ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.



مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می شود:

<input type="radio"/> *	<input type="radio"/> ۱	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۳	<input type="radio"/> ۴	امتیاز کسب شده این معیار:
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------------

### معیار ۹: تحقیقات بازار و برنامه بازاریابی - جنبه تحلیل همکاران (C3) (Collaborate)

#### زیر معیار ۹-۱: شناسایی و تحلیل اجزای صنعت

۱- مرزهای صنعت، محركهای رونق و رکود، میزان رقابت و همکاری و تمرکز صنعت، همچنین چرخه‌های عمر صنعت و بازار تعیین شده و اثرپذیری اجزای آن از یکدیگر و میزان کنترل و نحوه اثرگذاری ما بر آن به روش FMEA تحلیل و نتیجه‌گیری آن در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک کسب و کار لحاظ شده است. □

۲- با تفکیک مرزهای صنعت از محیط کلان و محیط خرد، کلیه عوامل اثرگذار نظیر محركهای رونق و رکود و بازیگران اصلی صنعت شناسایی و بازار تحلیلی مناسب، آنالیز شده‌اند و برای هر سناریوی احتمالی، استراتژی و پاسخ متناظر در نظر گرفته شده است. □

۳- جدولی تحلیلی شامل اجزا مهم و اثرگذار در این صنعت تهیه شده است و برای موارد قابل توجه، دستور عمل مواجهه نوشته شده است. □

۴- پارامترها و عوامل اثرگذار در این صنعت شناسایی و فهرست شده لذا تحلیلی تفصیلی در خصوص میزان اهمیت و تأثیر آن‌ها تهیه نشده است. □

۵- سندی در این خصوص در سازمان وجود ندارد. □

در صورت وجود سند "شناسایی و تحلیل اجزای صنعت" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: ۱- نقشه گروههای استراتژیک در فضای رقابتی ۲- جداول مقایسه‌ای ، تحلیل‌های نموداری ، توصیفی و اشارات و نتیجه‌گیری به راهنمای زیر معیار ۹-۱ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می شود:

<input type="radio"/> *	<input type="radio"/> ۱	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۳	<input type="radio"/> ۴	امتیاز کسب شده این معیار:
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------------

#### زیر معیار ۹-۲: شناسایی و تحلیل گروههای استراتژیک

۱- نقشه گروههای استراتژیک در فضای رقابتی در کلیه ابعاد و جنبه‌های کسب و کار (از مقایسه محصول و خدمات تا جنبه‌های برنده‌نیگ و مارکتینگ) توسط گروه متخصص و حرفه‌ای به طور مفصل مطالعه و تحلیل شده و در اسناد بالادستی منظور و به صورت نظاممند پایش و گزارش می شود. □

۲- نقشه گروههای استراتژیک در فضای رقابتی در بیشتر ابعاد و جنبه‌های کسب و کار توسط تیم کارشناسی داخلی به طور اجمال تحلیل و مطالعه شده و در اسناد بالادستی طرح و برنامه‌ای منظور گشته و وضعیت آن به طور دوره‌ای گزارش می شود. □

۳- به طور کلی نقشه گروههای استراتژیک در حد رقبای اصلی سازمان شناسایی و مکتوب و در برخی از جنبه‌ها برای جایگاه سنجی مقایسه می شوند. □

۴- شناخت و تحلیلی از چند رقیب اصلی در سازمان وجود دارد و نقشه و سند اولیه به طور خلاصه تدوین شده است. □

۵- هیچ گونه برنامه و ملاحظه‌ای در این خصوص مکتوب نشده است. □

در صورت وجود سند "گروههای استراتژیک و نقشه مربوطه" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: نقشه و جدول گروههای استراتژیک / به راهنمای زیر معیار ۹-۲ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می شود:

<input type="radio"/> *	<input type="radio"/> ۱	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۳	<input type="radio"/> ۴	امتیاز کسب شده این معیار:
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------------



## معیار ۱۰: تحقیقات بازار و برنامه بازاریابی - جنبه تحلیل مشتریان (C4) (Customer)

## زیر معیار ۱-۱۰: تحقیقات کمی برنده‌گاهی، شناخت برنده...

- ۱- تحقیقات کمی در خصوص میزان آگاهی از برنده در جامعه‌ی هدف، به‌طور کامل و در تمامی حوزه‌ها توسط شرکت مشاور تخصصی، راهبری و اجرا و نتایج آن در اسناد مربوطه به کار گرفته شده است. □
- ۲- تحقیقات کمی در خصوص میزان آگاهی از برنده در بخشی از جامعه‌ی هدف، برای بیشتر جنبه‌ها (محصول/ بازار/ مشتری) توسط یک تیم کارشناسی داخلی انجام شده و نتایج آن در دیگر اسناد مربوطه ملاحظه شده است. □
- ۳- تحقیقات به شکل کیفی انجام شده است و دارای آنالیز و نتیجه‌گیری اجمالی است و در برخی از حوزه‌ها به نتایج و خروجی آن توجه می‌شود. □
- ۴- تحقیقات کیفی و نظری تا حدودی به شکل پراکنده و تخمینی مكتوب شده است، ولی در هیچ یک از طرح و برنامه‌ها به کار گرفته نشده است. □
- ۵- هیچ گونه برنامه و اقدامی در این خصوص انجام نشده است. □

در صورت وجود سند "تحقیقات کمی برنده‌گاهی و شناخت برنده" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.			
اجرا و پیاده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.			
مستندات پیوست: ۱- نتایج کمی در خصوص آگاهی از برنده و شناخت برنده - آنالیزهای صورت گرفته در این خصوص						
مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:				امتیاز کسب شده این معیار:		

## زیر معیار ۱۰-۲: تحقیقات کمی ارزیابی اثربخشی کمپین‌ها

- ۱- کمپین‌های ارتباطات برنده در قالب‌های خلاقانه و منحصر به‌فرد به صورت کامل برای تمام ابعاد و جنبه‌های کسب و کار (محصولات و خدمات و اجزای سازمان) توسط مشاور مجرب مرتباً طراحی و اجرا شده و میزان اثربخشی آن‌ها به‌طور سیستماتیک اندازه‌گیری و بهبود داده می‌شود. □
- ۲- کمپین‌های برنده‌نیگ در قالب برگزاری رویدادهای زمان‌بندی شده در بخش‌های بازاریابی و فروش، روابط عمومی، باشگاه مشتریان و دیجیتال مارکتینگ و فضاهای مجازی توسط تیم کارشناسان داخلی طراحی و اجرا شده و میزان اثربخشی آن‌ها به‌طور مرتب اندازه‌گیری و بازخورد داده می‌شود. □
- ۳- کمپین‌های بازاریابی در قالب برگزاری رویدادهای نمایشگاهی یا برنامه‌های روابط عمومی برای کلیه محصولات و خدمات در برخی از حوزه‌های بازار به‌طور منظم و مستمر طراحی و اجرا شده و میزان اثربخشی آن‌ها روی شخص‌های مارکتینگ (نظریه سهم از بازار) اندازه‌گیری و بازخورد می‌شود. □
- ۴- کمپین‌های ترویج و فروش در قالب اقدامات فصلی باشگاه مشتریان برای برخی محصولات و خدمات به‌طور موردنی توسط مسئول فروش اجرا شده و گاهی اثربخشی و کارایی این فعالیت‌ها به شکل مقایسه هزینه و درآمد اندازه‌گیری می‌شود. □
- ۵- کمپین‌های فروش در سازمان برای برخی از محصولات اجرا شده اما هنوز اثربخشی و کارایی این فعالیت‌ها اندازه‌گیری نشده است. □

در صورت وجود سند "کمپین‌های بازاریابی و برنده‌نیگ" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.			
اجرا و پیاده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.			
مستندات پیوست: ۱- فهرست کمپین‌های موجود در سازمان در راستای برنده‌نیگ سازمان - تحلیل اثربخشی هر یک از کمپین‌های برنده‌نیگ ۳- دستور عمل و گزارش‌ها، مکانیزم بازخورد تحلیل‌ها بر طراحی و اجرای کمپین‌های مؤخر						
مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:				امتیاز کسب شده این معیار:		

**(\*) زیر معيار ۳: تحقیقات کمی میزان رضایتمندی و وفاداری مشتریان**

- ۱- سازمان میزان رضایتمندی و وفاداری مشتریان را بر اساس ابزار و مدل استاندارد برای همه حوزه‌ها و محصولات خدمات خود توسط گروه متخصص و حرفه‌ای در این زمینه مرتبًا اندازه‌گیری و آنالیز کرده و نتایج را به طور سیستماتیک بازخورد می‌دهد. □
- ۲- سازمان میزان رضایتمندی و وفاداری مشتریان را بر اساس ابزار و مدل استاندارد برای بیشتر حوزه‌ها و محصولات خدمات خود توسط تیم کارشناسان داخلی اندازه‌گیری و آنالیز کرده و نتایج را به صورت دوره‌ای بازخورد می‌دهد. □
- ۳- سازمان میزان رضایتمندی و وفاداری مشتریان را بر اساس ابزار استاندارد توسط مسئول مربوطه برای برخی محصولات و خدمات خود به شکل موردنی اندازه‌گیری و آنالیز کرده و نتایج را گهگاه بازخورد می‌دهد. □
- ۴- سازمان به صورت موردنی و بر حسب نیاز یاد رخواست مدیریت، میزان رضایت مشتریان را بررسی کرده و نتایج را در گزارشی کلی تخمین می‌زند. □
- ۵- هیچ تحقیق مُدونی در خصوص اندازه‌گیری رضایت مشتریان در سازمان وجود ندارد. □

**در صورت وجود سند "اندازه‌گیری میزان رضایت و وفاداری مشتریان" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:**

به روز بودن سند	سندهای از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سندهای از ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	
اجرا و پیاده‌سازی سند	به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرایش شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	
<b>مستندات پیوست: ۱- تصویر گواهینامه ISO ۱۰۰۰۴-۱۰۰۰۲ - ۲- روش‌های اندازه‌گیری رضایت مشتریان - ۳- نتایج و آنالیز رضایت مشتریان - ۴- دستور عمل و گزارش‌ها، سازوکار بازخورد تحقیقات کمی میزان رضایتمندی و وفاداری مشتریان - ۵- شیوه نامه ندای مشتری و باشگاه مشتریان (سیستم CRM)</b>				
<b>مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:</b>				
۰۵	۰۴	۰۳	۰۲	۰۱

**این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:**

امتیاز کسب شده این معیار: ۰۰ ۰۱ ۰۲ ۰۳ ۰۴

**زیر معيار ۴: انواع تحقیقات کیفی الگوی رفتار مشتری**

- ۱- تحقیقات جامعی در خصوص انواع ویژگی‌های مشتریان از جنبه‌های مختلف دموگرافیک توسط گروه متخصص انجام شده است و بر اساس الگوی رفتار مشتریان، خدمات پس از فروش و اقدامات باشگاه مشتریان و یا روابط عمومی طبقه‌بندی شده‌اند و در برنامه‌ها و اقدامات به طور نظاممند بازخورد داده می‌شوند. □
- ۲- در تحقیقات بازار، الگوی رفتار مشتریان برای همه دسته‌بندی‌های مشتریان از زوایای سبک زندگی، جنسیت، جغرافیا، سن، طبقه اجتماعی، تحصیلات، ... توسط تیم کارشناسان داخلی انجام شده و در برنامه‌ها و اقدامات مرتبط با مشتریان در نظر گرفته شده است و به صورت دوره‌ای بازنگری می‌شود. □
- ۳- متناسب با اولویت فعالیت‌ها و محصولات شرکت، تحقیقات کیفی الگوی رفتار مشتریان برای بیشتر دسته‌بندی مشتریان توسط تیم کارشناسان داخلی انجام شده و در برنامه‌ها و اقدامات مرتبط با مشتریان در نظر گرفته می‌شود و به صورت دوره‌ای بازنگری می‌شود. □
- ۴- تحقیقات کیفی الگوی رفتار مشتریان به شکل محدود و موردنی بسته به نیاز سازمان، برای فقط برخی از حوزه‌ها و دسته‌بندی مشتریان به شکل اجمالی و کلی انجام شده و در برنامه و اقدامات منظور می‌شود. □
- ۵- هیچ گونه تحقیق و شناختی در سازمان درباره الگوی رفتار مشتریان انجام نشده است. □

**در صورت وجود سند "تحقیقات کیفی سبک زندگی" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:**

به روز بودن سند	سندهای از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سندهای از ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	
اجرا و پیاده‌سازی سند	به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرایش شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	
<b>مستندات پیوست: ۱- سند دسته‌بندی مشتریان بر اساس دسته‌بندی‌های جمعیت شناختی Demography (سبک زندگی، جنسیت، جغرافیا، سن، طبقه اجتماعی، تحصیلات، ...)</b>				
<b>۲- سند تحقیقات بازار - ۳- دستور عمل بازخورد تحقیقات کیفی مشتریان در برنامه‌ها و اقدامات</b>				
۰۵	۰۴	۰۳	۰۲	۰۱

**این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:**

امتیاز کسب شده این معیار: ۰۰ ۰۱ ۰۲ ۰۳ ۰۴

### **زیر معیار ۵-۱۰: تحلیل های تلفیقی مشتریان و گوشیه یابی بازار (Niche Marketing)**

- ۱- کلیه نتایج حاصل از تحقیقات کیفی در دسته‌بندی‌های مختلف مشتریان، توسط گروه متخصص و حرفه‌ای برای کلیه حوزه‌ها (محصولات و خدمات و بازار) به شکل تلفیقی بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود و همچنین در کشف نیچ مارکتها و طراحی مدل‌های محصول و برنامه بازاریابی و فروش نیز انعکاس می‌یابد. □
- ۲- نتایج حاصل از تحقیقات دسته‌بندی‌های مختلف مشتریان، توسط تیم کارشناس داخلی برای برخی محصولات و خدمات و بازار حداقل در بازه‌های زمانی دو سالانه به شکل تلفیقی بررسی می‌شود و در برنامه محصول و بازاریابی و فروش نیز به کاربرده می‌شود. □
- ۳- پخشی از نتایج حاصل از تحقیقات دسته‌بندی مشتریان، در برخی از بخش‌های بازار و مشتری در موقع موردنیاز، به شکل تلفیقی بررسی شده و در برنامه فروش به کار می‌رود. □
- ۴- بررسی تلفیقی مشتریان به طور موردی با استفاده از داده‌های مختلف سازمان مستند می‌شود اما به شکل نظاممند در برنامه‌ها انعکاس نمی‌یابد. □
- ۵- سازمان فعالیت و برنامه‌ای در این خصوص ندارد. □

در صورت وجود سند " تحلیل‌های تلفیقی مشتریان " در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.
مستندات پیوست: ۱- روش و فرایندهای تدوین شده در خصوص تحلیل‌های تلفیقی مشتریان ۲- سوابق و نتایج تحلیل‌ها و دسته‌بندی مشتریان (سبک زندگی - رده سنی - جغرافیایی - طبقه اجتماعی - تحصیلات - جنسیت و ...) ۳- جداول تحلیلی و نمودارهای مقایسه‌ای			
□۵	□۴	□۳	□۲
مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:			
○۰	○۱	○۲	○۳
امیاز کسب شده این معیار:			
□۴			

### **(\*) زیر معیار ۶-۱۰: سند دسته‌بندی و هدف‌گذاری مشتریان < STP >**

- ۱- کلیه مراحل مربوط به فرایند STP به وسیله گروه متخصص و حرفه‌ای رسماً تهیه شده و به طور نظاممند اجرا و پایش و پیگیری می‌شود. □
- ۲- مراحل مربوط به فرایند STP در سازمان به وسیله تیم کارشناسی مجروب داخلی برنامه‌ریزی و در حال پیاده‌سازی و پایش و پیگیری است □
- ۳- پخشی از مراحل مربوط به فرایند STP در سازمان برنامه‌ریزی و در حال پیاده‌سازی و سوابق آن تا این مرحله قابل ارائه است. □
- ۴- سازمان فعالیت‌های فرایند STP را شناسایی و برنامه‌ریزی و مستند کرده ولی هنوز در بستر سازمان جاری نساخته است. □
- ۵- هیچ برنامه‌ای در خصوص دسته‌بندی و هدف‌گذاری و جایگاه‌یابی در سازمان وجود ندارد. □

در صورت وجود سند " دسته‌بندی و هدف‌گذاری مشتریان " در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.
مستندات پیوست: ۱- خلاصه تحقیقات بازار و گزارش تحلیلی پخش‌بندی مشتریان ۲- تحلیل هدف‌گذاری بازار ۳- سند جایگاه‌یابی بازار ۴- برنامه‌های اقدامی و گزارش‌های پیاده‌سازی و پایش بر اساس معیارهای STP			
□۵	□۴	□۳	□۲
مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:			
○۰	○۱	○۲	○۳
امیاز کسب شده این معیار:			
○۴			

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امیاز کسب شده این معیار:	<input type="checkbox"/> ○۰	<input type="checkbox"/> ○۱	<input type="checkbox"/> ○۲	<input type="checkbox"/> ○۳	<input type="checkbox"/> ○۴
--------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

**معیار ۱۱: تحقیقات بازار و برنامه بازاریابی - معیار تحلیل رقبا و شبه رقبا (C5) (Competitor)**
**زیر معیار ۱۱-۱: دسته‌بندی رقبا و شبه رقبا (بالفعل و بالقوه، مستقیم، غیرمستقیم، ...)**

- کلیه رقبای بالفعل و بالقوه و همچنین شبه رقبا شناسایی و بر اساس استراتژی‌های احتمالی دسته‌بندی شده‌اند و این فهرست در دوره‌های شش‌ماهه پایش و بهروزرسانی شده و به اطلاع مدیریت ارشد سازمان می‌رسد و در استناد برنامه استراتژیک و بازاریابی و برنده‌نگ استفاده می‌شود.
- بیشتر از رقبای درجه یک و دو در دسته‌های بالفعل و بالقوه و شبه رقبا دسته‌بندی شده‌اند و این فهرست در دوره‌های سالانه بازنگری و بهروز شده و به اطلاع مدیریت می‌رسد و در استناد برنامه استراتژیک و بازاریابی استفاده می‌شود.
- برخی رقبای درجه یک در دسته‌های رقیب و شبه رقبا دسته‌بندی شده‌اند و این فهرست در هر آغازگاهی بهروز شده و در استراتژی‌های بازاریابی لحاظ می‌شوند.
- چند رقیب اصلی حال حاضر شناسایی و فهرست شده و به فراخور نیاز در جلسات مدیریتی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند.
- هیچ سندی خصوص دسته‌بندی رقبا تهیه نشده است.

**در صورت وجود سند "دسته‌بندی رقبا و شبه رقبا" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:**

<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.

**مستندات پیوست:** به راهنمای زیر معیار ۱-۱ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

**مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:**

<input type="radio"/> ۵	<input type="radio"/> ۴	<input type="radio"/> ۳	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۱
این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:				

**امتیاز کسب شده این معیار:**

**(\*) زیر معیار ۱۱-۲: ماتریس پروفایل رقبا و شبه رقبا (CPM) (Competitive Profile Matrix)**

- معیارها و اوزان CPM، همچنین فرایند تعیین مقادیر این ماتریس طی تحقیقات میدانی نزدیک، به کمک یک گروه متخصص و حرفه‌ای در این زمینه انجام و نتایج آن در برنامه‌ریزی بازار و اهداف کلان دیده شده است و به طور نظاممند و دوره‌ای بازنگری می‌شود.
- معیارها و اوزان CPM، همچنین فرایند تعیین مقادیر این ماتریس مطابق تحقیقات کتابخانه‌ای و جستجوی داده، به کمک تیم کارشناسان داخلی انجام شده و نتایج آن در برنامه‌ریزی بازار و اهداف کلان دیده شده است و در بازه‌های زمانی میان‌مدت بازنگری می‌شود.
- معیارها و اوزان CPM و مقادیر این ماتریس طبق تجربه و نظر خبرگان بر حسب نیاز، به شکل بررسی و تخمين گروهی تعیین شده و نتایج آن در رصد بازار و برنامه‌ریزی اهداف کلان منظور می‌شود.
- معیارها و اوزان و مقادیر این جدول را مدیر مربوطه حدس زده و نتایج آن جهت مقایسه سازمان با رقبا می‌تواند قابل توجه باشد.
- هیچ گونه شناخت و مطالعه‌ای در این خصوص صورت نگرفته است.

**در صورت وجود سند "ماتریس تحلیل رقبا و شبه رقبا (CPM)" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:**

<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.

**مستندات پیوست:** ۱- گزارش تحقیقات رقبا ۲- ماتریس شناسایی و تحلیل اجزای صنعت ۳- برنامه‌ها و اهداف مدنظر اجرایی در سازمان برای کنترل و مهار این نیروها

**مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:**

<input type="radio"/> ۵	<input type="radio"/> ۴	<input type="radio"/> ۳	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۱
این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:				

**امتیاز کسب شده این معیار:**

**زیر معيار ۱۱-۳: تحلیل جایگاه POP و POD (تعیین نقاط تشابه و نقاط تمایز برای انتخاب بهترین استراتژی تمایز و جایگاهیابی)**

- ۱- کلیه برندهای همسایه (رقبای هم‌گروه در ذهن مشتری) شناسایی و تحلیل شده‌اند و همه نمودارهای تشابه و تمایز با آن‌ها ترسیم شده و مبنای بیانیه جایگاه سازی برنده قرار گرفته است. □
- ۲- بیشتر برندهای همسایه (رقبای هم‌گروه در ذهن مشتری) شناسایی و تحلیل شده‌اند و برخی نمودارهای تشابه و حداقل یک نمودار تمایز با آن‌ها ترسیم شده و مبنای جایگاه سازی برنده قرار گرفته است. □
- ۳- چند برنده همسایه (رقبای هم‌گروه در ذهن مشتری) شناسایی شده‌اند و فقط چندین نمودار نقاط تشابه ترسیم شده است. □
- ۴- نزدیک ترین برنده همسایه (رقبای هم‌رده در ذهن مشتری) شناسایی شده است و فقط یک نمودار قیمت و کیفیت ترسیم شده است. □
- ۵- چنین سندي در سازمان تهيه نشده است. □

در صورت وجود سند " تحلیل جایگاه POP و POD " در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	به روز بودن سند
به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرایش است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند
مستندات پیوست: به راهنمای زیر معيار ۱۱-۳ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.			
□۵      □۴      □۳      □۲      □۱      مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:			
○۰      ○۱      ○۲      ○۳      ○۴      امتیاز کسب شده این معیار:			

**معیار ۱۲: اقدامات خلاقانه در عملکرد**
**زیر معيار ۱۲-۱: وجود اتفاق فکر منسجم و دائمي و بانک ايده دسته‌بندی شده در راستاي بهبود سازمان و برنده آن**

- ۱- سازوکاری نظاممند و رسمی برای تشکیل اتفاق فکر متشکل از اشخاص موثر داخل سازمان و مشاوران و پیشکسوتان بیرونی وجود دارد که تشکیل منظم آنها به همراه نظام پیشنهادات درسازمان، بانکی از ایده‌های طبقه‌بندی شده ذی قیمت را جهت راهکارهای خلاق و کاربردی ایجاد کرده است. □
- ۲- اتفاق فکر و نظام پیشنهادات در سازمان به صورت رسمی وجود دارد و مکانیزم‌های تدوین شده و اجرایی داشته و به طور نظاممند برگزار شده و خروجی‌های آن به کار گرفته می‌شود. □
- ۳- به موازات نظام پیشنهادات امکان برگزاری اتفاق فکر بسته به نیاز در سازمان دیده شده و دستور عمل و مکانیزم‌های آن رسمیاً تعریف شده است و گهگاه خروجی‌های آن مستند شده و به کار گرفته می‌شود. □
- ۴- امکان ارائه پیشنهادات کتبی بسته به نیاز و درخواست مدیریت ارشد دیده شده است و خروجی‌های آن معمولاً به کار گرفته می‌شود. □
- ۵- امکان ارائه پیشنهاد به صورت کتبی یا شفاهی به مدیریت ارشد سازمان وجود دارد اما به نظرات و پیشنهادات غالباً توجهی نمی‌شود. □

در صورت وجود سند " اتفاق‌های فکر سازمان " در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	به روز بودن سند
به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرایش است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند
مستندات پیوست: ۱-روش‌های اجرایی و متدۀای اتفاق فکر سازمان ۲-نظام پیشنهادات درسازمان ۳-روش‌های حل مسئله درسازمان ۴- دستور عمل اجرای تکنیک‌های ایده‌پردازی و ارزیابی - ایده‌ها			
□۵      □۴      □۳      □۲      □۱      مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:			
○۰      ○۱      ○۲      ○۳      ○۴      امتیاز کسب شده این معیار:			

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

○۰	○۱	○۲	○۳	○۴	امتیاز کسب شده این معیار:
----	----	----	----	----	---------------------------

**(Best Practice Benchmarking)**

- ۱-تحقیقات بازار با رویکرد بنچ مارکینگ در تمامی ابعاد (بهبود فرایندهای داخلی، تحلیل و برنامه‌ریزی رقابتی و توسعه بازار/محصول /مشتری) توسط گروه مشاور حرفه‌ای بهطور مستمر انجام می‌شود، نتایج حاصل از تحقیقات بهویژه در حوزه برندهای استفاده و پایش می‌شود. □
- ۲-تحقیقات بازار با رویکرد بنچ مارکینگ، در برخی ابعاد (بهبود فرایندهای داخلی، تحلیل و برنامه‌ریزی رقابتی و توسعه بازار/محصول /مشتری) توسط تیم متخصص به‌طور دوره‌ای انجام و نتایج حاصل از تحقیقات استفاده و پایش می‌شود. □
- ۳-تحقیقات بازار در قالب R&D، در برخی ابعاد (بهبود فرایندهای داخلی و توسعه محصول) اجرا و نتایج حاصل از آن استفاده می‌شود. □
- ۴-تحقیقات بازار در قالب فعالیت‌های تحقیق و توسعه بهصورت پراکنده و موردنی در برخی از واحدهای عملیاتی مستقلانجام می‌شود. □
- ۵-هیچ گونه تحقیقات بازار با رویکرد بنچ مارکینگ و یا در قالب R&D در سازمان انجام نمی‌شود. □

**در صورت وجود سند "الگوبرداری و بومی‌سازی" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:**

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است. □	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □
بهصورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است. □	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است. □	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است. □

مستندات پیوست: ۱- گزارش مستندات مشاور یا تیم متخصص در خصوص تحقیقات بازار به روشن بند مارکینگ ۲- روش‌های تحقیق و توسعه ۳- دستور عمل تحقیقات بازار با رویکرد بنچ مارکینگ ۴- مجوز R&D سازمان ۵- حکم مسئول R&D در سازمان

□۵      □۴      □۳      □۲      □۱      مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

○۰      ○۱      ○۲      ○۳      ○۴      امتیاز کسب شده این معیار:

**(\*)زیر معیار ۱۲-۳: بهبود تجربه مشتری**

- ۱-حس و حال لحظات حقیقی مشتری در کلیه مراحل نقشه سفر (چرخه مشتری تا بازگشت و تکرار خرید) بر اساس نظرسنجی از مشتریان ترسیم شده و فرصت‌های ایجاد مطلوبیت متمایز رصد می‌شود و جهت بهبود تجربه مشتری، دیتای اقدامات و بازخوردها مورد تحلیل قرار می‌گیرد. □
- ۲-حال و هوای مشتری در مراحل نقشه سفر (چرخه مشتری تا پایان خدمات پس از فروش) بر اساس سوابق و تجارب ترسیم شده و فرصت‌های ایجاد مطلوبیت متمایز حدس زده می‌شود و جهت بهبود تجربه مشتری اقدامات و بازخوردها موردنیشناختی قرار می‌گیرد. □
- ۳-وضعیت مشتری در مراحل نقشه سفر (مطابق قیف بازاریابی) ترسیم شده و فرصت‌های ایجاد مطلوبیت حدس زده شده و جهت بهبود مسیر مشتری اقدام و بازخوردها مورد ارزیابی کیفی قرار می‌گیرد. □
- ۴-مسیر مشتری از لحظه ورود به خرید تا پایان خرید ترسیم شده و فرصت‌های ایجاد مطلوبیت حدس زده شده و جهت بهبود مسیر مشتری اقدام و بازخوردها مورد ارزیابی کیفی قرار می‌گیرد. □
- ۵-برنامه جهت بهبود تجربه مشتری مدون نشده است. □

**در صورت وجود سند "بهبود تجربه مشتری" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:**

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است. □	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □
بهصورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است. □	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است. □	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است. □

مستندات پیوست: نقشه سفر مشتری (Customer Journey map)، ماتریس اهرم‌های مطلوبیت در چرخه محصول و مشتری به راهنمای زیر معیار ۱۲-۳ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

□۵      □۴      □۳      □۲      □۱      مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

○۰      ○۱      ○۲      ○۳      ○۴      امتیاز کسب شده این معیار:

**(\*) زیر معيار ۴-۱۲: راهبردهای خلاقانه بازاریابی (Marketing Strategies)**

- ۱- راهبردها و برنامه‌های بازاریابی بر اساس تحقیقات میدانی کیفی و کمک اتاق فکر خلاق و الگوبرداری و تکنیک‌های نوآوری بهصورت کامل و همه‌جانبه (حاوی تمامی عناصر و ابعاد مدل کسب و کار) به کمک گروه حرفه‌ای و مجرب با همین تخصص تدوین شده است و اجرای دقیق آن پایش می‌شود. □
- ۲- راهبردهای خلاقانه بازاریابی بر اساس تحقیقات کیفی و تحلیل اطلاعات و سوابق سازمان، برای بیشتر حوزه‌ها (محصول/بازار/مشتری) بهصورت مکتوب آماده شده است و بر اساس آن سازمان برنامه بازاریابی خود را هدایت می‌کند. □
- ۳- برنامه‌های بازاریابی به‌طور موردنی و ویژه در چند حوزه محدود (بخشی از بازار و یا مشتریان) بهصورت کتبی به مدیران مربوطه ابلاغ می‌شود □
- ۴- برنامه و اهداف فروش بهصورت پراکنده و اجمالی و طبق نظر مدیر فروش و کارکنان مربوطه، بنا به اقتضا آماده و به اطلاع مدیریت می‌رسد □
- ۵- طی دو سال گذشته هیچ سند مکتوبی در این زمینه تهیه نشده و صرفاً یکسری اهداف و اعداد فرض گرفته می‌شود. □

در صورت وجود سند "برنامه بازاریابی" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است. □ سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □ بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	به‌روز بودن سند
بهصورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است. □ بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است. □ پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند
مستندات پیوست: ۱- سند بازاریابی و برنامه‌ریزی فروش ۲- روش‌های اجرایی که در واحد فروش برای بازاریابی وجود دارد ۳- سوابق اثربخشی و اجرای برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته در سال قبل ۴- هر گونه مستندی که نشان‌دهنده برنامه‌ریزی و کنترل و اجرای سند باشد.	

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار: □۵ □۴ □۳ □۲ □۱

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معیار: ○۰ ○۱ ○۲○۳○۴○۵

**(\*) زیر معيار ۵-۱۲: سند آمیخته بازاریابی (برنامه فروش خلاق در قالب ۷P) ➤**

(7P:Product- Price - Promotion -Place -People -physical Asset-Process)

- ۱- وضعیت سازمان در قبال ۷P به‌وسیله گروه متخصص و حرفه‌ای در این زمینه شناسایی و تشریح و همسویی آن‌ها تحلیل شده، در برنامه‌های مدیریت کسب و کار لحظه گشته و اطمینان از همازیابی آن‌ها بهصورت نظاممند پایش و بهروزرسانی می‌شود. □
- ۲- وضعیت سازمان در قبال ۷P به‌وسیله یک تیم کارشناسی داخلی شناسایی و تحلیل شده و در برنامه‌های مدیریت کسب و کار لحظه می‌شود و همچنین مستندات پایش آن بهصورت مکتوب در سازمان وجود دارد. □
- ۳- تحلیل وضعیت جنبه‌های ۷P در سازمان توسط کارشناس مربوطه آماده شده و گزارش‌ها و مستندات کنترل یکپارچه آن موجود است. □
- ۴- بخشی از جنبه‌های ۷P دیده شده است و تا حدودی گزارش‌های تحلیل و پایش آن موجود است. □
- ۵- چنین سندی در سازمان پیش‌بینی نشده است. □

در صورت وجود استاد "7P" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است. □ سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □ بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	به‌روز بودن سند
بهصورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است. □ بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است. □ پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند

مستندات پیوست: ۱- ماتریس وضعیت سازمان در خصوص هر یک از P ها به عنوان سند ۷P سازمان ۲- ارتباط آن (لحاظ کردن آن) در سایر استاد طرح و برنامه‌ای سازمان.

نکته: ۷P عبارت است از: ۱- محصول/خدمت - ۲- قیمت - ۳- فعالیت‌های پیشبردی (هر نوع فعالیتی که باعث افزایش فروش شود) - ۴- مکان - ۵- ابزار، امکانات و تجهیزات - ۶- مردم و همکاران - ۷- فرایندهای ارائه محصول / خدمت.

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار: □۵ □۴ □۳ □۲ □۱

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معیار: ○۰ ○۱ ○۲○۳○۴○۵



## فصل آفرینش برنده (Brand Creation)

## معیار ۱۳: جنبه هویت استراتژیک

## (\*) زیر معیار ۱۳-۱: سند استراتژیک برنده

- سند استراتژیک برنده به صورت مدون و کامل توسط گروه متخصص و حرفه‌ای در این زمینه طبق الگوی استاندارد و مستقل از سند استراتژی سازمان آماده شده است و به عنوان سند مبنا و بالادستی در تمامی اسناد برنده‌ینگ به صورت یکپارچه و هماهنگ اعمال شده است.
- سند استراتژیک برنده توسط تیم متخصص داخلی طبق الگوی استاندارد و مستقل از سند استراتژی سازمان آماده شده است و به عنوان سند مبنا در اغلب اسناد برنده‌ینگ استفاده می‌شود.
- سند استراتژیک برنده توسط مدیران ارشد کتاباً تصویب و با سند استراتژی سازمان به صورت تلفیقی بیان شده اما حدومرز این دو در آن مشخص و تفکیک است و در برخی اسناد برنده‌ینگ در نظر گرفته می‌شود.
- سند استراتژیک برنده توسط واحد مربوطه به صورت تلفیقی با سند استراتژی سازمان تدوین شده و جهت اعمال در برخی اسناد برنده‌ینگ در حال پیشنهاد است.
- هیچ گونه تصمیم و برنامه‌ای برای تدوین سند استراتژی برنده وجود ندارد.

ر صورت وجود سند "استراتژیک برنده" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: ۱- سند استراتژی برنده سازمان ۲- مستندات سیستم کارت امتیازی متوازن برنده ۳- روش اجرایی فرایند تبدیل اهداف و راهبردهای کلان برنده‌ینگ به برنامه‌های عملیاتی برنده‌ینگ و اهداف کمی برنده

نکته: استراتژی برنده به برنامه بلندمدت توسعه موفق یک برنده به منظور دستیابی به اهداف ویژه اطلاق می‌گردد. یک استراتژی جامع برنده بر تمامی جنبه‌های کسب و کار تأثیر می‌گذارد و به طور مستقیم با نیازها و احساسات مشتری و محیط‌های رقابتی مرتبط است.

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

امتیاز کسب شده این معیار:  
○۰ ○۱ ○۲ ○۳ ○۴ ○۵

## زیر معیار ۱۳-۲: سند معماری برنده

- ۱- تمام جزئیات سند معماری برنده به طور مشروح و مفصل توسط گروه متخصص و حرفه‌ای بر اساس مدل استاندارد تدوین و جهت پیاده‌سازی از طرف هیئت مدیره سازمان تصویب و ابلاغ رسمی شده است.
- ۲- سند معماری برنده کامل توسط تیم متخصص و براساس مدل استاندارد تدوین و جهت پیاده‌سازی از طرف مدیران عالی تأیید و پذیرفته شده است.
- ۳- سند معماری برنده توسط تیم داخلی بر اساس مدل استاندارد تدوین و جهت به کارگیری به مدیریت ارشد سازمان پیشنهاد شده است.
- ۴- معماری برنده محصولات / خدمات توسط مسئول واحد مربوطه در سازمان طرح شده و در حال ایجاد ساختاری مناسب برای معماری برنده آنها است و مستندات اولیه آن قابل ارائه است.
- ۵- در این خصوص سندی تهیه نشده اما تصمیم به برنامه‌ریزی و ایجاد طرحی برای معماری برنده داریم.

در صورت وجود سند "معماری برنده" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: مستندات و برنامه‌ریزی معماری برنده.

نکته: معماری برنده عبارت است از طرح استراتژیک برای ساخت یک برنده قادر تمند.

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

امتیاز کسب شده این معیار:  
○۰ ○۱ ○۲ ○۳ ○۴ ○۵

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معیار:

**زیر معیار ۳-۱۳: سند پرتفوی برنده**

- ۱- سند پرتفوی برنده براساس آنالیز اطلاعات برای همه محصولات توسط گروه متخصص و حرفه‌ای با تمام جزئیات (هدف، ویژگی، جایگاه، نقش و میزان اهمیت روابط، اولویت‌بندی، سرمایه‌گذاری برنده‌نیگ و بازاریابی هر یک و...) تدوین و تصویب و ابلاغ شده و اهداف آن رسم‌پاییش می‌شود. □
- ۲- سند پرتفوی برنده براساس آنالیز اطلاعات برای همه محصولات توسط تیم داخلی متخصص با بخشی از جزئیات آماده‌شده است و پایش می‌شود. □
- ۳- سند پرتفوی برنده بررسی دلایل برای همه محصولات توسط واحد مربوطه جهت به کارگیری به مدیریت ارشد سازمان پیشنهادشده است. □
- ۴- سند پرتفوی برنده توسط مسئول مربوطه در سازمان در دست تکوین است و مستندات اولیه آن قابل ارائه است. □
- ۵- هیچ گونه آنالیزی بر روی پرتفوی محصولات انجام‌شده است و یا ماهیت محصولات شرکت به گونه‌ای است که امکان ایجاد پرتفوی برنده برای آنها میسر نیست. □

در صورت وجود سند "پرتفوی برنده" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده‌شده است. □	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده‌شده است. □	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده‌شده است. □
--	--	------------------------------------

به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است. □	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرایشده است. □	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است. □
---	--	--------------------------------

مستندات پیوست: سند پرتفوی برنده.

□۵	□۴	□۳	□۲	□۱	□۰	□۱	□۰۳	□۰۴	□۰۵	□۱	□۰۱	□۰۰
----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	----	-----	-----

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

امتیاز کسب شده این معیار:

**(\*) هویت حقوقی برنده از جنبه زیر معیار ۳-۴: ثبت ملی (علامت تجاری، لوگو تایپ، ثبت حواشی برنده، شعار سازمانی، طبقات کالایی)**

- ۱- همه موارد علامت تجاری، لوگو تایپ، ثبت حواشی برنده، شعار سازمانی، طبقات کالایی انجام‌شده است. □
- ۲- موارد ثبت علامت تجاری، لوگو تایپ، شعار سازمانی، طبقات کالایی انجام‌شده است. □
- ۳- موارد ثبت علامت تجاری، لوگو تایپ، طبقات کالایی انجام‌شده است. □
- ۴- موارد ثبت علامت تجاری و طبقات کالایی انجام‌شده است. □
- ۵- به جز ثبت اسم و موضوع شرکت، ثبت دیگری انجام‌شده است. □

در صورت وجود سند "هویت حقوقی برنده - ثبت ملی" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده‌شده است. □	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده‌شده است. □	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده‌شده است. □
--	--	------------------------------------

به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است. □	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرایشده است. □	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است. □
---	--	--------------------------------

مستندات پیوست: به راهنمای زیر معیار ۳-۴ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

□۵	□۴	□۳	□۲	□۱	□۰	□۱	□۰۳	□۰۴	□۰۵	□۱	□۰۱	□۰۰
----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	----	-----	-----

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

امتیاز کسب شده این معیار:

**هویت حقوقی برنده از جنبه زیر معیار ۳-۵: ثبت بین‌المللی**
**(ثبت برنده در بازارهای هدف صادراتی - معاہده مادرید، اتحادیه اروپا، کشورهای آفریقایی، طبقات کالایی بین‌المللی)**

- ۱- همه موارد ثبت برنده در بازارهای هدف صادراتی به ویژه کشورهای همسایه - معاہده مادرید، اتحادیه اروپا، کشورهای آفریقایی، طبقات کالایی بین‌المللی انجام‌شده است. □
- ۲- موارد ثبت برنده در چند تا از بازارهای هدف صادراتی به ویژه کشورهای همسایه معاہده مادرید، اتحادیه اروپا، و چندین طبقه کالایی بین‌المللی انجام‌شده است. □
- ۳- چند مورد ثبت برنده در کشورهای همسایه، معاہده مادرید، و چند طبقه کالایی بین‌المللی انجام‌شده است. □



۴- چند مورد ثبت برنده در کشورهای همسایه انجام شده است. □

هیچ گونه ثبت برنده بین المللی انجام نشده است. □

در صورت وجود سند " هویت حقوقی برنده - ثبت بین المللی " در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است. □	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □	بروز بودن سند
--	--	------------------------------------	---------------

به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است. □	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرانشده است. □	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است. □	اجرا و پیاده‌سازی سند
---	--	--------------------------------	-----------------------

مستندات پیوست: به راهنمای زیر معيار ۵-۱۳ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

□۵	□۴	□۳	□۲	□۱	مصدق و موضوعیت معيار برای این کسب و کار:
----	----	----	----	----	--

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

○۰	○۱	○۲	○۳	○۴	امتیاز کسب شده این معيار:
----	----	----	----	----	---------------------------

### (\*)**زیر معيار ۶-۱۳: مدل‌های استاندارد هویت برنده**

۱- مدل استاندارد هویت برنده، مطابق با الزامات سازمان توسط گروه متخصص و حرفه‌ای انتخاب و شرح و بسط اجزاء آن به‌طور کامل انجام شده و مبنای هویت‌سازی برنده قرار گرفته و رسماً در فرایند برنده‌نینگ سازمان تصویب و جاری شده است □

۲- مدل استاندارد هویت برنده، مطابق با الزامات سازمان توسط تیم خبره داخلی انتخاب و شرح و بسط اجزاء آن انجام شده و مبنای هویت‌سازی برنده قرار گرفته و در فرایند برنده‌نینگ سازمان جاری است □

۳- مدل استاندارد هویت برنده، توسط واحد مربوطه انتخاب و تشریح شده و در فرایند هویت‌سازی سازمان در نظر گرفته می‌شود □

۴- مدل استاندارد هویت برنده، توسط مسئول مربوطه پیشنهادشده، در حال تشریح و ارائه به مدیر ارشد سازمان است □

۵- هیچ فعالیتی در این خصوص در سازمان انجام نشده است. □

در صورت استفاده از " یک مدل استاندارد هویت برنده " در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است. □	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □	بروز بودن سند
--	--	------------------------------------	---------------

به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است. □	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرانشده است. □	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است. □	اجرا و پیاده‌سازی سند
---	--	--------------------------------	-----------------------

مستندات پیوست: ۱- مستندات مربوط به مدل‌سازی برنده سازمان (آگاهی از برنده، تداعی برند، کیفیت ادراک شده، وفاداری به برنده و...)

□۵	□۴	□۳	□۲	□۱	مصدق و موضوعیت معيار برای این کسب و کار:
----	----	----	----	----	--

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

○۰	○۱	○۲	○۳	○۴	امتیاز کسب شده این معيار:
----	----	----	----	----	---------------------------

**(\*) زیر معيار ۷-۱۳: سند هویت درونی**

- ۱- مستندات بازگو کننده هویت درونی بر اساس سند مأموریت و چشم انداز برنده برای همه حوزه های سازمان (زیر برندها / محصولات / بازارها) توسط گروه متخصص و حرفه ای با تمام جزئیات (ارزش های پایه، ماهیت و جوهره، میراث و فرهنگ سازمان و...) تدوین و تصویب شده و جاری سازی آن در همه لایه های سازمان رسماً پایش می شود. □
- ۲- مستندات بازگو کننده هویت درونی بر اساس سند مأموریت و چشم انداز برنده در بیشتر حوزه های سازمان (زیر برندها / محصولات بازارها) توسط تیم خبره داخلی تدوین شده و جاری سازی آن در همه لایه های سازمان به ویژه در دل معيارهای سنجش عملکرد دیده می شود. □
- ۳- الزامات هویت درونی در دل آین نامه انصباطی، شعارهای داخل سازمانی، خط مشی کیفیت و منشور اخلاقی دیده شده است. □
- ۴- هویت درونی در دل شعارهای داخل سازمانی، خط مشی کیفیت دیده شده است. □
- ۵- سند مكتوب برای انکاس هویت درونی در سازمان وجود ندارد. □

در صورت وجود سند "سند هویت درونی" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده سازی و اجرای شده است.	<input type="checkbox"/> پیاده سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: سند هویت مفهومی برنده: (شامل: الگوی ارزش های پایه، توصیف ماهیت و جوهره، بیانیه میراث و فرهنگ سازمان)، سیستم سنجش عملکرد، آین نامه انصباطی و شعارهای داخل سازمانی، منشور اخلاقی، خط مشی کیفیت.

صداق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:  ۵  ۴  ۳  ۲  ۱

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می شود:

امتیاز کسب شده این معیار:  ۰  ۱  ۲  ۳  ۴

**(\*) زیر معيار ۸-۱۳: بیانیه و عده برنده**

- ۱- بیانیه و عده برنده هم راستای هویت مفهومی (مشخصاً به عنوان حلقه واسط بین هویت درونی و بیرونی) توسط گروه متخصص و حرفه ای با همه جزئیات (شایستگی کلیدی، ویژگی ها و مزیت ها، دلایل باور پذیری، ارزش های مشهود و نامشهود و ارزش پیشنهادی و...) تدوین و تصویب شده است و رسماً در تمام حوزه ها و ابعاد سازمان (فرایندهای تحقق محصول و خدمت، بازاریابی و فروش و ...) اجرا و پایش می شود. □
- ۲- بیانیه و عده برنده هم راستای هویت مفهومی (مشخصاً به عنوان حلقه واسط بین هویت درونی و بیرونی) توسط تیم خبره داخلی تقریباً به طور کامل تدوین شده است و در بیشتر ابعاد و حوزه های سازمان (فرایندهای تحقق محصول و خدمت، بازاریابی و فروش و ...) اجرا و پایش می شود. □
- ۳- بیانیه و عده برنده واحد مربوطه تدوین شده است و در برخی از ابعاد کسب و کار انکاس یافته است. □
- ۴- بیانیه و عده برنده توسط مسئول مربوطه تدوین و جهت پیاده سازی به مدیریت ارشد سازمان پیشنهاد شده است. □
- ۵- هیچ گونه فعالیتی برای تدوین بیانیه و عده برنده انجام نشده است. □

در صورت وجود سند "بیانیه و عده برنده" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده سازی و اجرای شده است.	<input type="checkbox"/> پیاده سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: شایستگی کلیدی، قول و ادعای برنده شامل: ویژگی ها، مزیت ها و دلایل باور پذیری، مشخصات برنده شامل: ارزش های مشهود، نامشهود و ارزش پیشنهادی و...

صداق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:  ۵  ۴  ۳  ۲  ۱

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می شود:

امتیاز کسب شده این معیار:  ۰  ۱  ۲  ۳  ۴

### (\*) زیرمعیار ۹-۱۳: بیانیه جایگاه سازی برنده

- ۱- بیانیه جایگاه برنده به طور کامل (نقشه جایگاه در ذهن مخاطبان، نسبت به رقبا و متناسب با عوامل کلیدی موقیت در صنعت (KSF) ) توسط گروه متخصص و حرفه‌ای برای سازمان مشخص و مکتوب شده است و در تمام ابعاد و حوزه‌ها (محصولات/مشتری / بازار) رسماً جاری و پایش می‌شود. □
- ۲- بیانیه جایگاه برنده تقریباً به صورت کامل توسط تیم خبره داخلی برای سازمان مشخص و مکتوب شده است و در بیشتر ابعاد و حوزه‌های سازمان جاری‌سازی شده است. □
- ۳- بیانیه جایگاه برنده توسط واحد مربوطه برای سازمان مشخص و مکتوب و برنامه‌ریزی لازم در خصوص اجرای آن در حال انجام است. □
- ۴- بیانیه جایگاه برنده توسط مسئول مربوطه برای سازمان در حال تکوین و ارائه به مدیر ارشد سازمان است. □
- ۵- این سند در سازمان وجود ندارد. □

**در صورت وجود سند "بیانیه جایگاه سازی برنده" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:**

<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	پهلو
<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	پهلو
<b>مستندات پیوست:</b> ۱- بیانیه جایگاه برنده سازمان و طرح ریزی‌های آن شامل: جداول وجه تمايز (POD) مزیت رقابتی کارکردی و ادراکی، وجه تشابه (POP) اشتراک رقابتی مبتنی بر صنعت و رقابت، چار چوب رقابتی مرجع SFR شامل پروفایل مخاطبان هدف اعم از مشتریان اولیه و ثانویه، پروفایل رقبا نظیر ماتریس CPM و نقشه جایگاه سازی برنده) □ نکته: جایگاهی که هر برنده از ابعاد مختلف مانند بخش‌بندی بازار، پویایی‌های مشتریان، جایگاه رقبا و... می‌تواند در ذهن مشتری ایجاد کند.			
<input type="checkbox"/> مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۳
این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:			
<input type="radio"/> ۰	<input type="radio"/> ۱	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۳
			امتیاز کسب شده این معیار:

### زیرمعیار ۱۰-۱۳: آرکتاپ برنده

- ۱- آرکتاپ برنده بر اساس مدلی یا الگو پذیرفته شده به کمک تیم متخصص توسط شیوه‌ای حرفه‌ای برای تمامی حوزه‌ها (سبد محصولات/ اجزای پورتفوی برنده و واحدهای داخل سازمانی) تحلیل و انتخاب شده و اطباق آن با اهداف و وعده برنده سازمان با جزئیات کامل به صورت مکتوب بررسی شده است. □
- ۲- آرکتاپ برنده بر اساس مدلی رایج یا یک الگو پذیرفته شده به کمک تیم خبره توسط روشی حرفه‌ای برای بخشی از سبد محصولات یا پورتفوی برنده تحلیل و انتخاب و اطباق آن با اهداف و وعده برنده سازمان به طور اجمالی بررسی شده است. □
- ۳- آرکتاپ برنده بر اساس یک الگوی پذیرفته شده توسط کارشناس خبره برای بخشی از سبد محصولات یا پورتفوی برنده تحلیل و انتخاب شده ولی در خصوص اطباق آن با اهداف و وعده برنده سازمان تحلیل وجود ندارد. □
- ۴- آرکتاپ برنده بر اساس یک الگوی پذیرفته شده توسط مسئول مربوطه برای بخشی از سبد محصولات یا پورتفوی برنده پیشنهاد و جهت بررسی به مدیریت ارشد ارائه شده است. □
- ۵- هنوز هیچ شناختی در سازمان برای این موضوع وجود ندارد. □

**در صورت وجود سند "آرکتاپ برنده" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:**

<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	پهلو
<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	پهلو
<b>مستندات پیوست:</b> ۱- مستندات مربوط به آرکتاپ برنده، مدل آرکتاپ، ابزارهای حرفه‌ای تحلیل و شیوه بررسی و...			
<input type="checkbox"/> مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۳
این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:			امتیاز کسب شده این معیار:
<input type="radio"/> ۰	<input type="radio"/> ۱	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۳



## (\*)(\*) زیر معيار ۱۱-۱۳: شخصيت پردازی برنده

- سند شخصیت برنده هم راستای هویت مفهومی سازمان طبق الگوی استاندارد توسط گروه متخصص حرفه‌ای با تمام جزئیات لازم تدوین شده و در تمامی ابعاد این کسب و کار (محصولات، محتواهای ارتباطی، رفتار سازمانی و شخصیت واحدهای سازمان،...) رسمی پیاده‌سازی و قابل اثبات و مشاهده است. □
- سند شخصیت برنده هم راستای هویت مفهومی سازمان طبق الگوی استاندارد توسط تیم خبره داخلی با بیشتر جزئیات لازم پرداخت شده و در بیشتر بخش‌های این کسب و کار (محصولات و محتواهای ارتباطی) قابل اثبات و مشاهده است. □
- سند شخصیت برنده سازمان طبق الگوی استاندارد توسط واحد مربوطه پرداخت شده و برخی از بخش‌های این کسب و کار (محتهاهای ارتباطی) قابل مشاهده است. □

- سند شخصیت برنده سازمان توسط مسئول مربوطه در حال تکوین و ارائه به مدیر ارشد سازمان است □

۵- هیچ گونه سندی در این خصوص در سازمان وجود ندارد. □

## در صورت وجود سند "شخصیت پردازی برنده" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است. □	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □
اجرا و پیاده‌سازی سند	به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است. □	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است. □	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است. □

مستندات پیوست: پروفایل شخصیت برنده، داستان شخصیت پردازی برنده.

﴿نکته: مجموعه‌ای از خصوصیات مرتبط با برنده مانند ارتباطات بازاریابی، الگوهای مصرفی، شرکا و ...

مصدق و موضوعیت معيار برای این کسب و کار: □۵ □۴ □۳ □۲ □۱

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معيار: ○○ ○○ ○○ ○○ ○○

## زیر معيار ۱۲-۱۳: مسئولیت اجتماعی برنده

۱- مراحل ۶ گانه مدیریت امور "مسئولیت‌های اجتماعی برنده" به‌طور کامل (۱- بازبینی وضعیت موجود ۲- ایجاد آگاهی و تعهد ۳- تعریف محدوده‌های دقیق اقدام ۴- شناسایی ذینفعان و تبیین خواسته‌ها و انتظارات آنان ۵- برنامه‌ریزی و تعریف پژوهش‌های بهبود ۶- ارائه چارچوب گزارش سالانه مسئولیت اجتماعی برنده) توسط گروه متخصص و حرفه‌ای برای سازمان مشخص و مكتوب شده است (چه به شکل داخلی یا مدیریت برونسپاری) و تمامی مراحل رسمیاً جاری و پایش می‌شود. □

۲- مرحله سوم مدیریت امور مسئولیت‌های اجتماعی برنده (۱- مسئولیت اجتماعی شرکت در رهبری و فرآیندهای درون سازمان ۲- مسئولیت اجتماعی شرکت در بازار و صنعت ۳- "مسئولیت اجتماعی برنده" در محیط کار ۴- مسئولیت اجتماعی شرکت در محیط‌زیست ۵- مسئولیت اجتماعی شرکت (مسئولیت اخلاقی / بشردوستانه) به صورت کامل توسط تیم خبره داخلی برای سازمان مشخص و مكتوب شده است و در سازمان جاری‌سازی شده است. □

۳- برخی از مراحل بعد سوم مدیریت امور مسئولیت‌های اجتماعی برنده (مثل: مسئولیت اجتماعی شرکت در بازار و صنعت، مسئولیت اجتماعی برنده در محیط کار، مسئولیت اجتماعی (مسئولیت اخلاقی / بشردوستانه) برای سازمان مشخص و مكتوب شده است و اجرای آن در حال انجام است. □

۴- صرفاً مسئولیت اخلاقی و یا مسئولیت بشردوستانه (مثل امور خیریه) در حال انجام است. □

۵- این سند در سازمان وجود ندارد. □

در صورت وجود اسناد " مسئولیت اجتماعی برنده " در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بهروز بودن سند
<input type="checkbox"/> بهصورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرایشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند

مستندات پیوست: به قسمت " ضمیمه: پرسشنامه مسئولیت برنده و بخش جوابیز " در صفحات ۴۵ الی ۵۲ همین مجلد مراجعه فرماید.

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

۰⁵	۰۴	۰۳	۰۲	۰۱	امتیاز کسب شده این معیار:
۰۰	۰۱	۰۲	۰۳	۰۴	

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معیار:

### (\*)معیار ۱۴ : هویت ادارکی برنده

#### (\*)زیر معیار ۱۴-۱: سند هویت کلامی

۱- سند هویت کلامی برنده (شامل چارچوب بایدها و نبایدھای لحن و گفتار) منطبق و هم راستا با سند هویت برنده توسط گروه متخصص برای تمامی بخش‌ها (مذاکره، پاسخ‌گویی، محتويات صوتی، نوشتاری و تبلیغاتی و...) به طور کامل تعیین و رسمًا ابلاغ شده و جهت پایش مبنای عملکرد قرار گرفته است

۲- سند هویت کلامی برنده (چارچوب بایدها و نبایدھای لحن و گفتار) هم راستا با سند هویت برنده توسط تیم کارشناسی داخلی برای بیشتر حوزه‌ها (مذاکره، پاسخ‌گویی، محتويات صوتی، نوشتاری و تبلیغاتی و...) تعیین و تصویب و ابلاغ شده ولی هنوز مبنای عملکرد قرار نگرفته است

۳- سند هویت کلامی برنده (چارچوب بایدها و نبایدھای لحن و گفتار) بر مبنای سند هویت برنده توسط کارشناس خبره برای برخی حوزه‌ها (مذاکره، پاسخ‌گویی، محتويات صوتی، نوشتاری و تبلیغاتی و...) تعیین و تصویب شده است.

۴- سند هویت کلامی برنده (چارچوب بایدها و نبایدھای لحن و گفتار) توسط مسئول مربوطه برای برخی حوزه‌ها (مذاکره، پاسخ‌گویی، محتويات صوتی، نوشتاری و تبلیغاتی و...) تدوین و جهت بررسی به مدیریت ارشد پیشنهاد شده است.

۵- هیچ سندی در سازمان در خصوص این موضوع وجود ندارد.

در صورت وجود سند " سند هویت کلامی " در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بهروز بودن سند
<input type="checkbox"/> بهصورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرایشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند

مستندات پیوست: مستندات مربوطه به هویت کلامی: ساختارهای کلامی (روايت پیام، لحن و سبک، جاذبه کلامی و...) بیانیه‌ها (اموریت، چشم‌انداز، منشور اخلاقی، آیین‌نامه‌ها و راهنمایی عمومی و...) نشانه‌های اختصاصی ((آدرس پستی، تلفن و فکس، پایگاه مجازی، پست الکترونیکی، آدرس شبکه‌های اجتماعی، اپلیکیشن و...)) امضا کلامی برنده (تگ لاین، شعار سازمانی، شعار برنده، اسلوگان، چارچوب مفهومی کمپین‌ها، موظیف و درون‌مایه کمپین‌ها و شعار صوتی و...) نام برنده و زیر برندها و ...

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

۰۵	۰۴	۰۳	۰۲	۰۱	امتیاز کسب شده این معیار:
۰۰	۰۱	۰۲	۰۳	۰۴	

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معیار:

#### (\*)زیر معیار ۱۴-۲: سند هویت بصری

۱- سند هویت بصری منطبق و هم راستا با سند هویت برنده توسط گروه متخصص و حرفه‌ای در این زمینه برای تمامی حوزه‌ها (قوانين و مفاهیم و نشانه‌های بصری و...) به طور کامل تعیین شده و رعایت آنها رسمًا پایش می‌گردد و مبنای عملکرد افراد و واحدها قرار گرفته است

۲- سند هویت بصری هم راستا با سند هویت برنده توسط تیم کارشناسی برای بیشتر حوزه‌ها (چارچوب‌ها و مفاهیم و نشانه‌های بصری و...) تعیین و رسمًا ابلاغ شده و رعایت آن پیگیری می‌شود ولی هنوز مبنای سنجش عملکرد قرار نگرفته است



۳- سند هویت بصری هم راستا با سند هویت برنده توسط کارشناس خبره برای برخی حوزه‌ها (مفاهیم و نشانه‌های بصری و...) تعیین و تصویب شده است  
اما رعایت آن پایش نمی‌شود. □

۴- مصادیق هویت بصری هم راستا با سند هویت برنده توسط مسئول مربوطه تدوین و جهت بررسی به مدیریت ارشد پیشنهاد شده است □

۵- سندی در سازمان در خصوص این موضوع وجود ندارد. □

#### در صورت وجود سند "هویت بصری" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: سند هویت بصری سازمان: تصاویر و عکس‌های مرتبط با سند هویت بصری، قوانین بصری: (بایدها و نبایدهای هویت سازمانی و دفتری، ترکیب و خروجی‌ها، تبلیغات و سبک‌های عکاسی، ابزارهای پرموشن و فضای مجازی، عناصر معماری فضاهای و غرفه نمایشگاهی، ست اداری، لباس فرم و...) مفاهیم بصری (رنگ‌های اصلی و فرعی، تم و طرح مفهومی، فونت‌ها، کاراکتر، سفیر برنده...) نشانه‌های بصری (آرم، لوگو تایپ نشانه و علامت...)

تصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار: □۵ □۴ □۳ □۲ □۱

#### این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معیار: ○\*

### (\*) زیر معيار ۳-۱۴: سند هویت حسی

۱- سند هویت حسی برنده (چار چوب بایدها و نبایدهای حواس انسانی) منطبق و هم راستا با سند هویت برنده توسط گروه متخصص و حرفه‌ای برای تمامی موارد (آوا و محتویات شنیداری، لوگو، موزیک، حواس بویایی، چشایی، لامسه و...) به طور دقیق کدگذاری شده و رسم‌آ رعایت آنها پایش می‌شود. □

۲- سند هویت حسی برنده (چار چوب بایدها و نبایدهای حواس انسانی) هم راستا با سند هویت برنده توسط تیم کارشناسی برای بیشتر موارد (آوا و محتویات شنیداری، حواس بویایی، چشایی، لامسه و...) تعیین و رسم‌آ ابلاغ شده ولی هنوز مبنای پایش قرار نگرفته است □

۳- سند هویت حسی برنده (چار چوب بایدها و نبایدهای حواس انسانی) بر مبنای سند هویت برنده توسط کارشناس خبره برای برخی موارد (آوا و محتویات شنیداری، حواس بویایی، چشایی، لامسه و...) تعیین و از طرف مدیریت تصویب شده است. □

۴- سند هویت حسی برنده (چار چوب بایدها و نبایدهای حواس انسانی) توسط مسئول مربوطه برای برخی موارد (حواس بویایی، چشایی و...) تدوین و جهت بررسی به مدیریت ارشد پیشنهاد شده است. □

۵- هیچ سندی در سازمان در خصوص هویت حسی وجود ندارد. □

#### در صورت وجود سند "هویت حسی برنده" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

به روز بودن سند	سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: استاندارهای داخلی مختص هویت حسی برنده نظیر نت موسیقی ویژه برنده، فرمول ترکیب رایحه یا مزه ویژه برنده...

تصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار: □۵ □۴ □۳ □۲ □۱

#### این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معیار: ○\*

### (\*) زیر معيار ۴-۱۴: سند هویت مجازی برنده

۱- سند هویت مجازی برنده (چار چوب بایدها و نبایدهای فضای مجازی) منطبق و هم راستا با سند هویت برنده توسط گروه متخصص و حرفه‌ای برای

تمامی موارد (پیکربندی پایگاه مجازی، پستهای الکترونیکی، آدرس شبکه‌های اجتماعی، اپلیکیشن و...) به طور دقیق طرح و رسماً رعایت آنها پایش می‌شود □

۲- سند هویت مجازی برنده (چار چوب بایدها و نبایدهای فضای مجازی) هم راستا با سند هویت برنده توسط تیم کارشناسی برای بیشتر موارد (پیکربندی پایگاه مجازی، پستهای الکترونیکی، آدرس شبکه‌های اجتماعی، اپلیکیشن و...) تعریف و طراحی و رسماً تصویب شده ولی هنوز رعایت آن پایش نمی‌شود □

۳- سند هویت مجازی برنده (چار چوب بایدها و نبایدهای فضای مجازی) بر مبنای سند هویت برنده توسط کارشناس خبره برای برخی موارد (پیکربندی پایگاه مجازی، پستهای الکترونیکی، آدرس شبکه‌های اجتماعی، اپلیکیشن و...) تعریف و به مسئول فضای مجازی سازمان ارائه شده است. □

۴- سند هویت مجازی برنده (چار چوب بایدها و نبایدهای فضای مجازی) توسط مسئول مربوطه برای برخی بخش‌ها (پیکربندی پایگاه مجازی، پستهای الکترونیکی، آدرس شبکه‌های اجتماعی، اپلیکیشن و...) تدوین و جهت بررسی به مدیریت ارشد پیشنهاد شده است. □

۵- هیچ سندی در سازمان در این خصوص وجود ندارد. □

در صورت وجود سند "سند هویت مجازی برنده" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است. <input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است. <input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است. <input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است. <input type="checkbox"/> پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	<b>بروز بودن سند</b>  <b>اجرا و پیاده‌سازی سند</b>
---	--	--

مستندات پیوست: سند هویت مجازی سازمان: چار چوب بایدها و نبایدهای لازم‌الاجرا در فضای مجازی شامل تعاریف و طراحی‌ها در پایگاه مجازی، پستهای الکترونیکی، آدرس شبکه‌های اجتماعی، اپلیکیشن و...

صداق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار: □ ۱ □ ۲ □ ۳ □ ۴ □ ۵

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

○ ۱ ○ ۲ ○ ۳ ○ ۴ ○ ۵ امتیاز کسب شده این معیار:

## فصل ارتباطات برنده

### معیار ۱۵: جنبه استراتژی خلاق در ارتباطات برنده

#### (\*)**زیر معیار ۱۵: سند استراتژیک ارتباطات یکپارچه برنده ۵M (ماموریت- بودجه- پیام- رسانه- اندازه‌گیری)**

۱- این سند، منطبق با اسناد بالادستی برنده توسط گروه متخصص و حرفه‌ای برای هر پنج M و برای تمامی ابعاد و حوزه‌های مربوطه با جزئیات کامل تدوین شده و رسماً در فرایند برنینگ سازمان تحت اجرا و نظارت است □

۲- این سند، منطبق با اسناد بالادستی برنده توسط تیم خبره داخلی برای هر پنج M و برای بیشتر ابعاد و حوزه‌های مربوطه با جزئیات لازم تدوین شده و در فرایند برنینگ سازمان جاری است □

۳- این سند، منطبق با اسناد بالادستی توسط واحد مسئول برای برخی ابعاد و حوزه‌های مربوطه تدوین شده و در فرایند سازمانی جاری است. □

۴- این سند، توسط مسئول مربوطه برای برخی از ابعاد و حوزه‌ها تدوین و به مقام بالادستی پیشنهاد شده است □

۵- معیارهای مربوطه در سازمان هنوز به صورت کتبی و مدون ایجاد نشده است. □

در صورت وجود سند "سند استراتژیک ۵M" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است. <input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است. <input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است. <input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است. <input type="checkbox"/> پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	<b>بروز بودن سند</b>  <b>اجرا و پیاده‌سازی سند</b>
---	--	--

مستندات پیوست: سند استراتژیک ۵M شامل این بخش‌ها است: راهبردهای برنده، راهبردهای بودجه‌بندی کمپین، تدوین استراتژی و کانسپت‌های خلاق پیام و رسانه، راهبردهای خلق پیام در چار سطح اصلی، راهبردهای برنامه‌ریزی رسانه‌ای و ابزاری (ATL, BTL) برای صدای ابزار ارتباطی برنده، راهبردهای ارزیابی اثربخشی کمپین



<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:
این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می شود:					
<input type="radio"/> *	<input type="radio"/> ۱	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۳	<input type="radio"/> ۴	امتیاز کسب شده این معیار:

## زیر معیار ۲-۱۵: مکانیزم تعیین و تدوین بودجه ارتباطات برنده و کمپین‌های خلاق برای برنده‌نگ

- ۱- مکانیزم تعیین و تدوین بودجه مشخص برای برنده‌نگ منطبق با سند استراتژیک یکپارچه برنده، توسط تیم گروه متخصص و حرفه‌ای با تمام جزئیات مبتنی بر تحقیقات مستدل برای تمامی بخش‌ها و حوزه‌ها (مخاطب، نوع رسانه، ابزار) تهیه و جاری شده و رسماً پایش و بازخورد می‌شود. □
- ۲- مکانیزم تعیین و تدوین بودجه مشخص برای برنده‌نگ بر اساس سند استراتژیک یکپارچه برنده، توسط تیم خبره با جزئیات کافی مبتنی بر سوابق برای بیشتر بخش‌ها و حوزه‌ها (مخاطب، نوع رسانه، ابزار) تهیه و جاری و کنترل می‌شود. □
- ۳- مکانیزم تعیین و تدوین بودجه مشخص برای برنده‌نگ در راستای سند استراتژیک یکپارچه برنده، توسط واحد مربوطه برای بخش‌ها و حوزه‌ها (مخاطب، نوع رسانه، ابزار) تهیه شده و تا حدودی اجرا می‌شود. □
- ۴- مکانیزم تعیین و تدوین بودجه کلی سازمان مشخص است اما برای بخش بودجه برنده‌نگ این مکانیزم توسط مسئول مالی یا مسئول مربوطه تدوین و به مقام بالادستی پیشنهادشده است. □
- ۵- مکانیزم تعیین و تدوین بودجه کلی سازمان مشخص است اما ویژه بودجه برنده‌نگ مکانیزمی جداگانه تدوین نشده است. □

در صورت وجود سند "بودجه ارتباطات برنده" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	پرور بودن سند
به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند

مستندات پیوست: سند بودجه برنده‌نگ: (استدلال تحلیلی، انتخاب روش بودجه‌بندی، روند تعیین بودجه، جدول تفکیک بودجه بر مبنای نوع مخاطب، نوع رسانه و نوع ابزار، محاسبات عددی بودجه،...)

<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:
این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می شود:					
<input type="radio"/> *	<input type="radio"/> ۱	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۳	<input type="radio"/> ۴	امتیاز کسب شده این معیار:

## (\*) زیر معیار ۳-۱۵: شناسایی و تحلیل نقطه تماس (تاج پوینت) های برنده و ابزارهای نوین و کارکرد آن‌ها

- ۱- نقطه تماس‌های برنده و میزان تأثیرگذاری ابزارها در تمامی حوزه‌ها (محصولات / مشتریان بالفعل و بالقوه، فضای آنلاین و آفلاین) مبتنی بر تحقیقات کامل توسط گروه متخصص و حرفه‌ای تحلیل و طراحی و اجرا و پایش شده و بهبود مستمر آن پیگیری می‌شود. □
- ۲- نقطه تماس‌های برنده و میزان تأثیرگذاری ابزارها در بیشتر حوزه‌ها (محصولات / مشتریان بالفعل و بالقوه، فضای آنلاین و آفلاین) مبتنی بر مطالعات کافی توسط تیم خبره تحلیل شده و بهبود مستمر آن پیگیری می‌شود. □
- ۳- نقطه تماس‌های برنده در برخی حوزه‌ها (محصولات / مشتریان بالفعل و بالقوه، فضای آنلاین و آفلاین) مبتنی بر بررسی‌های حداقلی توسط واحد کارشناسی مربوطه شناسایی شده است و شاخص‌های آن پایش می‌شود. □
- ۴- نقطه تماس‌های برنده در برخی حوزه‌ها (محصولات / مشتریان بالفعل و بالقوه، فضای آنلاین و آفلاین) توسط مسئول مربوطه شناسایی و طرح بهبود آن‌ها به مقام بالاتر پیشنهادشده است. □
- ۵- هنوز در این خصوص سندی به صورت کتبی و مدون در سازمان ایجاد نشده است. □

در صورت وجود سند "شناختی و تحلیل نقطه تماس (تاج پوینت) های برنده" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	پرور بودن سند
به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند

مستندات پیوست: تحقیقات، اسناد مرتبط با ابزارهای تعریف شده در سازمان، تحلیل هزینه منفعت تاج پوینت‌ها، ماتریس تاج پوینت‌های برنده



<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:
این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می شود:					

<input type="radio"/> *	<input type="radio"/> ۱	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۳	<input type="radio"/> ۴	امتیاز کسب شده این معیار:
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------------

## معیار ۱۶: جنبه پیام آفرینی

### (\*) زیر معیار ۱-۱۶: استراتژی ارتباطات و محتوا

۱- برنامه استراتژی ارتباطات و محتوا همخوان با سند استراتژی برنده و اهداف و دور نمای سازمان توسط تیم حرفه‌ای با همین تخصص به طور جامع و دقیق تدوین شده و رسم‌آجراء و پایش می‌شود.

۲- برنامه استراتژی ارتباطات و محتوا همخوان با سند استراتژی برنده توسط تیم خبره تقریباً به طور جامع تدوین شده و رسم‌آجراء می‌شود.

۳- برنامه استراتژی ارتباطات و محتوا همخوان با اهداف و دور نمای سازمان توسط واحد مربوطه تدوین و توسط مدیریت جهت اجرا تصویب شده است.



۴- برنامه استراتژی ارتباطات و محتوا توسط مسئول مربوطه تدوین و جهت بررسی به مدیریت ارشد پیشنهاد شده است.

۵- این سازمان هنوز سند استراتژی ارتباطات و محتوا را آماده نکرده است.

در صورت وجود سند "استراتژی ارتباطات و محتوا" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:

<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بروز بودن سند
به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند

مستندات پیوست: نمونه سندهایی که بیان کننده نحوه ارتباطات سازمان و محتواهای مربوطه است؛ پیام یا پیام‌های اصلی برنده، قالب موضوعات اصلی ارتباطی و محتوایی (hW+H) تولید محتوا (شرح این که محتوا دقیقاً قرار است چگونه فضای بین خواسته‌ها و انتظارات مخاطب و فضای بین انتظارات و خواسته‌های کسب و کار را پر کند و آنها را به هم مرتبط سازد)، چار چوب‌های فنی محتوا (اعم از سئو و فراداده یا meta data) موارد تکنیکی نحوه تولید و جنبه‌های مختلف فنی / مستندات پایش حفظ جریان دائمی مشتریان و تأثیر و ارزش آفرینی

تذکر: سند "استراتژی بازاریابی محتوا" متفاوت از سند "استراتژی تولید محتوا" است.

<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

<input type="radio"/> *	<input type="radio"/> ۱	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۳	<input type="radio"/> ۴	امتیاز کسب شده این معیار:
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------------

## زیر معیار ۲-۱۶: وجود واحد یا شخص اختصاصی تولید محتوا

۱- در سازمان یک واحد یا شخص متخصص ویژه تولید محتوا (چه به شکل داخلی یا مدیریت برونو-سپاری) وجود دارد و این فرایند به شکل حرفه‌ای و نظاممند مبتنی بر سند استراتژی ارتباطات و محتوا، به طور تمام وقت و مستمر مدیریت و پایش می‌شود.

۲- در سازمان شخص یا اشخاص متخصص ویژه تولید محتوا (چه به شکل داخلی یا برونو-سپاری) وجود دارند که ذیل یکی از واحدهای مربوطه (فروش، مارکتینگ، آی‌تی، روابط عمومی و...) فعالیت کرده و فرایند تولید محتوا را مبتنی بر سند استراتژی ارتباطات و محتوا، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل می‌کنند.

۳- در شرح وظایف یکی از پرسنل سازمان، مسئولیت تولید محتوا (چه به شکل داخلی یا مدیریت برونو-سپاری) وجود دارد که ذیل یکی از واحدهای مربوطه فعالیت کرده و فرایند تولید محتوا را به شکل دوره‌ای در صورت نیاز و سفارش انجام می‌دهد.

۴- به شکل موردی براساس مناسبتهای مختلف و نیازسازمان به وسیله افراد مختلف داخلی یا افراد بیرونی آمده و به مسئول مربوطه پیشنهاد واجرا می‌شود.

۵- هیچ شخص واحد و فرایند مشخصی برای تولید محتوا در سازمان وجود ندارد.

در صورت وجود سند "محتواهای موردنیاز سازمانی" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:

<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بروز بودن سند
به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند

مستندات پیوست: مستندات تعاریف HR (شرح وظائف، روش سنجش عملکرد، ساختار سازمانی برای واحد تولید محتوای سازمانی)، دستور عمل‌های تولید و کیفیت تولید محتوا، نقشه فرایندهای گردش کاری، نمونه‌هایی از محتواهای تولید شده، قرارداد با پیمانکار بیرونی...

<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

<input type="radio"/> *	<input type="radio"/> ۱	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۳	<input type="radio"/> ۴	امتیاز کسب شده این معیار:
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------------

### (\*)**زیر معیار ۱۶-۳: تدوین کمپین‌های ارتباطی محتوا**

۱-کمپین‌های ارتباطی و محتوا مبتنی بر سند استراتژی ارتباطات و محتوا، با استفاده از روش‌های خلاقانه (اجرا فنون خلاقیت در یک اتفاق فکر) به کمک گروه متخصص در این زمینه طبق مدلی حرفه‌ای و فرایندی دقیق با جزیيات کامل تدوین و اجرا و پایش می‌شود. □

۲-کمپین‌های ارتباطی و محتوا مبتنی بر سند استراتژی ارتباطات و محتوا، با استفاده از روش‌های خلاقانه به کمک تیم مدرس طی فرایندی مشخص در سازمان با جزیيات لازم تدوین و اجرا و پایش می‌شود. □

۳-اغلب کمپین‌های ارتباطی و محتوا مبتنی بر سند استراتژی ارتباطات و محتوا، با استفاده از روش‌های خلاقانه (اجرا فنون خلاقیت در یک اتفاق فکر) به کمک گروه متخصص در این زمینه طبق مدلی حرفه‌ای و فرایندی دقیق با جزیيات کافی تدوین و اجرا می‌شود. □

۴-معمولًاً کمپین‌های ارتباطی و محتوا مبتنی بر سند استراتژی ارتباطات و محتوا، با استفاده از روش‌های خلاقانه (اجرا فنون خلاقیت در یک اتفاق فکر) به کمک گروه متخصص در این زمینه طبق مدلی حرفه‌ای و فرایندی دقیق با جزیيات کافی تدوین و اجرا می‌شود. □

۵-هنوز برنامه نظاممندی برای تدوین کمپین‌های ارتباطی و محتوا در سازمان وجود ندارد. □

در صورت وجود سند "کمپین‌های ارتباطی محتوا" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/>	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/>	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	به روز بودن سند
--------------------------------------	--------------------------	--	--------------------------	----------------------------------	-----------------

به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/>	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرایشده است.	<input type="checkbox"/>	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند
---	--------------------------	--	--------------------------	------------------------------	-----------------------

مستندات پیوست: فرایند دستور عمل کمپین، جداول و فرمتهای تعریف کمپین، معیارهای برآزنده کردن کمپین‌ها، برنامه کمپین‌های طراحی شده سازمان، نقشه یک کمپین نمونه

<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

<input type="radio"/> *	<input type="radio"/> ۱	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۳	<input type="radio"/> ۴	امتیاز کسب شده این معیار:
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------------

### (\*)**معیار ۱۷: جنبه مدیریت و برنامه‌ریزی رسانه‌ای و ابزاری**

#### (\*)**زیر معیار ۱-۱۷: برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی رسانه‌ای (ATL, BTL, TTL) در راستای وعده و هویت برنده**

۱-برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی رسانه‌ای مبتنی بر سند استراتژی ارتباطات و محتوا، به کمک گروه متخصص و حرفه‌ای طی مدلی حرفه‌ای و فرایندی دقیق با جزیيات کامل تدوین و اجرا و پایش می‌شود. □

۲-برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی رسانه‌ای مبتنی بر سند استراتژی ارتباطات و محتوا، به کمک تیم مدرس و چند تخصصه داخل سازمان طی دستور عملی مشخص با جزیيات لازم تدوین و اجرا و پایش می‌شود. □

۳-اغلب برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی رسانه‌ای با حضور مسئول رسانه‌ای سازمان بر اساس قالب‌های مرسوم با جزیيات کافی تدوین و اجرا می‌شود. □

۴-برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی رسانه‌ای بر اساس قالب‌های مرسوم صرفاً با پیشنهاد یک پیمانکار و تصمیم مدیر مالی عملیاتی می‌شود. □

۵-هنوز برنامه نظاممندی برای تدوین کمپین‌های ارتباطی و محتوا در سازمان وجود ندارد. □

در صورت وجود سند "بودجه و برنامه‌ریزی رسانه‌ای" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/>	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/>	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	به روز بودن سند
--------------------------------------	--------------------------	--	--------------------------	----------------------------------	-----------------

به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/>	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرایشده است.	<input type="checkbox"/>	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند
---	--------------------------	--	--------------------------	------------------------------	-----------------------

مستندات پیوست: دستور عمل برنامه‌ریزی بودجه‌بندی کمپین (معیارهای انتخاب رسانه و بودجه‌بندی و جدول و قالب فرمت برنامه‌ریزی) برنامه تبلیغاتی سازمان و شواهد اجرایی شدن آن نتایج تجزیه و تحلیل آن.

<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

<input type="radio"/> *	<input type="radio"/> ۱	<input type="radio"/> ۲	<input type="radio"/> ۳	<input type="radio"/> ۴	امتیاز کسب شده این معیار:
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	---------------------------

## (\*)**زیر معيار ۲-۷: تدوين برنامه اجرائي برندينك (Action Plan) و گانت چارت اجرائي**

۱- برنامه اجرائي برندينك برای تمامی ابعاد و جنبه های برنده آفریني، توسط تيم حرفه ای با همین تخصص با جزئيات کامل تدوين شده و تحقق اهداف برنامه ای (زمان، هزینه، كيفيت ، دستاوردها) با فرمت استاندارد مديريت برنامه / پروژه بر اساس «معيارهای پذيرش خروجي» در حال كنترل است و تحليل های مربوطه جهت بهروزرسانی در گانت چارت اعمال می شود. □

۲- برنامه اجرائي برندينك برای بيشتر ابعاد و جنبه های برنده آفریني، توسط تيم تخصصی با جزئيات تدوين شده و تحقق اهداف برنامه (زمان، هزینه) بر اساس «معيارهای پذيرش خروجي» در حال پايش است و تحليل های عملکردي در جدول برنامه زمانی انعکاس يافته و بازخورد داده می شود. □

۳- برنامه اجرائي برندينك برای برخی ابعاد و جنبه های برنده آفریني، توسط واحد مسئول تدوين شده و زمانبندی اجرا، پايش و طبق يك فرمت مشخص به افراد ذي ربط گزارش می شود. □

۴- برنامه اجرائي برندينك برای برخی ابعاد و جنبه های برنده آفریني، توسط مسئول مربوطه تدوين شده و جهت تصميم گيري به مقام بالاتر پيشنهاد شده است. □

۵- هیچ مستند قابل ارائه ای در اين خصوص در سازمان وجود ندارد. □

در صورت وجود سند " تدوين برنامه اجرائي برندينك و گانت چارت اجرائي " در سازمان به سؤالات زير پاسخ دهيد:

به روز بودن سند	سند کمتر از ۶ ماه پيش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پيش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پيش آماده شده است.
اجرا و پياده‌سازی سند	به صورت کامل پياده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پياده‌سازی و اجرا شده است.	پياده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پيوست: فرمت برنامه ريزی شامل : شرح کار، تاریخ شروع و پایان، مدت، هزینه و ملزومات و منابع، مجری و مسئول طرح پایش، معیارهای پذیرش خروجی ها، گانت چارت

مصدق و موضوعیت معيار برای اين کسب و کار:  ۱  ۲  ۳  ۴  ۵

این قسمت توسط تيم ارزیابی تكميل می شود:

امتياز کسب شده اين معيار:  ۰  ۱  ۲  ۳  ۴  ۵

## فصل پسا برندينك Post-Branding

### معيار ۱۸: سистем ارزیابی و پایش و نظارت بر اجراء برندينك

#### زیر معيار ۱-۱: وجود شخص یا واحد اختصاصی پایش برندينك با شرح وظایف واقعی

۱- واحد تخصصی برندينك رسماً در چارت سازمان ايجاد شده و دارای شرح شغل و نمودارهای گرددش کاري شفاف و مشخصی در CRM و اتماسيون سازمان است. □

۲- يك شخص متخصص برندينك در سازمان (در دل يكی از واحدهای مرتبط) وجود دارد و رسماً دارای شرح شغل و نمودارهای گرددش کاري مشخصی در فرایندهای سازمان است. □

۳- يك شخص ویژه، جهت پایش برخی از ابعاد فرایندهای برندينك (به شکل موردى / پاره وقت) اختصاص داده شده که رسماً دارای شرح شغل مشخصی در سازمان است. □

۴- پایش فرایندهای برندينك افزون بر سایر وظایف به يكی از افراد سازمان ابلاغ شده و در حال انجام است. □ ۵- چنین شرح وظیفه ای در هیچ کدام از فرایندهای سازمان دیده نشده است. □

در صورت وجود سند " وجود شخص یا واحد اختصاصی پایش برندينك " در سازمان به سؤالات زير پاسخ دهيد:

به روز بودن سند	سند کمتر از ۶ ماه پيش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پيش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پيش آماده شده است.
اجرا و پياده‌سازی سند	به صورت کامل پياده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پياده‌سازی و اجرا شده است.	پياده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پيوست: ۱- چارت سازمانی ۲- حکم مسئولیت ۳- شناسنامه شغلی ۴- آين نامه / نمودارهای گرددش کاري و دستور عملها و شرح فرایندهای مربوطه، گزارش عملکرد نمونه، تصویر صفحه اتماسيون يا CRM و ... ۵- هر سندی که نشان دهد پایش بر اجراء برنامه های برندينك دارای متولی است.



□ ۵	□ ۴	□ ۳	□ ۲	□ ۱	تصدیق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:
این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می شود:					امتیاز کسب شده این معیار:
○ ۰	○ ۱	○ ۲	○ ۳	○ ۴	(*) زیر معیار ۲-۱۸: پایش دائمی برنامه ها توسط شخص یا واحد برنده نگ (اجراه اقدامات و برنامه ها)
۱- برنامه برنده نگ به صورت دائم توسط واحد برنده نگ به شکل مستمر و سیستماتیک برای همه ابعاد و حوزه های برنده اجرا و پیگیری شده، به گونه ای که میزان انحراف از برنامه ها به صورت اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه در سازمان باز خورد داده می شود.					
۲- برنامه برنده نگ توسط یک تیم کارشناسی به شکل نظاممند برای بیشتر ابعاد و حوزه های برنده پایش شده، به گونه ای که میزان انحراف از برنامه ها به صورت اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه در سازمان باز خورد داده می شود.					
۳- برنامه برنده نگ برای برخی ابعاد و حوزه های برنده توسط مسئول مربوطه انجام شده، به گونه ای که سوابق پایش آن نیز وجود دارد.					
۴- برنامه برنده نگ برای برخی ابعاد و حوزه های برنده به صورت موردنی و بر حسب درخواست، به هر ترتیبی انجام شده و نتایج برنامه های مربوطه در جلسات مدیریت بررسی می شود					
۵- در این خصوص هیچ سیستم پایشی در سازمان وجود ندارد.					
در صورت وجود سیستم "پایش دائمی برنده نگ" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:					
سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	به روز بودن سند		
به صورت کامل پیاده سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده سازی و اجرا شده است.	پیاده سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده سازی سند		
مستندات پیوست: ۱- معرفی سیستم پایش برنده نگ سازمان و گزارش های نمونه پایش و بررسی ۲- اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه ۳- هر سندی که نشان دهد متولی پایش برنده کار خود را به درستی انجام می دهد. ۴- دستور عمل و رویه پایش دائمی برنامه ها توسط شخص یا واحد برنده نگ					
□ ۵	□ ۴	□ ۳	□ ۲	□ ۱	تصدیق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:
○ ۰	○ ۱	○ ۲	○ ۳	○ ۴	امتیاز کسب شده این معیار:
(*) زیر معیار ۳-۱۸: ارزیابی های دوره ای منظم المان های کمی و کیفی برنده (نتایج و خروجی اقدامات)					
۱- کلیه المان و خروجی های کمی و کیفی برنده در تمامی بخش ها (محصولات / بازار / مشتریان) طبق یک الگوی استاندارد در دوره های کوتاه مدت (فصلی زیر ۶ ماه) چه در فضاهای مجازی و یا میدانی توسط گروه حرفه ای ارزیابی شده و جهت بازنگری در کلیه سطوح برنامه برنده نگ باز خورد داده می شود.					
۲- اکثر المان های کمی و کیفی برنده برای بیشتر بخش ها (محصولات / بازار / مشتریان) طبق یک الگوی استاندارد در دوره های میان مدت (بین ۶ تا ۱۸ ماه) در فضاهای مجازی یا میدانی توسط گروه حرفه ای ارزیابی شده و جهت بازنگری در اهداف و برنامه های برنده نگ باز خورد داده می شود.					

۳- برخی المان‌های کمی و کیفی برنده برای بعضی بخش‌ها (محصولات / بازار / مشتریان) در دوره‌های بلندمدت (بین ۱۸ ماه تا ۳ سال) در فضاهای مختلف ارزیابی و جهت بازنگری در برنامه‌ها در نظر گرفته می‌شود. □

۴- برخی المان‌های کیفی برنده برای بعضی بخش‌ها (محصولات / بازار / مشتریان) به صورت موردي و بحسب نیاز یا درخواست در فضاهای مختلف ارزیابی می‌شود. □

۵- در این خصوص هیچ سیستم پایشی در سازمان وجود ندارد. □

#### در صورت وجود سیستم "ارزیابی‌های دوره‌ای منظم و نتایج و خروجی اقدامات" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بروز بودن سند
--------------------------------------	--	----------------------------------	---------------

به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرایش شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند
---	--	------------------------------	-----------------------

مستندات پیوست: ۱- معرفی معیارها و استاندارد ارزیابی ۲- روش‌ها و ابزار ارزیابی، پایش و نظارت بر اجرای اقدامات در حوزه برنده (نظیر سیستم باشگاه مشتریان و سیستم‌های رضایت و شکایت و ...) ۳- روش و ابزار ارزیابی اثربخشی تبلیغات (نظیر پرسشنامه نظرسنجی و ...)، تحلیل شکاف اهداف و نحوه اندازه‌گیری و بازخورد و بهبود ۴- گزارش تحلیلی درس‌های آموخته، قرارداد مجری ارزیابی اینترنتی یا تحقیقات میدانی، نتایج کنترل و ارزیابی‌های دوره‌ای سیستم برندينگ سازمان و ...

□۵	□۴	□۳	□۲	□۱	□کسب و کار:
----	----	----	----	----	-------------

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

○۰	○۱	○۲	○۳	○۴	امتیاز کسب شده این معیار:
----	----	----	----	----	---------------------------

#### معیار ۱۸-۴: بازخورد تجزیه و تحلیل اثربخشی ▷ ابزارها و سیستم یکپارچه برندينگ

۱- اثربخشی ابزارها و سیستم یکپارچه برندينگ توسط گروه حرفه‌ای با روش‌های معتبر در دوره‌های منظم تجزیه و تحلیل و ارزیابی می‌شود و نتایج آن جهت اصلاح و تقویت اثربخشی آن بازخورد داده می‌شود. □

۲- اثربخشی ابزارها و سیستم یکپارچه برندينگ توسط تیم کارشناسی داخلی با روش‌های قابل قبول در مقاطع دوسالانه ارزیابی می‌شود و نتایج آن جهت اصلاح اثربخشی ابزار برندينگ بازخورد داده می‌شود. □

۳- اثربخشی برخی از ابزارها و یا بخش‌هایی از سیستم یکپارچه برندينگ توسط شخص مسئول در موقعی ارزیابی می‌شود و نتایج آن جهت اصلاح قسمتی از سیستم برندينگ بازخورد داده می‌شود. □

۴- پیش‌نویس اولیه روش ارزیابی اثربخشی ابزارها و سیستم یکپارچه برندينگ توسط مسئول مربوطه تدوین و جهت تصمیم‌گیری به مقام بالاتر پیشنهادشده است. □

۵- هیچ سیستم ارزیابی در خصوص اثربخشی ابزارها و سیستم یکپارچه برندينگ در سازمان وجود ندارد. □

#### در صورت وجود سیستم "بازخورد تجزیه و تحلیل اثربخشی ابزارها و سیستم یکپارچه برندينگ" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:

سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بروز بودن سند
--------------------------------------	--	----------------------------------	---------------

به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرایش شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.	اجرا و پیاده‌سازی سند
---	--	------------------------------	-----------------------

مستندات پیوست: ۱- دستور عمل سیستم ارزیابی اثربخشی ابزارها و سیستم یکپارچه برندينگ - نمونه‌ای از گزارش‌ها و جداول مربوطه - نتایج کنترل و ارزیابی‌های دوره‌ای سیستم برندينگ سازمان.

نکته: اثربخشی ابزار و سیستم یکپارچه برندينگ به معنای درجه و میزان موقوفیت این سیستم در تحقق و نیل اهداف تعیین شده برندينگ در سند استراتژی برنده است.

□۵	□۴	□۳	□۲	□۱	□کسب و کار:
----	----	----	----	----	-------------

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

○۰	○۱	○۲	○۳	○۴	امتیاز کسب شده این معیار:
----	----	----	----	----	---------------------------

**(\*)<sup>۵-۱۸</sup>: وجود مشاور برنده بیرونی جهت نظارت و راهبری**

- ۱- یک شرکت مشاور پر سابقه و تخصصی (دقیقاً در زمینه برنده) جهت برنامه‌ریزی و نظارت و راهبری در همه ابعاد و حوزه‌های برنده سازمان رسمماً در حال همکاری است. □
- ۲- یک شرکت مشاور بازاریابی و فروش پر سابقه متشكل از تیمی چند تخصصه (تحقیقات بازار، مجری تبلیغات، گرافیست، ...) و یا مشاور (شخص حقیقی) متخصص و مجرب در زمینه برنده جهت برنامه‌ریزی و نظارت و راهبری در بیشتر ابعاد و حوزه‌های برنده سازمان رسمماً در حال همکاری است. □
- ۳- یک شرکت مشاور مجرب در زمینه تبلیغات و فروش و یا مشاور (شخص حقیقی) متخصص و مجرب در زمینه مارکتینگ جهت برنامه‌ریزی و اجرا در برخی ابعاد و حوزه‌های برنده سازمان در حال همکاری است. □
- ۴- تا یک سال گذشته یک مشاور و مجری تبلیغاتی جهت برنامه‌ریزی و راهبری موضوعات برنده با سازمان همکاری داشته است. □
- ۵- هیچ مشاوری برای مبحث برنده در سازمان وجود ندارد. □

**در صورت وجود "مشاور برنده در سازمان" به سوالات زیر پاسخ دهید:**

به روز بودن سند	سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: ۱- قرارداد با مشاور برنده ۲- رزومه مشاور ۳- برنامه مکتوب مشاور جهت طرح ریزی و نظارت و راهبری مباحث برنده سازمان

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:  ۱  ۲  ۳  ۴  ۵

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می‌شود:

امتیاز کسب شده این معیار:  ۰  ۱  ۲  ۳  ۴  ۵

**معیار ۱۹: رصد حقوقی برنده (پایش و مدیریت حقوقی و مالکیت فکری)**

- ۱- سازمان به صورت کامل با الزامات قانونی ثبت برنده در ایران و کشورهای هدف آشنا است و یا دارای پیمانکار مجرب در این خصوص است و بر اساس این الزامات قانونی، با استفاده از شخص مسئول یا پیمانکار، رصد حقوقی در روزنامه رسمی ایران و سایر کشورها (رصد بازار داخلی و بین‌المللی) را جهت جلوگیری از سوءاستفاده‌های برنده با سازوکاری روتین و نظاممند، رصد و مدیریت می‌کند. □
- ۲- سازمان الزامات قانونی را جهت رصد حقوقی در روزنامه رسمی ایران و سایر کشورها رصد می‌کند و یا دارای پیمانکار مجرب است و بازار داخلی را نیز جهت جلوگیری از سوءاستفاده‌های برنده کرده و به طور منظم افراد مربوطه، مأمور بررسی و کنترل آن می‌شوند. □
- ۳- سازمان برنده خود را ثبت کرده است و به طور دوره‌ای رصد حقوقی در روزنامه رسمی ایران انجام می‌پذیرد و بازار داخلی را جهت جلوگیری از سوءاستفاده‌های برنده رصد می‌کند. □
- ۴- سازمان برنده خود را ثبت کرده است و به طور اتفاقی از منابع خارج سازمانی از سوءاستفاده دیگران از برنده خود آگاه شده و به شکل موردنی به آن واکنش نشان می‌دهد. □
- ۵- سازمان برنده خود را ثبت نکرده است، لذا هیچ فعالیتی در این خصوص ندارد. □

**در صورت وجود سند "رصد حقوقی برنده" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:**

به روز بودن سند	سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
اجرا و پیاده‌سازی سند	به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.

مستندات پیوست: ۱- فهرست الزامات قانونی مربوطه شناسایی شده و نحوه پایش و رصد آنها ۲- قرارداد با پیمانکار مربوطه یا سند شرح وظایف شخص داخلی مسئول رصد ۳- نمونه فرمت گزارش دوره‌ای رصد حقوق برنده و گردش کار آن.

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:  ۱  ۲  ۳  ۴  ۵



این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می شود:

 ۰ ۱ ۲ ۳ ۴

امتیاز کسب شده این معیار:

## (\*) معیار ۲۰: اعتبار و پشتونه اقتصادی برنده

## (\*) زیر معیار ۱-۲۰: قدرت برنده در ایجاد تمایز اقتصادی &gt;

۱- سازمان بر اساس تعاریف بیان شده، دارای تمایز اقتصادی برنده است و این ادعا بر اساس گزارش های معاملات فصلی و اظهارنامه های سالانه و آمار فروش و دیگر اسناد رسمی سازمان بررسی و رسماً اثبات شده است. □

۲- سازمان بر اساس تعاریف بیان شده دارای تمایز اقتصادی برنده است و مستندات داخلی آن به پیوست این اظهارنامه ارائه شده، اما به صورت رسمی هنوز موردنظری و تأیید کارشناس رسمی قرار نگرفته است. □

۳- سازمان موارد (پیوست شماره ۳) را تلویحاً شناسایی کرده و مدتی در حال کار روی ایجاد تمایز اقتصادی برنده از این طریق است. □

۴- سازمان بررسی این موضوع را مدتی است شروع کرده و محاسبات و مستندات لازم در این خصوص قابل ارائه است. □

۵- سازمان در این حوزه اقدام خاصی انجام نداده و هنوز هیچ شناخت و فعالیتی در این زمینه ندارد. □

در صورت وجود سیستم "اندازه گیری قدرت تمایز اقتصادی برنده" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:

بروز بودن سند	سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است. □ سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □ بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
---------------	--

اجرا و پیاده سازی سند	به صورت کامل پیاده سازی و اجرا شده است. □ بخشی از سند پیاده سازی و اجرایشده است. □ پیاده سازی یا اجرا نشده است.
-----------------------	---

مستندات پیوست: ۱- نتایج تجزیه و تحلیل پارامترهای بیان شده در راهنمای زیر معیار ۱-۲ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) که اثبات کننده قدرت تمایز اقتصادی برنده است. ۲- اظهارنامه مالیاتی ۴ سال متولی سازمان.

نکته: منظور از قدرت برنده در ایجاد تمایز اقتصادی، وضعیت مقایسه ای سازمان نسبت به سایرین در خلق ارزش اقتصادی از طریق برنده است. در خصوص قدرت برنده در ایجاد تمایز اقتصادی به راهنمای زیر معیار ۱-۲ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) مراجعه شود.

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

 ۵ ۴ ۳ ۲ ۱

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می شود:

امتیاز کسب شده این معیار:

## (\*) زیر معیار ۲-۲۰: پایداری اقتصادی برنده (پایداری تمایز) &gt;

۱- موضوع وجود پایداری در مزیت های اقتصادی حاصل از برنده، بر اساس گزارش های معاملات فصلی و اظهارنامه های سالانه سازمان و همچنین سایر اسناد و مدارک رسمی آن بررسی و رسماً اثبات شده است. □

۲- سازمان بر اساس تعاریف بیان شده دارای پایداری در مزیت اقتصادی حاصل از برنده است، اما به صورت رسمی هنوز این موردنظری و مورد تأیید قرار نگرفته است. □

۳- سازمان موارد (پیوست شماره ۳) را تلویحاً شناسایی کرده و مدتی در حال کار روی پایدارسازی تمایز اقتصادی حاصل از برنده بدین وسیله است. □

۴- سازمان بررسی این موضوع را مدتی است شروع کرده و محاسبات و مستندات لازم در این خصوص قابل ارائه است. □

۵- سازمان در این حوزه اقدام خاصی انجام نداده و هنوز هیچ شناخت و فعالیتی در این زمینه ندارد. □

در صورت وجود سیستم "اندازه گیری میزان پایداری اقتصادی برنده" در سازمان به سوالات زیر پاسخ دهید:

بروز بودن سند	سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است. □ سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است. □ بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
---------------	--

اجرا و پیاده سازی سند	به صورت کامل پیاده سازی و اجرا شده است. □ بخشی از سند پیاده سازی و اجرایشده است. □ پیاده سازی یا اجرا نشده است.
-----------------------	---

مستندات پیوست: ۱- نتایج تجزیه و تحلیل پارامترهای بیان شده در راهنمای زیر معیار ۲-۲ در پیوست آموزشی (شرح نظری اصطلاحات و معیارها) که اثبات کننده پایداری اقتصادی برنده است. ۲- اظهارنامه مالیاتی ۴ سال متولی سازمان.

نکته: منظور از پایداری در ایجاد تمایز اقتصادی، ثبات و ضعیت نسبت به سوابق گذشته سازمان است. "در خصوص پایداری اقتصادی برنده به (پیوست شماره ۳) مراجعه شود.

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

 ۵ ۴ ۳ ۲ ۱



این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می شود:

 ۰ ۱ ۲ ۳ ۴

امتیاز کسب شده این معیار:

**(\*) زیر معیار ۳-۲۰: شناسایی برنده عنوان یک دارایی نامشهود در دفاتر مالی (استاندارد ۱۷ حسابداری)**

- ۱- سازمان برنده خود را طبق استانداردهای مربوطه داخلی و بین‌المللی توسط کارشناسان رسمی ارزش‌گذاری کرده و در استاد مالی خود به صورت رسمی انعکاس داده است و از اعتبار ارزشی آن در مناسبات مالی و بانکی و اقتصادی (نظیر بازار سهام و ...) استفاده می‌کند. □
- ۲- سازمان برنده خود را طبق استاندارد ۱۷ حسابداری توسط کارشناسان رسمی ارزش‌گذاری کرده و در استاد مالی خود به صورت رسمی انعکاس داده است اما هنوز در مناسبات مالی و بانکی و اقتصادی (نظیر بازار سهام و ...) از آن استفاده نشده است. □
- ۳- سازمان، خود نسبت به ارزش‌گذاری برنده اقدام نموده ولی هنوز به عنوان یک دارایی در استاد مالی آن را به صورت رسمی انعکاس نداده است. □
- ۴- سازمان شناسایی و بررسی روش‌های ارزش‌گذاری برنده خود را بر اساس استاندارد مدتی است شروع کرده و محاسبات آن قابل رأیه است. □
- ۵- سازمان هیچ اقدامی برای ارزش‌گذاری برنده خود انجام نداده است. □

**در صورت وجود سیستم "ارزش‌گذاری دارایی برنده" در سازمان به سؤالات زیر پاسخ دهید:**

به روز بودن سند	<input type="checkbox"/> سند کمتر از ۶ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> سند بین ۶ تا ۱۸ ماه پیش آماده شده است.	<input type="checkbox"/> بیش از ۱۸ ماه پیش آماده شده است.
-----------------	---	---	---

اجرا و پیاده‌سازی سند	<input type="checkbox"/> به صورت کامل پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> بخشی از سند پیاده‌سازی و اجرا شده است.	<input type="checkbox"/> پیاده‌سازی یا اجرا نشده است.
-----------------------	--	---	---

مصدق و موضوعیت معیار برای این کسب و کار:

 ۵ ۴ ۳ ۲ ۱

مستندات پیوست: ۱- سند ارزش‌گذاری شده برنده - اظهارنامه‌های مالیاتی - قرارداد با پیمانکار / کارشناس رسمی درخصوص ارزش‌گذاری برنده

این قسمت توسط تیم ارزیابی تکمیل می شود:

 ۰ ۱ ۲ ۳ ۴

امتیاز کسب شده این معیار:

## "ضمیمه: پرسشنامه مسئولیت برنده و بخش جوايز"

### مربوط به زیر معیار ۱۲-۱۳: مسئولیت اجتماعی برنده

#### مقدمه

تحقیق اراده برگزاری دهمین همایش برندهای برندینگ و رسیدن به اهداف و چشم اندازهای ترسیم شده با توجه به محور اصلی این همایش (سیستم سازی و ماندگاری برنده) و همچنین شرایط کنونی جامعه و مواجهه با ویروس کووید ۱۹ نیاز به الگو و مبانی ویژه دارد.

انجمن مدیران صنایع خراسان رضوی جهت ارائه خدمات بهتر و ترویج مفاهیم و اصول برندهای برندینگ و همچنین برای احیا مجدد و اشاعه فرهنگ مسئولیت اجتماعی برنده، با عنایت به رسالت آموزشی و مسئولیت اجتماعی خویش، بر آن شد تا با اضافه کردن بخش مسئولیت‌های اجتماعی برنده به پرسشنامه ارزیابی، حمایت خود را از سازمان‌های فعال در این زمینه اعلام دارد؛ کسانی که بالارادهای فعال، هم در عرصه‌های اقتصادی و هم در عرصه‌های اجتماعی خوش درخشیدند و با توجه به فشارها و سختی‌های موجود از اجتماع و محیط پیرامون خود غافل نشدند.

"مسئولیت اجتماعی برنده" دارای مفاهیم عمیق و ابعاد بسیار گسترده‌ای است اما فعلاً این بخش بیشتر پیش‌درآمدی به این موضوع است و با ساختاری ساده و ابتدایی ارائه می‌گردد و هدف، بررسی نگرشا و میزان شناخت نسبت به مسئولیت اجتماعی در بین بنگاه‌های اقتصادی است.

#### جایگاه "مسئولیت اجتماعی برنده" در مباحث برندهای

"مسئولیت اجتماعی برنده" از جدیدترین مفاهیم وارد شده در حوزه برندهای برندینگ است. دوره جدیدی که در آن کیفیت محصول یا خدمات ارائه شده تنها دلیل انتخاب شما نخواهد بود. جامعه آگاه امروز دستاوردهای ملموس و اثرات مشهود برندها را در حوزه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و ... رصد می‌کنند.

تأثیرگذاری برنده شما در ابعاد گسترده‌ای قابل ارزیابی است. "مسئولیت اجتماعی برنده" علاوه بر کارکنان، سهامدارت، سرمایه‌گذران بر روی محیط‌زیست و تمام کسانی که با آنها در ارتباط هستید تأثیر می‌گذارد و به طور کلی "مسئولیت اجتماعی برنده" کل جامعه را در بر می‌گیرد. آگاهی جامعه از فعالیت‌های برنده و تأثیرات مثبت برنده در سطح جامعه باعث ایجاد حس احترام، تحسین و ارجمندی، تعلق خاطر و همدلی و نهایتاً همزادپنداری شخصیتی و هویتی با برنده نخواهد شد.

**بخش الف - نگرش و شناخت نسبت به "مسئولیت اجتماعی برنده"**
**مدیریت امور "مسئولیت‌های اجتماعی برنده"**

مدیریت مسئولیت‌های اجتماعی برنده سازمان دارای ۶ مرحله است :

- ۱- بازبینی وضعیت موجود
- ۲- ایجاد آگاهی و تعهد
- ۳- تعریف محدوده‌های دقیق اقدام
- ۴- شناسایی ذینفعان و تبیین خواسته‌ها و انتظارات آنان
- ۵- برنامه‌ریزی و تعریف پروژه‌های بهبود
- ۶- ارائه چارچوب گزارش سالانه مسئولیت اجتماعی برنده

مرحله اول     مرحله دوم     مرحله سوم     مرحله چارم     مرحله پنجم     مرحله ششم     هیچ کدام

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: دستور عمل‌ها - صورت جلسات و گزارش‌ها و اسناد مربوطه

**مرحله اول: بازبینی وضعیت موجود "مسئولیت‌های اجتماعی برنده"**

مرحله اول مدیریت امور مسئولیت‌های اجتماعی برنده بازبینی بررسی وضعیت موجود است که شامل مراحل زیر است:

- ۱- تعیین وضعیت موجود "مسئولیت اجتماعی برنده" و بررسی رکوردهای پیشین و فعلی
- ۲- تهیه گزارش‌هایی پیرامون وضعیت موجود مسئولیت‌های اجتماعی برنده و سنجش میزان تعهد سازمان نسبت به این مفهوم

آیا در دستور کار سازمان شما برنامه‌هایی جهت اندازه‌گیری و بازبینی نسبت به وضعیت موجود مسئولیت‌های اجتماعی برنده وجود دارد؟

بله     خیر

آیا گزارش‌ای بر این مبنای وجود دارد؟  بله     خیر

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: دستور عمل‌ها - صورت جلسات و گزارش‌ها و اسناد مربوطه

**مرحله دوم: ایجاد آگاهی و تعهد\***

مرحله دوم مدیریت امور مسئولیت‌های اجتماعی برنده ایجاد آگاهی و تعهد است که شامل مراحل زیر است :

- ۱- مشخص کردن اقدامات برای ایجاد آگاهی و تعهد سازمانی    ۲- تدوین یک برنامه آموزشی    ۳- تدوین یک برنامه زمانی
- ۴- مشخص کردن مسئولیت‌ها    ۵- مشخص کردن ریسک‌ها    ۶- مشخص کردن هزینه‌ها است.

**مرحله سوم: تعریف محدوده‌های دقیق اقدام**

مرحله سوم مدیریت امور مسئولیت‌های اجتماعی برنده تعریف محدوده‌های دقیق اقدام است که شامل مراحل زیر است:

- ۱- مسئولیت اجتماعی شرکت در رهبری و فرآیندهای درون سازمان
- ۲- مسئولیت اجتماعی شرکت در بازار و صنعت
- ۳- "مسئولیت اجتماعی برنده" در محیط کار
- ۴- مسئولیت اجتماعی شرکت در محیط زیست
- ۵- مسئولیت اجتماعی شرکت در سطح کشور و سطح بین الملل (مسئولیت اخلاقی / بشردوستانه)

**مرحله سوم؛ بعد اول "مسئولیت اجتماعی برنده": شرکت در رهبری و فرآیندهای درون سازمان**

ایجاد فضایی برای آگاهی و تعهد نسبت به مسئولیت اجتماعی شرکت در رهبری و فرآیندهای درون سازمانی باید در ارکان جهت ساز سازمان مثل :  
چشم انداز، مأموریت، خط مشی و رویه‌ها، اخلاقیات و مقررات و آینده‌های داخلی نمود پیدا کرده باشد.

آیا مباحث مسئولیت اجتماعی در ارکان جهت ساز سازمان ذکر شده است؟  بله     خیر

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: ۱- چشم انداز سازمان ۲- بیانیه مأموریت سازمان ۳- فهرست ارزش‌های بنیادی سازمان ۴- خطمشی های کلان سازمان

## بخش ب - سنجش عوامل مسئولیت اجتماعی

## مرحله سوم : بعد دوم مسئولیت اجتماعی برنده از جنبه بازار و صنعت

تأمین کنندگان و پیمانکاران زنجیره تأمین، حقوق مصرف کنندگان، سرمایه‌گذاری اجتماعی مسئولانه، مسئولیت در قبال محصول، پرداخت صحیح و بهموقع مالیات، نقش در اقتصاد ملی و بهره‌وری مدیریت خرید مسئولانه و همچنین حمایت از همکاران دچار بحران: اشتراک تجربه، اشتراک منابع آزاد و مازاد (کارکنان، حمل و نقل، توزیع و فروش و بازاریابی، انبار، ...) از مصادیق "مسئولیت اجتماعی برنده" در بازار و صنعت می‌باشد.

آیا در سازمان شما بعد مسئولیت در قبال بازار و صنعت لحاظ شده است؟ بله  خیر

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: دستور عمل ها - صورت جلسات و گزارشات و اسناد مربوطه

## ۱-۳-مسئولیت اجتماعی برنده از جنبه اقتصاد

نقش بنگاه‌های اقتصادی در توسعه کشور و افزایش رفاه عمومی جامعه حائز اهمیت است، مدیریت صحیح منابع و به حداقل رساندن ریسک‌ها در فعالیت‌های اقتصادی تأثیر بسزایی در تحقق سیاست‌های اقتصادی دولت و رشد و توسعه پایدار کشور دارد.

بعد اقتصادی مسئولیت‌های اجتماعی برنده دربرگیرنده مصادیقی از جمله همسویی با سیاست‌های اقتصادی دولت، واسطه‌گری مؤثر منابع و مصارف مدیریت ریسک، افزایش رفاه ذینفعان و تخصیص بهینه منابع به بخش‌های مولد اقتصادی است.

آیا در سازمان شما بعد اقتصادی "مسئولیت اجتماعی برنده" لحاظ شده است؟ بله  خیر

بین بعد اقتصادی "مسئولیت اجتماعی برنده" و پایداری سود رابطه معنی داری وجود دارد. بدین معنی که افزایش و ثبات در سودآوری میتواند با ایفای جنبه اقتصادی "مسئولیت اجتماعی برنده" را تسهیل نماید.

آیا در سازمان شما چنین رابطه معناداری بین "مسئولیت اجتماعی برنده" و پایداری سود وجود دارد؟ بله  خیر

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: دستور عمل ها - صورت جلسات و گزارشات و اسناد مربوطه

## ۲-۳-مسئولیت اجتماعی برنده از جنبه قانون

بعد قانونی شامل مسئولیت‌ها و تکالیفی است که از طرف نهادهای قانون‌گذار بر عهده بنگاه‌های اقتصادی قرار گرفته و از جمله مصادیق آن می‌توان به رعایت الزامات مندرج در اسناد بالادستی و تعهدات قانونی بنگاه‌ها در چارچوب کسب و کار خود در قبال کلیه ذینفعان اشاره نمود.

آیا در سازمان شما بعد قانونی سئولیت مسئولیت اجتماعی برنده لحاظ شده است؟ بله  خیر

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: دستور عمل ها - صورت جلسات و گزارشات و اسناد مربوطه

## مرحله سوم : بعد سوم مسئولیت اجتماعی برنده از جنبه کارکنان و محیط کار

ایمنی و سلامتی کارکنان، آموزش و توانمند سازی کارکنان، کار شایسته، حقوق بشر، صداقت و شفافیت عملکرد، جلوگیری از رشوه و فساد مالی نمونه هایی از مسئولیت اجتماعی در قبال کارکنان می‌باشد.

فعالیت‌های نیروی کار تحت پوشش شرکت به عنوان ذی‌نفعان درون‌شرکتی و محیط کار آنان مواردی است که "مسئولیت اجتماعی برنده" به آن توجه دارد. از جمله اقدامات در این زمینه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱- امنیت شغلی نیروی کار ۲- ایجاد فرصت‌های برابر و عدم تبعیض برای همه پرسنل. ۳- شرایط کاری مناسب (دستمزد، ساعت کار) ۴- ایجاد تعادل بین کار و زندگی کارکنان ۵- وجود سیستم‌های بهداشت، ایمنی و محیط زیستی ۶- امکان دسترسی نیروی کار به توسعه مهارت‌ها، آموزش و فرصت‌های پیشرفت شغلی.

آیا در سازمان شما بعد مسئولیت در قبال کارکنان لحاظ شده است؟ بله  خیر

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: دستور عمل ها - صورت جلسات و گزارشات و اسناد مربوطه

### اقدامات ویژه دوران پандومی کرونا

بحران شیوع ویروس کرونا علاوه بر تهدید گسترده سلامت جامعه، همه فعالیت‌های جمعی از جمله فعالیت‌های اقتصادی و صنعتی را نیز متأثر ساخته است و اثرات منفی اقتصادی زیادی را بر پیکره صنعت به جای گذاشته است.

ادامه فعالیت بنگاه‌های اقتصادی در این برهه، یادآور مدیریت ماندگاری در شرایط بحران خواهد بود.

شما در سازمان خود چه ساز و کارهایی را در این شرایط سخت لحاظ کرده اید؟

<input type="checkbox"/> توزیع ماسک و الکل بین کارکنان	<input type="checkbox"/> فاصله گذاری اجتماعی در محیط کاری	<input type="checkbox"/> دور کاری
<input type="checkbox"/> موافق با مرخصی‌های استعلامی	<input type="checkbox"/> دفع مناسب زباله‌های بهداشتی	<input type="checkbox"/> افزایش سرویس‌های رفت و آمد

آیا از ابتدای پاندمی کرونا تعییل نیرو داشته‌اید؟  بله  خیر

آیا از ابتدای پاندمی کرونا استخدام نیرو داشته‌اید؟  بله  خیر

آیا از ابتدای پاندمی کرونا بسته‌های حمایتی در بین کارکنان خود توزیع کرده‌اید؟  بله  خیر

آیا برای واکسینه کردن کارکنان خود اقدامی انجام داده‌اید؟  بله  خیر

آیا اقدام خاص دیگری غیر از موارد ذکر شده در خصوص پاندمی کرونا در سازمان خود انجام داده‌اید؟  بله  خیر

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: دستور عمل‌ها - صورت جلسات و گزارش‌ها و اسناد مربوطه

### مرحله سوم: بعد چار مسئولیت اجتماعی بوند از جنبه محیط‌زیست

کاهش آثار زیان‌بار دارائی‌ها و فناوری‌های سازمان بر محیط‌زیست (آب، هوا، خاک) و کاهش آلایندگی، مصرف صحیح انرژی، کاهش ضایعات و بازیافت آن، توسعه فناوری‌های سبز و پایداری منابع حمایت‌هایی است از جنس مسئولیت اجتماعی در محیط‌زیست.

#### ۴-۱- مدیریت انرژی سازمان

از مهم‌ترین موضوعاتی که می‌تواند کل چرخه تولید، توزیع تا مصرف انرژی را تحت کنترل داشته و به بهترین نحو ممکن از این منابع گران‌بها استفاده نمود «مدیریت انرژی» است. در خصوص نظام مدیریت انرژی در یک سازمان باید به موارد زیر توجه شود:

۱. ملاحظات درون و بیرون سازمان مؤثر بر عملکرد انرژی تعیین شود.
۲. طرف‌های ذینفع مرتبط با عملکرد انرژی و الزامات آن‌ها شناسایی شود.
۳. اهداف کلان و خرد انرژی و طرح‌های اقدام برای رسیدن به آن‌ها تعریف شود.
۴. ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با عملکرد انرژی شناسایی و به آن‌ها پرداخته شود.
۵. بازنگری انرژی در دوره‌های زمانی مشخص انجام شود. از جمله اقدامات شناسایی منابع انرژی، تحلیل مصرف و استفاده، شناسایی فرصت‌های بهبود عملکرد انرژی، شناسایی استفاده‌های بارز انرژی)
۶. شاخص‌های عملکرد انرژی و خطوط مبنا استفاده شود.
۷. افراد مؤثر بر عملکرد انرژی تعیین شده و در جهت افزایش شایستگی آن‌ها اقدام شود.
۸. ملاحظات انرژی در طراحی فرایندها و خرید تجهیزات استفاده گردد.
۹. یک سیستم مدیریت انرژی بر اساس یک استاندارد به رسمیت شناخته شده طرح‌ریزی و اجرا شود.



سازمان شما در خصوص مدیریت انرژی با توجه به مطالب ذکر شده چند مورد را در دستور کار خود دارد؟	<input type="checkbox"/> نه	<input type="checkbox"/> بله	<input type="checkbox"/> خیر
---	-----------------------------	------------------------------	------------------------------

مدیریت انرژی در سازمان شما در کدام مرحله قرار دارد؟

مرحله اول <input type="checkbox"/>	مرحله دوم <input type="checkbox"/>	مرحله سوم <input type="checkbox"/>	مرحله چارم <input type="checkbox"/>	مرحله پنجم <input type="checkbox"/>	مرحله ششم <input type="checkbox"/>	مرحله هفتم <input type="checkbox"/>	مرحله هشتم <input type="checkbox"/>	مرحله نهم <input type="checkbox"/>	هیچ کدام <input type="checkbox"/>
------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: ۱- گواهینامه‌ها و جوايز اخذ شده ۲- نظام‌نامه و يا هر گونه سندی که نشان‌دهنده سیستم انرژی سازمان باشد.

## ۴-۲- سایر فعالیت‌های محیط زیستی (صرف آب، مدیریت پسماند و ضایعات و آلودگی‌ها و ...)

با توجه به اهمیت محیط‌زیست و اکوسیستمی که در آن زندگی می‌کنیم، آیا به جز مدیریت انرژی فعالیت دیگری در این خصوص داشته‌اید؟  بله  خیر

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: دستور عمل‌ها - صورت جلسات و گزارش‌ها و اسناد مربوطه

## مرحله سوم : بعد پنجم مسئولیت اجتماعی برنده در سطح کشور و سطح بین‌الملل (مسئولیت اخلاقی / بشردوستانه)

ازجمله این موارد می‌توان به: مشارکت با نهادهای اجتماعی، کمک‌های خیریه، کمک به بحران‌های اجتماعی، توسعه مشاغل و مبارزه با بیکاری، توجه به حقوق بشر، داوطلبی شرکتی و حمایت از فعالیت‌های داوطلبی کارکنان اشاره کرد.

### ۵-۱- مسئولیت اخلاقی

مسئولیت‌های اخلاقی اجتماعی برنده مبتنی بر اصولی است که رعایت آن‌ها مستلزم ایجاد محدودیت‌های اخلاقی شامل کمال‌گرایی، درستکاری، احترام و شفافیت در عملکرد می‌باشد و درنهایت منجر به اعتماد هر چه بیشتر ذینفعان به سازمان می‌گردد.

آیا در سازمان شما اهداف و برنامه‌هایی در خصوص مسئولیت اخلاقی لحاظ شده است؟  بله  خیر

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: دستور عمل‌ها - صورت جلسات و گزارش‌ها و اسناد مربوطه

### ۵-۲- مسئولیت بشردوستانه

مسئولیت‌های بشردوستانه اجتماعی برنده شامل اقدامات داوطلبانه‌ای است که فراتر از شرح وظایف سازمان قرار دارد و به حسن شهرت برنده می‌افزاید. ازجمله مصاديق آن می‌توان احترام به ارشش‌ها و هنجارها، پایبندی به منشور اخلاقی، پاسخگویی، رعایت عدالت اجتماعی، حل مشکلات اجتماعی و اعمال رفتارهای فراتر از قوانین و الزامات را برشمود.

آیا در سازمان شما اهداف و برنامه‌هایی در خصوص مسئولیت بشردوستانه لحاظ شده است؟  بله  خیر

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: دستور عمل‌ها - صورت جلسات و گزارش‌ها و اسناد مربوطه

## مرحله چهارم : شناسایی ذینفعان و تعیین خواسته‌ها و انتظارات آنان

مرحله چارم مدیریت امور مسئولیت‌های اجتماعی برنده شناسایی ذینفعان و تعیین خواسته‌ها و انتظارات آنان است که شامل مراحل زیر است:

۱- تهیه لیستی از تمام ذینفعان سازمان

۲- هماهنگی با مدیران برای اولویت‌بندی ذینفعان

۳- تهیه چک‌لیست و پرسش‌نامه‌هایی برای تبیین خواسته‌ها و انتظارات

۴- تعریف شاخص‌های "مسئولیت اجتماعی برنده" در سازمان

۵- هماهنگی با مدیران برای اولویت‌بندی خواسته‌های ذینفعان با توجه به اطلاعات موجود

۶- تهیه و تدوین گزارش‌هایی در مورد شکاف میان عملکرد و نقطه مطلوب

شناസایی ذینفعان و تعیین خواسته‌ها و انتظارات آنان در سازمان شما در کدام مرحله قرار دارد؟

مرحله اول <input type="checkbox"/>	مرحله دوم <input type="checkbox"/>	مرحله سوم <input type="checkbox"/>	مرحله چارم <input type="checkbox"/>	مرحله پنجم <input type="checkbox"/>	مرحله ششم <input type="checkbox"/>
------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------

امتیاز کسب شده این قسمت:



مستندات پیوست: دستور عمل‌ها - صورت جلسات و گزارش‌ها و اسناد مربوطه

مرحله پنجم: برنامه‌ریزی و تعریف پروژه‌های بهبود

در این مرحله با توجه به نتایج به دست آمده از مراحل قبل پروژه‌های بهبود مناسب با نیازهای شرکت و زیر مجموعه‌های آن تعریف می‌گردد که هر پروژه دارای جزئیات خاص از برنامه‌ریزی، نظارت و اجرا می‌باشد.

آیا در سازمان شما برای مرحله پنجم برنامه‌ریزی و تعریف پروژه‌های بهبود برنامه خاصی لحاظ شده است؟ بله  خیر

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: دستور عمل‌ها - صورت جلسات و گزارش‌ها و اسناد مربوطه

### مرحله ششم: ارائه چارچوب گزارش سالانه مسئولیت اجتماعی برنده

با توجه با شاخص‌های به دست آمده، نتایج حاصل از پروژه‌ها اندازه‌گیری شده و مطابقت با خط مشی مسئولیت‌های اجتماعی می‌گردد و در نهایت می‌توان با ارزیابی آن با استانداردهای موجود جهانی از صحت حرکت در این مسیر اطمینان حاصل نمود.

آیا در سازمان شما برای مرحله ششم گزارش سالانه "مسئولیت اجتماعی برنده" برنامه خاصی لحاظ شده است؟ بله  خیر

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: دستور عمل‌ها - صورت جلسات و گزارشات و اسناد مربوطه



## بخش ج - جوایز و تحقیقات

به منظور اتصال مسئولیت‌های اجتماعی شرکت به دیگر فرآیندهای درونی سازمان، جوایز دریافتی در زمینه های مختلف می‌تواند راه گشا باشد. امروزه وجود فضای رقابتی بین صاحبان حرف و صنایع مختلف آنها را به سمت تلاش برای دریافت گواهی‌نامه‌هایی در سطح ملی و بین‌المللی سوق می‌دهد.

آیا سازمان شما در سطح استانی جوایزی دریافت کرده است؟  بلی  خیر در صورت پاسخ مثبت چک‌لیست مربوطه را تکمیل نمایید.

آیا سازمان شما در سطح ملی جوایزی دریافت کرده است؟  بلی  خیر در صورت پاسخ مثبت چک‌لیست مربوطه را تکمیل نمایید.

آیا سازمان شما در سطح بین‌المللی جوایزی دریافت کرده است؟  بلی  خیر در صورت پاسخ مثبت چک‌لیست مربوطه را تکمیل نمایید.

آیا سازمان شما تحقیقات و مقالات علمی داشته است؟  بلی  خیر در صورت پاسخ مثبت چک‌لیست مربوطه را تکمیل نمایید.

آیا سازمان شما تحقیقات و مقالات علمی در سطح بین‌المللی داشته است؟  بلی  خیر در صورت پاسخ مثبت چک‌لیست مربوطه را تکمیل نمایید.

امتیاز کسب شده این قسمت:

مستندات پیوست: گواهی‌نامه‌های مربوطه

## چک‌لیست جوایز استانی

ردیف	موضوع	نام جایزه دریافتی	مرکز اهداکننده	سال دریافت
۱				
۲				
۳				

## چک‌لیست جوایز ملی

ردیف	موضوع	نام جایزه دریافتی	مرکز اهداکننده	سال دریافت
۱				
۲				
۳				

## چک‌لیست جوایز بین‌المللی

ردیف	موضوع	نام جایزه دریافتی	کشور مربوطه	مرکز اهداکننده	سال دریافت
۱					
۲					
۳					

## لیست تحقیقات و مقالات علمی ملی

ردیف	موضوع	نتایج به صورت کاربردی استفاده می‌شود	در حد مقاله علمی و تحقیقات	سال انجام
۱				
۲				
۳				

## لیست تحقیقات و مقالات علمی بین‌المللی

ردیف	موضوع	کشور مربوطه	نتایج به صورت کاربردی استفاده می‌شود	در حد مقاله علمی و تحقیقات	سال انجام
۱					
۲					
۳					

سه مورد از آخرین جوایز دریافتی خود را بر اساس تاریخ در جدول فوق ثبت نموده و به ترتیب مستندات خود را بهضمیمه پیوست نمایید.

مجموع امتیاز بنگاه اقتصادی از بخش مسئولیت اجتماعی برنده:



## نمونه‌هایی از جایزه‌های حوزه سلامت و بهداشت

نشان تعالی HSE
جایزه مدیریت سبز
جایزه محصول سبز
برتر اینمنی و سلامت شغلی
تندیس صنعت سبز
جایزه ملی HSE
جایزه ملی کار سالم
جایزه ملی سلامت و توسعه
جایزه کیفیت در حوزه سلامت
جایزه ملی سلامت
جایزه مهرگان در حوزه محیط‌زیست
جایزه ملی محیط‌زیست

## نمونه‌هایی از مسئولیت‌های اجتماعی برای برندها

فعالیت در خیریه‌ها و انجام کارهای خیرخواهانه.
فعالیت داوطلبانه در انواع انجمن‌ها.
سعی در بهبود قوانین و سیاست‌گذاری‌های کارگری.
سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های مختلف همچون کارهای زیست‌محیطی، اجتماعی و فرهنگی.
اختصاص دادن مقدار معینی از بودجه برای فعالیت‌های آموزشی و مانند آن.
سیاست‌گذاری برای انجام فعالیت‌های مختلف در جهت حفاظت از محیط‌زیست.