

### پیوست – داده‌های کدگذاری شده

| Summaries with Coded Segments - control.mx18 |                                                                                |         |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Code                                         | Coded segments                                                                 | Summary |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل تعاملی      | کارکنان تجربیات خود را در پرتال به اشتراک می‌گذارند.                           |         |
|                                              | مصاحبه مشرفی: ۱۸ – ۱۸ (۰)                                                      |         |
|                                              | افراد راجع به مدیرهای مرتبط در گروههای دیگر نظر داده و ارزیابی می‌کنند.        |         |
|                                              | مصاحبه مشرفی: ۳۲ – ۳۲ (۰)                                                      |         |
|                                              | جذب ایده ها بصورت سلسله مراتب صورت نمی‌گیرد.                                   |         |
|                                              | مصاحبه رادی: ۲۸ – ۲۸ (۰)                                                       |         |
|                                              | به جز بخش های فنی عملا ارتباطات سلسله مراتبی سفت و سخت نیست.                   |         |
|                                              | مصاحبه رادی: ۲۹ – ۲۹ (۰)                                                       |         |
|                                              | تمام افراد درگیر اهداف سازمان هستند.                                           |         |
|                                              | مصاحبه رادی: ۳۱ – ۳۱ (۰)                                                       |         |
|                                              | مدیران واحدها تلاش می‌کنند تا سلسله مراتبی نکنند کارها را.                     |         |
|                                              | مصاحبه رادی: ۳۲ – ۳۲ (۰)                                                       |         |
|                                              | به دلیل عدم قطعیت بالا راهبرد مشخص و مدونی وجود ندارد.                         |         |
|                                              | مصاحبه رادی: ۳۴ – ۳۴ (۰)                                                       |         |
|                                              | تدوین راهبرد به معنای اسناد و مدارک وجود خارجی ندارد                           |         |
|                                              | مصاحبه رادی: ۳۸ – ۳۸ (۰)                                                       |         |
|                                              | عملکرد و فعالیت‌های مثبت افراد بازخورد عمومی داده میشود.                       |         |
|                                              | مصاحبه رضایی: ۲۵ – ۲۵ (۰)                                                      |         |
|                                              | عملکرد مثبت کارکنان به لحظه از سوی مدیر پرزنت شده و در معرض عموم قرار می‌گرفت. |         |
|                                              | مصاحبه رضایی: ۳۰ – ۳۰ (۰)                                                      |         |

|                                                                     |                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| کنترل محیط درونی<br>سازمان<br>کنترل تعاملی<br>کنترل تعاملات کارکنان | محیطی تحت عنوان چت روم اختصاصی و فورومی<br>برای گفتگوی کارکنان در سازمان وجود دارد.<br>مصاحبه اسماعیلی: ۱۰ - ۱۰ (۰)        |
|                                                                     | تمامی واحدهای کسب و کار کنترل می شود.<br>مصاحبه مشرفی: ۱۲ - ۱۲ (۰)                                                         |
|                                                                     | کارکنان از طریق شبکه داخلی به تعاملی افکارو به<br>اشتراک گذاری مشکلات و پیشنهادات می پردازند.<br>مصاحبه مشرفی: ۱۷ - ۱۷ (۰) |
|                                                                     | روند راهبرد سازی در اغلب مواقع پایین به بالا است.<br>مصاحبه رادی: ۷ - ۷ (۰)                                                |
|                                                                     | کسب و کارهای نوپا ساختارهای فلت دارند.<br>مصاحبه رادی: ۱۰ - ۱۰ (۰)                                                         |
|                                                                     | جذب ایده ها بصورت سلسله مراتب صورت نمی گیرد.<br>مصاحبه رادی: ۲۸ - ۲۸ (۰)                                                   |
|                                                                     | تدوین راهبرد به معنای اسناد و مدارک وجود خارجی<br>ندارد<br>مصاحبه رادی: ۳۸ - ۳۸ (۰)                                        |
|                                                                     | فونداسیون استارت آپ فردی چیده شده و تغییر بیشتر در<br>افراد صورت می گیرد و نه در ساختارها.<br>مصاحبه رادی: ۴۷ - ۴۷ (۰)     |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان<br>کنترل تعاملی<br>اطلاعات               | تمامی واحدهای کسب و کار کنترل می شود.<br>مصاحبه مشرفی: ۱۲ - ۱۲ (۰)                                                         |
|                                                                     | در فضای آنلاین ریزترین و کوچکترین تحرکات رصد<br>می شود.<br>مصاحبه مشرفی: ۱۳ - ۱۳ (۰)                                       |
|                                                                     | اطلاعات و داده ها به صورت منظم رصد می شود.<br>مصاحبه مشرفی: ۳۵ - ۳۵ (۰)                                                    |
|                                                                     | در جلسات ماهانه و هفتگی افراد با مدیرعامل اهداف<br>تکرار و بازبینی می شود.<br>مصاحبه رادی: ۲۱ - ۲۱ (۰)                     |
|                                                                     | جذب ایده ها بصورت سلسله مراتب صورت نمی گیرد.<br>مصاحبه رادی: ۲۸ - ۲۸ (۰)                                                   |

|                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                   | <p>هر ۵ ماه یکبار باید پارادایم های ذهنی را کنترل کرد.</p> <p>مصاحبه رادی: ۳۹ - ۳۹ (۰)</p>                                                                                                                                                 |
|                                                                                                   | <p>اطلاعات داده ها به صورت منظم رصد می شود.</p> <p>مصاحبه رضایی: ۳۹ - ۳۹ (۰)</p>                                                                                                                                                           |
|                                                                                                   | <p>مدیران و سرپرستان هر بخش ملزم هستند گزارشات روتین را به صورت روزانه به مدیران ارشد بفرستند.</p> <p>مصاحبه رضایی: ۴۰ - ۴۰ (۰)</p>                                                                                                        |
|                                                                                                   | <p>داده های رقیب از طریق آدمهای سفید در سازمان های رقیب به دست می آید</p> <p>مصاحبه رضایی: ۴۲ - ۴۲ (۰)</p>                                                                                                                                 |
| <p><b>کنترل محیط درونی</b><br/><b>سازمان کنترل تعاملی خود کنترلی</b><br/><b>و خود ارزیابی</b></p> | <p>عملکرد مثبت کارکنان به لحظه از سوی مدیر پرزنت شده وبه لحظه برای همه قابل رویت است.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۳۱ - ۳۱ (۰)</p> <p>افراد راجع به مدیرهای مرتبط در گروههای دیگر نظر داده و ارزیابی می کنند.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۳۲ - ۳۲ (۰)</p> |
|                                                                                                   | <p>مدیران واحدها تلاش می کنند تا سلسله مراتبی نکنند کارها را.</p> <p>مصاحبه رادی: ۳۲ - ۳۲ (۰)</p>                                                                                                                                          |
|                                                                                                   | <p>افراد راجع به مدیرهای مرتبط در گروههای دیگر نظر داده و ارزیابی می کنند.</p> <p>مصاحبه رضایی: ۳۱ - ۳۱ (۰)</p>                                                                                                                            |
|                                                                                                   | <p>گردش اطلاعات و دسترسی به آن بسیار ساده و سریع است.</p> <p>مصاحبه رضایی: ۴۱ - ۴۱ (۰)</p>                                                                                                                                                 |
| <p><b>کنترل محیط درونی</b><br/><b>سازمان کنترل تعاملی کنترل</b><br/><b>القایی</b></p>             | <p>کدهای فرهنگی و اخلاقی در بدو ورود به کارکنان تفهیم می شود.</p> <p>مصاحبه اسماعیلی: ۲ - ۲ (۰)</p>                                                                                                                                        |
|                                                                                                   | <p>تمامی مدیران در جلسات از چشم اندازها و اهداف راهبردی سازمان مطلع میشوند.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۱۶ - ۱۶ (۰)</p>                                                                                                                           |
|                                                                                                   | <p>کارکنان تجربیات خود را در پرتال به اشتراک می گذارند.</p>                                                                                                                                                                                |

|                                                                                     |                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| مصاحبه مشرفی: ۱۸ - ۱۸ (۰)                                                           |                                              |
| دوره های آموزشی و نشست های زیادی در شرکت برگزار می شود.                             |                                              |
| مصاحبه مشرفی: ۱۹ - ۱۹ (۰)                                                           |                                              |
| تا آخر سال ۹۸ باید ۸ درصد از بازار را داشته باشیم                                   |                                              |
| مصاحبه مشرفی: ۲۳ - ۲۳ (۰)                                                           |                                              |
| عملکرد مثبت کارکنان به لحظه از سوی مدیر پرزنت شده و به لحظه برای همه قابل رویت است. |                                              |
| مصاحبه مشرفی: ۳۱ - ۳۱ (۰)                                                           |                                              |
| در جلسات ماهانه و هفتگی افراد با مدیرعامل اهداف تکرار و بازبینی می شود.             |                                              |
| مصاحبه رادی: ۲۱ - ۲۱ (۰)                                                            |                                              |
| تمام افراد درگیر اهداف سازمان هستند.                                                |                                              |
| مصاحبه رادی: ۳۱ - ۳۱ (۰)                                                            |                                              |
| سرعت گردش اطلاعات آنقدر بالاست که شما فرصت وقت تلف کردن در فضای مجازی را ندارید.    |                                              |
| مصاحبه رضایی: ۲۷ - ۲۷ (۰)                                                           |                                              |
| محدودیتی در مورد استفاده از گوشی های هوشمند در فضای کار وجود ندارد.                 |                                              |
| مصاحبه رضایی: ۲۸ - ۲۸ (۰)                                                           |                                              |
| عملکرد مثبت کارکنان به لحظه از سوی مدیر پرزنت شده و در معرض عموم قرار می گرفت.      |                                              |
| مصاحبه رضایی: ۳۰ - ۳۰ (۰)                                                           |                                              |
| ذایقه و سلیقه مشتری به صورت پیش نگر و از طریق آزمون و تجربه کنترل می شود.           |                                              |
| مصاحبه رضایی: ۳۷ - ۳۷ (۰)                                                           |                                              |
| ارزشهای سازمان در بدو ورود کارکنان و در جذب آنها به افراد القا و تزریق می شود.      |                                              |
| مصاحبه رضایی: ۴۹ - ۴۹ (۰)                                                           |                                              |
| کنترل محیط درونی                                                                    | کدهای فرهنگی و ارزشی و اخلاقی در بدو ورود به |
| سازمان کنترل جو سازمان کنترل                                                        | کارکنان تفهیم می شود.                        |
| ارزشی                                                                               | مصاحبه اسماعیلی: ۲ - ۲ (۰)                   |

|                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                               | <p>یادگیری و خلاقیت در سازمان ارزش محسوب میشد<br/>مصاحبه مشرفی: ۲۲ - ۲۲ (۰)</p>                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                               | <p>در رویدادها و اعیاد و جشن ها عملکرد کارکنان مورد<br/>تشویق قرار گرفته و بر روی اهداف سازمان باز تأکید<br/>می‌شود.<br/>مصاحبه مشرفی: ۳۶ - ۳۶ (۰)</p>                                                                                                                                             |
|                                                                                                                               | <p>در بدو استخدام ارزشهای سازمان آموزش داده می‌شود.<br/>مصاحبه مشرفی: ۴۱ - ۴۱ (۰)</p>                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                               | <p>فرهنگ نقد کنندگی و نقد شوندگی است<br/>مصاحبه-فروغی: ۴۷ - ۴۷ (۰)</p>                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                               | <p>داشبورد کمی راهبردی در حال حاضر در استارت‌آپ<br/>مصاحبه-فروغی: ۵۰ - ۵۰ (۰)</p>                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>کنترل محیط درونی</b><br/><b>سازمان‌کنترل جو سازمان‌کنترل</b><br/><b>ارزشی‌کنترل فرهنگی‌افرهنگ</b><br/><b>مشارکت</b></p> | <p>درابتدای پذیرش آزمون های روانشناختی برای تست<br/>کار تیمی و روحیه جمعی گرفته می‌شود.<br/>مصاحبه اسماعیلی: ۱ - ۱ (۰)</p> <p>حس شدت رقابت و اهمیت اعتماد متقابل میان افراد و<br/>درون سازمان بسیار مهم است.<br/>مصاحبه اسماعیلی: ۳ - ۳ (۰)</p>                                                    |
|                                                                                                                               | <p>روحیه خلاق و جستجو برای نوآوری و ایده‌های نوین از<br/>مشخصات کلیدی احراز شغل است.<br/>مصاحبه اسماعیلی: ۴ - ۴ (۰)</p> <p>قوانین و مقررات کنترلی به‌صورت محدود وجود دارد اما<br/>تلاش می‌شود کارکنان توانمند شده و مقررات دست و<br/>پا گیر وجود نداشته باشد.<br/>مصاحبه اسماعیلی: ۱۱ - ۱۱ (۰)</p> |
|                                                                                                                               | <p>در بدو استخدام ارزشهای سازمان آموزش داده می‌شود.<br/>مصاحبه مشرفی: ۴۱ - ۴۱ (۰)</p> <p>محیط محیط جوانی است<br/>مصاحبه رادی: ۲۰ - ۲۰ (۰)</p>                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                               | <p>کسی که میانگین سنی را به هم بریزد برای حفظ<br/>فرهنگ پویای سازمان جذب نمیشود.<br/>مصاحبه رادی: ۲۰ - ۲۰ (۰)</p>                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                               | <p>ارتباط مستقیم با مدیرعامل برای افراد تازه استخدام</p>                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                               |                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مصاحبه رادی: ۲۲ - ۲۲ (۰)                                                                                                      |                                                                                                                                            |
| نگهداشت و حفظ فضای نوآورانه و خلاق در سازمان بسیار مهم است                                                                    |                                                                                                                                            |
| مصاحبه رادی: ۲۴ - ۲۴ (۰)                                                                                                      |                                                                                                                                            |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان‌کنترل جو سازمان‌کنترل<br>ارزشی‌کنترل فرهنگی‌افزایش<br>کار تیمی                                     | دراپتدای پذیرش آزمون های روانشناختی برای تست کار تیمی و روحیه جمعی گرفته می‌شود.<br>مصاحبه اسماعیلی: ۱ - ۱ (۰)                             |
|                                                                                                                               | تلاش می‌شود از رقابت مستقیم پرهیز شده و همه افراد زیر لوای سازمان در راستای اهداف مصرح به کار تیمی بپردازند.<br>مصاحبه اسماعیلی: ۶ - ۶ (۰) |
| محیط خلاق و کارآفرینانه با تمرکز بر آزادی عمل کارکنان بسیار توصیه می‌شود.<br>مصاحبه اسماعیلی: ۱۲ - ۱۲ (۰)                     |                                                                                                                                            |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان‌کنترل جو سازمان‌کنترل<br>ارزشی‌کنترل بافت نیروی انسانی                                             | دراپتدای پذیرش آزمون های روانشناختی برای تست کار تیمی و روحیه جمعی گرفته می‌شود.<br>مصاحبه اسماعیلی: ۱ - ۱ (۰)                             |
| محیط محیط جوانی است<br>مصاحبه رادی: ۲۰ - ۲۰ (۰)                                                                               |                                                                                                                                            |
| کسی که میانگین سنی را به هم بریزد برای حفظ فرهنگ پویای سازمان جذب نمیشود.<br>مصاحبه رادی: ۲۰ - ۲۰ (۰)                         |                                                                                                                                            |
| آدمها در استارت‌آپها هرکدام باید توانمند بوده و همانند موتور لوکوموتیو سازمان را به جلو حرکت دهند<br>مصاحبه رادی: ۲۵ - ۲۵ (۰) |                                                                                                                                            |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان‌کنترل جو سازمان‌کنترل<br>ارزشی‌کنترل یادگیری سازمانی                                               | دوره های آموزشی و نشست های زیادی در شرکت برگزار می‌شود.<br>مصاحبه مشرفی: ۱۹ - ۱۹ (۰)                                                       |
|                                                                                                                               | یادگیری و خلاقیت در سازمان ارزش محسوب میشد<br>مصاحبه مشرفی: ۲۲ - ۲۲ (۰)                                                                    |
| آدمها در استارت‌آپها هرکدام باید توانمند بوده و همانند موتور لوکوموتیو سازمان را به جلو حرکت دهند<br>مصاحبه رادی: ۲۵ - ۲۵ (۰) |                                                                                                                                            |

---

آموزش و یادگیری در فضای استارت‌آپ ارزش است.  
مصاحبه رادی: ۲۷ - ۲۷ (۰)

به دلیل عدم قطعیت بالا راهبرد مشخص و مدونی  
وجود ندارد.  
مصاحبه رادی: ۳۴ - ۳۴ (۰)

استیج استارت‌آپ در مراحل جذب سرمایه در نوع کنترل  
بسیار مهم است.  
مصاحبه رادی: ۳۷ - ۳۷ (۰)

اگر همچنان مثل گذشته فکر می‌کنیم و بر اتفاقات  
گذشته صحنه می‌گذاریم سازمان با مشکل مواجه است.  
مصاحبه رادی: ۴۰ - ۴۰ (۰)

جو حاکم بر فضای استارت‌آپ فرهنگ نقد است.  
مصاحبه رادی: ۴۱ - ۴۱ (۰)

استارت‌آپ‌ها نسبت به رویدادهای محیطی حساس‌تر  
هستند.  
مصاحبه رادی: ۴۵ - ۴۵ (۰)

---

دوره‌های آموزشی و نشست‌های زیادی در شرکت  
برگزار می‌شود.  
مصاحبه رضایی: ۲۲ - ۲۲ (۰)

ارزیاب‌ها درون سازمان به کنترل موارد آموزشی  
می‌پردازند.  
مصاحبه رضایی: ۲۴ - ۲۴ (۰)

یادگیری و خلاقیت در سازمان ارزش محسوب می‌شود.  
مصاحبه رضایی: ۲۹ - ۲۹ (۰)

---

|                                                                                             |                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>کنترل محیط درونی</b><br><b>سازمان‌کنترل جو سازمان‌کنترل</b><br><b>ارزشی‌کنترل نوآوری</b> | دراستدای پذیرش آزمون‌های روانشناختی برای تست<br>کار تیمی و روحیه جمعی گرفته می‌شود.<br>مصاحبه اسماعیلی: ۱ - ۱ (۰) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

روحیه خلاق و جستجو برای نوآوری و ایده‌های نوین از  
مشخصات کلیدی احراز شغل است.  
مصاحبه اسماعیلی: ۴ - ۴ (۰)

---

یادگیری و خلاقیت در سازمان ارزش محسوب می‌شود.  
مصاحبه رضایی: ۲۹ - ۲۹ (۰)

---

|                                                                                        |                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| محیط محیط جوانی است و کسی که میانگین سنی را<br>به هم بریز<br>مصاحبه-فروغی: ۲۶ - ۲۶ (۰) |                                                                                                                |
| جامعه‌پذیری افراد<br>مصاحبه-فروغی: ۲۸ - ۲۸ (۰)                                         |                                                                                                                |
| نگهداشت و حفظ فضای نوآورانه و خلاق<br>مصاحبه-فروغی: ۳۰ - ۳۰ (۰)                        |                                                                                                                |
| کدام باید توانمند بوده<br>مصاحبه-فروغی: ۳۱ - ۳۱ (۰)                                    |                                                                                                                |
| کاوش مداوم برای یافتن بیزنس مدل<br>مصاحبه-فروغی: ۳۶ - ۳۶ (۰)                           |                                                                                                                |
| کنترل مداوم صورت می‌گیرد تا راهبرد مناسب<br>مصاحبه-فروغی: ۳۹ - ۳۹ (۰)                  |                                                                                                                |
| جود خارجی ندارد و در مرحله سید یا راهبرد نیست<br>مصاحبه-فروغی: ۴۴ - ۴۴ (۰)             |                                                                                                                |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان‌کنترل جو سازمان‌کنترل<br>ارزشی‌کنترل نوآوری/سرعت و<br>چابکی | واحدها تلاش می‌کنند تا سلسله مراتبی نکنند<br>مصاحبه-فروغی: ۳۸ - ۳۸ (۰)                                         |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان‌کنترل جو سازمان‌کنترل<br>ارزشی‌کنترل خلاقیت                 | روحیه‌خلاق و جستجو برای نوآوری و ایده‌های نوین از<br>مشخصات کلیدی احراز شغل است.<br>مصاحبه اسماعیلی: ۴ - ۴ (۰) |
| آدمها باید ایده‌های جدید ارائه دهند و خلاق باشند.<br>مصاحبه رادی: ۲۶ - ۲۶ (۰)          |                                                                                                                |
| یادگیریو خلاقیت در سازمان ارزش محسوب میشد.<br>مصاحبه رضایی: ۲۹ - ۲۹ (۰)                |                                                                                                                |
| محیط محیط جوانی است و کسی که میانگین سنی را<br>به هم بریز<br>مصاحبه-فروغی: ۲۶ - ۲۶ (۰) |                                                                                                                |
| افراد باید تخلیه احساسی و نگرشی شوند<br>مصاحبه-فروغی: ۲۹ - ۲۹ (۰)                      |                                                                                                                |
| نگهداشت و حفظ فضای نوآورانه و خلاق                                                     |                                                                                                                |

---

مصاحبه-فروغی: ۳۰ - ۳۰ (۰)

کدام باید توانمند بوده

مصاحبه-فروغی: ۳۱ - ۳۱ (۰)

این فضاها باید وقت، انرژی

مصاحبه-فروغی: ۳۱ - ۳۱ (۰)

ایده‌های جدید ارائه دهند و خلاق باشند

مصاحبه-فروغی: ۳۲ - ۳۲ (۰)

و یادگیری در فضای استارت‌آپ ارزش است

مصاحبه-فروغی: ۳۳ - ۳۳ (۰)

ده ها بصورت سلسله مراتب

مصاحبه-فروغی: ۳۴ - ۳۴ (۰)

به جز بخش های فنی عملا ارتباطات سلسله مراتبی  
سفت و سخت نیست.

مصاحبه-فروغی: ۳۵ - ۳۵ (۰)

کنترل مداوم صورت می‌گیرد تا راهبرد مناسب

مصاحبه-فروغی: ۳۹ - ۳۹ (۰)

جود خارجی ندارد و در مرحله سید یا راهبرد نیست

مصاحبه-فروغی: ۴۴ - ۴۴ (۰)

داشبورد کمی راهبردی در حال حاضر در استارت‌آپ

مصاحبه-فروغی: ۵۰ - ۵۰ (۰)

---

جامعه‌پذیری افراد

مصاحبه رادی: ۲۲ - ۲۲ (۰)

کنترل محیط درونی  
سازمان کنترل جو سازمان کنترل  
ارزشی کنترل خلاقیت کنترل  
یادگیری

استارت‌آپ در تعریف خودش هنوز بیزنس مدل را پیدا  
نکرده است و در کاوش مداوم برای یافتن بیزنس مدل  
مناسب خود است.

مصاحبه رادی: ۳۰ - ۳۰ (۰)

---

تمام افراد درگیر اهداف سازمان هستند

مصاحبه-فروغی: ۳۷ - ۳۷ (۰)

مکالمات CRM ضبط، کنترل و رصد می‌شود.

مصاحبه-فروغی: ۵۵ - ۵۵ (۰)

---

|                                                                                    |                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>کنترل محیط درونی<br/>سازمان کنترل جو سازمان کنترل<br/>ارزشی کنترل چشم انداز</p> | <p>تا آخر سال ۹۸ باید ۸ درصد از بازار را داشته باشیم<br/>مصاحبه مشرفی: ۲۳ - ۲۳ (۰)</p>                                                                 |
|                                                                                    | <p>در جلسات ماهانه و هفتگی افراد با مدیرعامل اهداف<br/>تکرار و بازبینی می شود.<br/>مصاحبه مشرفی: ۳۰ - ۳۰ (۰)</p>                                       |
|                                                                                    | <p>تا آخر سال ۹۸ باید ۵ درصد از بازار بیمه را داشته<br/>باشیم.<br/>مصاحبه رادی: ۱۱ - ۱۱ (۰)</p>                                                        |
|                                                                                    | <p>چشم انداز را در لحظه می شود چک کرد.<br/>مصاحبه رادی: ۱۲ - ۱۲ (۰)</p>                                                                                |
|                                                                                    | <p>جایگاه بالای برند بیمتو در بازار بیمه به مثابه<br/>چشم انداز.<br/>مصاحبه رادی: ۱۳ - ۱۳ (۰)</p>                                                      |
|                                                                                    | <p>چشم انداز در سخنرانی های دانشگاه و در ایونت ها هم<br/>مطرح می شود و به طور علنی در فضا پراکنده می شود.<br/>مصاحبه رادی: ۱۸ - ۱۸ (۰)</p>             |
|                                                                                    | <p>در جلسات ماهانه و هفتگی افراد با مدیرعامل اهداف<br/>تکرار و بازبینی می شود.<br/>مصاحبه رادی: ۲۱ - ۲۱ (۰)</p>                                        |
|                                                                                    | <p>تمامی مدیران در جلسات از چشم اندازها و اهداف<br/>راهبردی سازمان مطلع می شوند.<br/>مصاحبه رضایی: ۱۷ - ۱۷ (۰)</p>                                     |
|                                                                                    | <p>در رویدادها و اعیاد و جشن ها عملکرد کارکنان مورد<br/>تشویق قرار گرفته و بر روی اهداف سازمان باز تأکید<br/>می شود.<br/>مصاحبه رضایی: ۵۲ - ۵۲ (۰)</p> |
|                                                                                    | <p>چشم انداز<br/>مصاحبه فروغی: ۲۴ - ۲۴ (۰)</p>                                                                                                         |
|                                                                                    | <p>جلسات ماهانه و هفتگی افراد با مدیرعامل اهداف تکرار<br/>و بازبینی<br/>مصاحبه فروغی: ۲۷ - ۲۷ (۰)</p>                                                  |
|                                                                                    | <p>کنترل مداوم صورت می گیرد تا راهبرد مناسب<br/>مصاحبه فروغی: ۳۹ - ۳۹ (۰)</p>                                                                          |

|                                                                                     |                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل جو سازمان کنترل<br>ارزشی تعهد سازمانی              | تعهد و تعصب نسبت به سازمان در سطح بالایی قرار دارد.<br>مصاحبه رضایی: ۱۸ - ۱۸ (۰)                                                                    |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل جو سازمان کنترل<br>ارزشی فرهنگ تهاجمی و ریسک پذیری | فرهنگ محافظه کار<br>مصاحبه فروغی: ۴۷ - ۴۷ (۰)                                                                                                       |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل جو سازمان کنترل<br>محدود کننده                     | خط قرمزهای برای واحد فروش وجود دارد اما بسیار منعطف و نه خیلی<br>مصاحبه فروغی: ۵۴ - ۵۴ (۰)                                                          |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل جو سازمان کنترل<br>محدود کننده کنترل نامحسوس       | در فضای آنلاین ریزترین و کوچکترین تحرکات رصد می شود.<br>مصاحبه رضایی: ۱۴ - ۱۴ (۰)                                                                   |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل جو سازمان کنترل<br>محدود کننده کنترل نامحسوس       | دانشوردهای مدیریتی در لحظه آمار و ارقام مربوط به واحدها را به لحظه به دیر ارشد نشان می دهد.<br>مصاحبه رضایی: ۲۶ - ۲۶ (۰)                            |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل جو سازمان کنترل<br>محدود کننده کنترل نامحسوس       | محیط تحت عنوان چت روم اختصاصی و فورومی برای گفتگوی کارکنان در سازمان وجود دارد.<br>مصاحبه اسماعیلی: ۱۰ - ۱۰ (۰)                                     |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل جو سازمان کنترل<br>محدود کننده کنترل نامحسوس       | کارکنان از طریق شبکه داخلی به تعاطی افکار و به اشتراک گذاری مشکلات و پیشنهادات می پردازند.<br>مصاحبه مشرفی: ۱۷ - ۱۷ (۰)                             |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل جو سازمان کنترل<br>محدود کننده کنترل نامحسوس       | تمام افراد درگیر اهداف سازمان هستند.<br>مصاحبه رادی: ۳۱ - ۳۱ (۰)                                                                                    |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل جو سازمان کنترل<br>محدود کننده کنترل نامحسوس       | ابزارهای مختلف برای کنترل پیش نگر در فضای دیجیتال وجود دارد و فضا فراهم است.<br>مصاحبه رادی: ۴۲ - ۴۲ (۰)                                            |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل جو سازمان کنترل<br>محدود کننده کنترل نامحسوس       | دانشوردهای کمی راهبردی در حال حاضر در استارت‌آپ‌های ایرانی وجود ندارد.<br>مصاحبه رادی: ۴۴ - ۴۴ (۰)                                                  |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل جو سازمان کنترل<br>محدود کننده کنترل نامحسوس       | از طریق پورتال داخلی افراد به تضارب عقاید و افکار می پردازند و این ابزار در جهت فرهنگ سازی سازمان به کار گرفته می شود.<br>مصاحبه رضایی: ۱۹ - ۱۹ (۰) |

|                                                                                                               |                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                               | <p>کارکنان تجربیات خود را در پرتال به اشتراک می گذارند.</p> <p>مصاحبه رضایی: ۲۰ - ۲۰ (۰)</p>                                                                         |
|                                                                                                               | <p>موضوعات کلیدی در پرتال به بحث و گفتگو گذاشته می شود.</p> <p>مصاحبه رضایی: ۲۱ - ۲۱ (۰)</p>                                                                         |
| <p><b>کنترل محیط درونی</b><br/><b>سازمان کنترل جو سازمان کنترل</b><br/><b>محدود کننده قوانین و مقررات</b></p> | <p>قوانینو مقررات کنترلی به صورت محدود وجود دارد اما تلاش می شود کارکنان توانمند شده و مقررات دست و پا گیر وجود نداشته باشد.</p> <p>مصاحبه اسماعیلی: ۱۱ - ۱۱ (۰)</p> |
|                                                                                                               | <p>برای انتخاب تأمین کنندگان باید از سه منبع استعلام گرفته شود.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۳۹ - ۳۹ (۰)</p>                                                                 |
|                                                                                                               | <p>چارچوب ها و خط قرمزهایی وجود داشته برای فروش و نحوه تعامل با مشتریان وجود دارد.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۴۰ - ۴۰ (۰)</p>                                              |
|                                                                                                               | <p>محیط محیط جوانی است</p> <p>مصاحبه رادی: ۲۰ - ۲۰ (۰)</p>                                                                                                           |
|                                                                                                               | <p>خط قرمزهای برای واحد فروش وجود دارد.</p> <p>مصاحبه رادی: ۴۸ - ۴۸ (۰)</p>                                                                                          |
| <p><b>کنترل محیط درونی</b><br/><b>سازمان کنترل تشخیصی کنترل</b><br/><b>شاخص های کلیدی عملکرد</b></p>          | <p>شاخصهای کلیدی عملکرد به صورت Real-time مورد بررسی و تحلیل قرار می گیرد.</p> <p>مصاحبه اسماعیلی: ۹ - ۹ (۰)</p>                                                     |
|                                                                                                               | <p>ابزارهایی همچون گوگل آنالیتیکس به ما کمک میکنند تا به صورتی دقیق تعاملات و شاخصها را کنترل کنیم.</p> <p>مصاحبه اسماعیلی: ۱۸ - ۱۸ (۰)</p>                          |
|                                                                                                               | <p>شاخصهای فروش در قالب گزارش ها کنترل می شود.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۷ - ۷ (۰)</p>                                                                                    |
|                                                                                                               | <p>کنترل ها در شرکت روی ارزش های مالی است</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۹ - ۹ (۰)</p>                                                                                         |
|                                                                                                               | <p>ریزترین و جزیی ترین واحدها و همچنین رخدادهای محیطی تحت نظر و کنترل است.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۱۰ - ۱۰ (۰)</p>                                                      |

|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                         | برگ برنده کسب و کارها در فضای آنلاین قیمت است.<br>مصاحبه مشرفی: ۱۵ - ۱۵ (۰)                                                                                                                                                             |
|                                                                                         | عدد و رقم هدف تنظیم شده و در دوره های ماهانه<br>بررسی می شود<br>مصاحبه رضایی: ۴ - ۴ (۰)                                                                                                                                                 |
|                                                                                         | ریزترین و جزیی ترین واحدها تحت نظر و کنترل است.<br>مصاحبه رضایی: ۹ - ۹ (۰)                                                                                                                                                              |
|                                                                                         | هر ماه در سازمان، عارضه یابی انجام می شود.<br>مصاحبه رضایی: ۱۰ - ۱۰ (۰)                                                                                                                                                                 |
|                                                                                         | تمامی واحدهای کسب و کار کنترل می شود.<br>مصاحبه رضایی: ۱۱ - ۱۱ (۰)                                                                                                                                                                      |
|                                                                                         | دانشوردهای مدیریتی در لحظه آمار و ارقام مربوط به<br>واحدها را به لحظه به دیر ارشد نشان می دهد.<br>مصاحبه رضایی: ۲۶ - ۲۶ (۰)                                                                                                             |
|                                                                                         | مدیران و سرپرستان هر بخش ملزم هستند گزارشات<br>روتین را به صورت روزانه به مدیران ارشد بفرستند.<br>مصاحبه رضایی: ۴۰ - ۴۰ (۰)                                                                                                             |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل تشخیصی کنترل<br>شاخص های کلیدی<br>عملکرد کنترل نرخ رشد | نرخ رشد به صورت مداوم کنترل می شود.<br>روندهی صنعت و بازار و فضای حاکم بر مشتریان از<br>طریق رسانه های مجازی تلگرام و اینستاگرام هم<br>کنترل می شود.<br>خبرهای سیاسی و اجتماعی از طریق توئیتر رصد<br>می شود.<br>مصاحبه مشرفی: ۴ - ۶ (۰) |
|                                                                                         | شاخص ها و KPI در جذب سرمایه<br>مصاحبه رادی: ۴ - ۴ (۰)                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                         | اسکیل کردن<br>مصاحبه رادی: ۵ - ۵ (۰)                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                         | توان مالی در استارتاپ کنترل می شود.<br>مصاحبه رادی: ۵۰ - ۵۰ (۰)                                                                                                                                                                         |
|                                                                                         | نرخ رشد به صورت مداوم کنترل می شود.<br>مصاحبه رضایی: ۵ - ۵ (۰)                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| داشبوردهای مدیریتی در لحظه آمار و ارقام مربوط به واحدها را به لحظه به دیر ارشد نشان می‌دهد.<br>مصاحبه رضایی: ۲۶ - ۲۶ (۰) |                                                                                                                                                                                               |
| جذب سرمایه<br>مصاحبه-فروغی: ۵ - ۵ (۰)                                                                                    |                                                                                                                                                                                               |
| جذب سرمایه در استارت‌آپ‌ها<br>مصاحبه-فروغی: ۶ - ۶ (۰)                                                                    |                                                                                                                                                                                               |
| اسکیل کردن<br>مصاحبه-فروغی: ۷ - ۷ (۰)                                                                                    |                                                                                                                                                                                               |
| توان مالی در استارت‌آپ کنترل می‌شود.<br>مصاحبه-فروغی: ۵۷ - ۵۷ (۰)                                                        |                                                                                                                                                                                               |
| کنترل روند رشد در استارت‌آپ‌ها مهم‌ترین و کلیدی‌ترین عامل است<br>مصاحبه-فروغی: ۶۲ - ۶۲ (۰)                               |                                                                                                                                                                                               |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان‌کنترل تشخیصی‌کنترل<br>شاخص‌های کلیدی<br>عملکردکنترل نرخ رشدکنترل<br>اهداف واحدهای شرکت        | عدد و رقم هدف تنظیم شده و در دوره‌های ماهانه بررسی می‌شود.<br>مصاحبه مشرفی: ۳ - ۳ (۰)<br>در جلسات ماهانه و هفتگی افراد با مدیرعامل اهداف تکرار و بازبینی می‌شود.<br>مصاحبه مشرفی: ۳۰ - ۳۰ (۰) |
|                                                                                                                          | تا آخر سال ۹۸ باید ۵ درصد از بازار بیمه را داشته باشیم.<br>مصاحبه رادی: ۱۱ - ۱۱ (۰)                                                                                                           |
|                                                                                                                          | تارگت‌های ۳ ماهه و ۶ ماهه برای پرسنل تعریف شده و رصد می‌شود و اهداف بصورت واحدی مشخص است.<br>مصاحبه رادی: ۱۹ - ۱۹ (۰)                                                                         |
|                                                                                                                          | تارگت‌های ۳ ماهه و ۶ ماهه<br>مصاحبه-فروغی: ۲۵ - ۲۵ (۰)                                                                                                                                        |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان‌کنترل تشخیصی‌کنترل<br>شاخص‌های کلیدی<br>عملکردکنترل نرخ جذب                                   | اسکیل کردن<br>مصاحبه رادی: ۵ - ۵ (۰)<br>بحث جدی در استارت‌آپ‌ها هزینه جذب مشتری است.<br>مصاحبه رادی: ۴۹ - ۴۹ (۰)                                                                              |

|                                                                                             |                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| یکی از مهم ترین نقاط کنترلی کنترل هزینه جذب مشتری است.                                      |                                                                            |
| مصاحبه رادی: ۵۲ - ۵۲ (۰)                                                                    |                                                                            |
| ریسک های                                                                                    |                                                                            |
| مصاحبه-فروغی: ۸ - ۸ (۰)                                                                     |                                                                            |
| Acquisition Cost بحث جدی در استارت آپ ها                                                    |                                                                            |
| است و کنترل می شود                                                                          |                                                                            |
| مصاحبه-فروغی: ۵۶ - ۵۶ (۰)                                                                   |                                                                            |
| کنترل هزینه جذب مشتری                                                                       |                                                                            |
| مصاحبه-فروغی: ۶۳ - ۶۳ (۰)                                                                   |                                                                            |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل تشخیصی کنترل<br>شاخص های کلیدی<br>عملکرد کنترل سفر مشتری   | پژوهش های بازار بسیاری روی مشتریان صورت می گیرد. ترک کردن و تعقیب مشتریان  |
|                                                                                             | مصاحبه رادی: ۱۷ - ۱۷ (۰)                                                   |
|                                                                                             | چه عواملی در انتخاب مشتریان مهم است. به راحتی می توان آن ها را شناسایی کرد |
|                                                                                             | مصاحبه رادی: ۱۷ - ۱۷ (۰)                                                   |
| سفر مشتری به دقت کنترل و پایش می شود.                                                       |                                                                            |
| مصاحبه رضایی: ۴۴ - ۴۴ (۰)                                                                   |                                                                            |
| صفر تا صد سفر مشتری، مونیتور می شود                                                         |                                                                            |
| مصاحبه رضایی: ۵۵ - ۵۵ (۰)                                                                   |                                                                            |
| راهبرد سازی در اغلب مواقع پایین به بالا                                                     |                                                                            |
| مصاحبه-فروغی: ۹ - ۹ (۰)                                                                     |                                                                            |
| کسب و کارهای نوپا ساختارهای فلت                                                             |                                                                            |
| مصاحبه-فروغی: ۱۱ - ۱۱ (۰)                                                                   |                                                                            |
| ترک کردن و تعقیب مشتریان                                                                    |                                                                            |
| مصاحبه-فروغی: ۲۳ - ۲۳ (۰)                                                                   |                                                                            |
| کنترل محیط درونی<br>سازمان کنترل تشخیصی کنترل<br>شاخص های کلیدی<br>عملکرد کنترل ترافیک سایت | وبسایت کسب و کار رقیب از طریق کنترل ترافیک                                 |
|                                                                                             | ورودی به سایت بررسی می شود                                                 |
|                                                                                             | مصاحبه مشرفی: ۲۵ - ۲۵ (۰)                                                  |
|                                                                                             | شاخص های فروش و شاخص های مربوط به کسب و کار                                |
| آنلاین SEO، شاخص رشد در قالب گزارش ها کنترل می شود.                                         |                                                                            |
| مصاحبه رضایی: ۶ - ۶ (۰)                                                                     |                                                                            |

|                                                                                                              |                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                              | <p>داشبوردهای مدیریتی در لحظه آمار و ارقام مربوط به واحدها را به لحظه به دیر ارشد نشان می دهد.</p> <p>مصاحبه رضایی: ۲۶ - ۲۶ (۰)</p>                                             |
| <p>کنترل محیط درونی</p> <p>سازمان کنترل تشخیصی کنترل</p> <p>شاخص های کلیدی</p> <p>عملکرد کنترل سهم بازار</p> | <p>اسکیل کردن</p> <p>مصاحبه رادی: ۵ - ۵ (۰)</p> <p>تارگتهای ۳ ماهه و ۶ ماهه برای پرسنل تعریف شده و رصد می شود و اهداف بصورت واحدی مشخص است.</p> <p>مصاحبه رادی: ۱۹ - ۱۹ (۰)</p> |
|                                                                                                              | <p>سهم بازار به صورت دقیق تر نسبت</p> <p>مصاحبه فروغی: ۵۸ - ۵۸ (۰)</p>                                                                                                          |
| <p>کنترل محیط درونی</p> <p>سازمان کنترل زنجیره ارزش</p>                                                      | <p>مابه دنبال اعمال کنترل در نقاط ارتباطی زنجیره ارزش هستیم.</p> <p>مصاحبه اسماعیلی: ۱۴ - ۱۴ (۰)</p>                                                                            |
|                                                                                                              | <p>کنترل زنجیره تأمین و ساپلایرها خودش منبعی برای</p> <p>سنجش رقبا است.</p> <p>مصاحبه رادی: ۱۵ - ۱۵ (۰)</p>                                                                     |
|                                                                                                              | <p>زنجیره ارزش کنترل می شود.</p> <p>مصاحبه رضایی: ۴۶ - ۴۶ (۰)</p>                                                                                                               |
|                                                                                                              | <p>کنترل زنجیره ارزش تا حدی مهم است که می تواند اعتبار و حیثیت سازمان را با خطر مواجه سازد.</p> <p>مصاحبه رضایی: ۴۷ - ۴۷ (۰)</p>                                                |
|                                                                                                              | <p>کنترل روی تأمین کنندگان به دقت صورت می گیرد.</p> <p>مصاحبه رضایی: ۴۸ - ۴۸ (۰)</p>                                                                                            |
| <p>کنترل محیط بیرونی</p>                                                                                     | <p>تاکتیک ها و تصمیمات با توجه به محیط سریع تغییر می کند.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۲ - ۲ (۰)</p>                                                                                    |
|                                                                                                              | <p>سرمایهگذاران خارجی بر محیط بیرونی و رقبا مثل بامیلو تاکید بیشتری کردند.</p> <p>اخبار سایتها و شبکه های خبری به دقت بررسی می شود.</p> <p>مصاحبه رضایی: ۱۲ - ۱۳ (۰)</p>        |
| <p>کنترل محیط بیرونی کنترل</p> <p>برون مرزی سازمان</p>                                                       | <p>واحدی برای تحلیل روندهای بازار و تحولات پیرامونی وجود دارد.</p> <p>مصاحبه اسماعیلی: ۸ - ۸ (۰)</p>                                                                            |

|                                                                                                 |                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                 | <p>نقاط تعاملی سازمان با محیط به دقت مورد بررسی قرار گرفته و تحت نظارت شدید قرار دارند.</p> <p>مصاحبه اسماعیلی: ۱۵ - ۱۵ (۰)</p>                          |
|                                                                                                 | <p>نقوذ آدم‌های شرکت به منابع انسانی و ساختار شرکت رقیب</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۲۸ - ۲۸ (۰)</p>                                                             |
|                                                                                                 | <p>اطلاعات و داده‌ها به صورت منظم رصد می‌شود.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۳۵ - ۳۵ (۰)</p>                                                                       |
|                                                                                                 | <p>سختی کار کردن در استارت‌آپ‌ها به دلیل مواجه با محیط غیر خطی و متلاطم بیرونی است.</p> <p>مصاحبه رادی: ۳۵ - ۳۵ (۰)</p>                                  |
| <p>کنترل محیط بیرونی\کنترل برون مرزی سازمان\کنترل اخبار محیطی</p>                               | <p>ریزترین و جزیی ترین واحدها و همچنین رخدادهای محیطی تحت نظر و کنترل است.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۱۰ - ۱۰ (۰)</p>                                          |
|                                                                                                 | <p>اخبارسایتها و شبکه های خبری به دقت بررسی می‌شود.</p> <p>مصاحبه رضایی: ۱۳ - ۱۳ (۰)</p>                                                                 |
| <p>کنترل محیط بیرونی\کنترل برون مرزی سازمان\کنترل اخبار محیطی\کنترل روزنامه ها و اخبار سایت</p> | <p>اخبارپیرامونی هر روزه در قالب روزنامه ها و سایت های خبری بررسی می‌شود.</p> <p>مصاحبه اسماعیلی: ۲۱ - ۲۱ (۰)</p>                                        |
| <p>کنترل محیط بیرونی\کنترل برون مرزی سازمان\کنترل اخبار محیطی\کنترل تلگرام</p>                  | <p>روندهی صنعت و بازار وفضای حاکم بر مشتریان از طریق رسانه های مجازی تلگرام و اینستاگرام هم کنترل می‌شود.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۵ - ۵ (۰)</p>             |
| <p>کنترل محیط بیرونی\کنترل برون مرزی سازمان\کنترل اخبار محیطی\کنترل اینستاگرام</p>              | <p>روندهی صنعت و بازار وفضای حاکم بر مشتریان از طریق رسانه های مجازی تلگرام و اینستاگرام هم کنترل می‌شود.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۵ - ۵ (۰)</p>             |
| <p>کنترل محیط بیرونی\کنترل برون مرزی سازمان\کنترل اخبار محیطی\کنترل توییتر</p>                  | <p>خبرهای سیاسی و اجتماعی از طریق تویتر رصد می‌شود.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۶ - ۶ (۰)</p>                                                                   |
| <p>کنترل محیط بیرونی\کنترل برون مرزی سازمان\کنترل تعاملات کارکنان و مشتریان</p>                 | <p>روند راهبرد سازی در اغلب مواقع پایین به بالا است.</p> <p>مصاحبه رادی: ۷ - ۷ (۰)</p> <p>مکالمات CRM ثبت و ضبط می‌شود</p> <p>مصاحبه رادی: ۸ - ۸ (۰)</p> |

فونداسیون استارتاپ فردی چیده شده و تغییر بیشتر در افراد صورت می گیرد و نه در ساختارها.  
مصاحبه رادی: ۴۷ - ۴۷ (۰)

از طریق پورتال داخلی افراد به تضارب عقاید و افکار می پردازند و این ابزار در جهت فرهنگ سازی سازمان به کار گرفته می شود.  
مصاحبه رضایی: ۱۹ - ۱۹ (۰)

موضوعات کلیدی در پرتال به بحث و گفتگو گذاشته می شود.  
مصاحبه رضایی: ۲۱ - ۲۱ (۰)

راهبرد سازی در اغلب مواقع پایین به بالا  
مصاحبه-فروغی: ۹ - ۹ (۰)

#### مکالمات CRM

مصاحبه-فروغی: ۱۰ - ۱۰ (۰)

کسب و کارهای نوپا ساختارهای فلت  
مصاحبه-فروغی: ۱۱ - ۱۱ (۰)

ده ها بصورت سلسله مراتب  
مصاحبه-فروغی: ۳۴ - ۳۴ (۰)

به جز بخش های فنی عملا ارتباطات سلسله مراتبی سفت و سخت نیست.  
مصاحبه-فروغی: ۳۵ - ۳۵ (۰)

فونداسیون استارتاپ فردی چیده شده و تغییر بیشتر در افراد صورت می گیرد و نه در ساختارها  
مصاحبه-فروغی: ۵۳ - ۵۳ (۰)

مکالمات CRM ضبط، کنترل و رصد می شود.  
مصاحبه-فروغی: ۵۵ - ۵۵ (۰)

رویدادها و اتفاقات محیطی از سوی مدیران و افراد سازمان رصد شده و در جلسات هماهنگی مطرح می شود.  
مصاحبه اسماعیلی: ۷ - ۷ (۰)

از طریق افراد مجرب اطلاعات از کف بازار به صورت دوره ای جذب می شود.

|                                                                                             |                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| مصاحبه اسماعیلی: ۱۶ - ۱۶ (۰)                                                                |                                                                    |
| پیچیدگی در محیط آنلاین و استارت‌آپ در بالاترین حد قرار دارد.                                |                                                                    |
| مصاحبه مشرفی: ۱ - ۱ (۰)                                                                     |                                                                    |
| در فضای آنلاین ریزترین و کوچکترین تحرکات رصد می‌شود.                                        |                                                                    |
| مصاحبه مشرفی: ۱۳ - ۱۳ (۰)                                                                   |                                                                    |
| داشبوردهای مدیریتی در لحظه آمار و ارقام مربوط به واحدها را به لحظه به دیر ارشد نشان می‌دهد. |                                                                    |
| مصاحبه مشرفی: ۲۰ - ۲۰ (۰)                                                                   |                                                                    |
| کنترل پرداختهای مشتریان از طریق درگاه های پرداخت. ریزش اطلاعات می‌تواند بسیار خطرناک باشد.  |                                                                    |
| مصاحبه مشرفی: ۲۹ - ۲۹ (۰)                                                                   |                                                                    |
| پایشمحیط را نرم‌افزار های همانند ترب انجام می‌دادند.                                        |                                                                    |
| مصاحبه رضایی: ۴۳ - ۴۳ (۰)                                                                   |                                                                    |
| کنترل محیط بیرونی\کنترل بازار                                                               | واحدیبرای تحلیل روندهای بازار و تحولات پیرامونی وجود دارد.         |
|                                                                                             | مصاحبه اسماعیلی: ۸ - ۸ (۰)                                         |
|                                                                                             | از طریق افراد مجرب اطلاعات از کف بازار به‌صورت دوره ای جذب می‌شود. |
|                                                                                             | مصاحبه اسماعیلی: ۱۶ - ۱۶ (۰)                                       |
| ریزترین و جزیی ترین واحدها و همچنین رخدادهای محیطی تحت نظر و کنترل است.                     |                                                                    |
| مصاحبه مشرفی: ۱۰ - ۱۰ (۰)                                                                   |                                                                    |
| جاسوسی ها در کسب و کارهای نوپا بسیار صورت می گیرد.                                          |                                                                    |
| مصاحبه مشرفی: ۲۷ - ۲۷ (۰)                                                                   |                                                                    |
| بصورت شهودی، رفتارهای تأمین کنندگان و اثرگذاران بازار رصد میشوند.                           |                                                                    |
| مصاحبه مشرفی: ۳۳ - ۳۳ (۰)                                                                   |                                                                    |
| اطلاعات و داده‌ها به‌صورت منظم رصد می‌شود.                                                  |                                                                    |
| مصاحبه مشرفی: ۳۵ - ۳۵ (۰)                                                                   |                                                                    |
| ریسک های                                                                                    |                                                                    |

|                                                                                  |                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| مصاحبه رادی: ۶ - ۶ (۰)                                                           |                                                      |
| روند راهبرد سازی در اغلب مواقع پایین به بالا است.                                |                                                      |
| مصاحبه رادی: ۷ - ۷ (۰)                                                           |                                                      |
| جاسوسی ها و اسپای در کسب‌وکارهای نوپا بسیار صورت می گیرد.                        |                                                      |
| مصاحبه رادی: ۱۶ - ۱۶ (۰)                                                         |                                                      |
| سختی کارکردن در استارت‌آپ‌ها به دلیل مواجهه با محیط غیر خطی و متلاطم بیرونی است. |                                                      |
| مصاحبه رادی: ۳۵ - ۳۵ (۰)                                                         |                                                      |
| ۹۸ باید ۵ درصد از بازار بیمه                                                     |                                                      |
| مصاحبه-فروغی: ۱۲ - ۱۲ (۰)                                                        |                                                      |
| چشم‌انداز را در لحظه می‌شود                                                      |                                                      |
| مصاحبه-فروغی: ۱۳ - ۱۳ (۰)                                                        |                                                      |
| برند بیمیتو در بازار بیمه به مثابه چشم‌انداز.                                    |                                                      |
| مصاحبه-فروغی: ۱۴ - ۱۴ (۰)                                                        |                                                      |
| رصد کردن رقبا بسیار مهم است                                                      |                                                      |
| مصاحبه-فروغی: ۱۵ - ۱۵ (۰)                                                        |                                                      |
| کنترل مداوم صورت می‌گیرد تا راهبرد مناسب                                         |                                                      |
| مصاحبه-فروغی: ۳۹ - ۳۹ (۰)                                                        |                                                      |
| کنترل پیش نگر                                                                    |                                                      |
| مصاحبه-فروغی: ۴۸ - ۴۸ (۰)                                                        |                                                      |
| استارت‌آپ‌ها نسبت به رویدادهای محیطی حساس تر هستند                               |                                                      |
| مصاحبه-فروغی: ۵۱ - ۵۱ (۰)                                                        |                                                      |
| کنترل محیط بیرونی\کنترل بازار\پایش افراد اثرگذار صنعت                            | افراداثرگذار صنعت مورد بررسی قرار میگیرند.           |
|                                                                                  | مصاحبه اسماعیلی: ۲۰ - ۲۰ (۰)                         |
| کنترل محیط بیرونی\کنترل بازار\کنترل فناوری                                       | مامیوبسایت های مرتبط به کسب‌وکار رصد و بررسی می‌شود. |
|                                                                                  | مصاحبه اسماعیلی: ۱۹ - ۱۹ (۰)                         |
| تاکتیک ها و تصمیمات با توجه به محیط سریع تغییر می‌کند.                           |                                                      |
| مصاحبه مشرفی: ۲ - ۲ (۰)                                                          |                                                      |

|                                                                           |                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                           | <p>سختی کارکردن در استارت‌آپ‌ها به دلیل مواجه با محیط غیر خطی و متلاطم بیرونی است.</p> <p>مصاحبه رادی: ۳۵ - ۳۵ (۰)</p>                                               |
|                                                                           | <p>پیگیر اخبار تکنولوژی هستند و رصد می‌کنند اما به شیوه ای کیفی</p> <p>مصاحبه-فروغی: ۴۹ - ۴۹ (۰)</p>                                                                 |
| <p><b>کنترل محیط بیرونی\کنترل بازار\کنترل فناوری\پویش محیط فناوری</b></p> | <p>در فضای آنلاین ریزترین و کوچکترین تحرکات رصد می‌شود.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۱۳ - ۱۳ (۰)</p>                                                                         |
|                                                                           | <p>داشبوردهای مدیریتی در لحظه آمار و ارقام مربوط به واحدها را به لحظه به دیر ارشد نشان می‌دهد.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۲۰ - ۲۰ (۰)</p>                                  |
|                                                                           | <p>فاندرها بسیار پیگیر اخبار تکنولوژی هستند.</p> <p>مصاحبه رادی: ۴۳ - ۴۳ (۰)</p> <p>شرایط بحرانی در استارت‌آپها بسیار وجود دارد.</p> <p>مصاحبه رادی: ۴۶ - ۴۶ (۰)</p> |
|                                                                           | <p>پیگیر اخبار تکنولوژی هستند و رصد می‌کنند اما به شیوه ای کیفی</p> <p>مصاحبه-فروغی: ۴۹ - ۴۹ (۰)</p>                                                                 |
|                                                                           | <p>استارت‌آپها نسبت به رویدادهای محیطی حساس تر هستند</p> <p>مصاحبه-فروغی: ۵۱ - ۵۱ (۰)</p>                                                                            |
| <p><b>کنترل محیط بیرونی\کنترل بازار\کنترل مضمون و زمینه بازار</b></p>     | <p>تلاش میشود تا با طرح مطالب در قالب پلتفرمهای مجازی زمینه گفتگوهای مدرن و مدنظر سازمان تجربه و آزمون شود.</p> <p>مصاحبه اسماعیلی: ۱۷ - ۱۷ (۰)</p>                  |
|                                                                           | <p>در این سازمان‌ها تلاش می‌شود تا محیط شکل داده شده و مشتری در عمل انجام شده قرار گیرد.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۳۷ - ۳۷ (۰)</p>                                        |
|                                                                           | <p>ترفندهای جدید تلاش بر روی اثرگذاری بر ذهن مشتریان دارد.</p> <p>مصاحبه مشرفی: ۳۸ - ۳۸ (۰)</p>                                                                      |
|                                                                           | <p>عدم اطمینان بسیار</p> <p>مصاحبه رادی: ۱ - ۱ (۰)</p> <p>دیسراپت</p>                                                                                                |

---

مصاحبه رادی: ۲ - ۲ (۰)

قوانین و مقررات

مصاحبه رادی: ۳ - ۳ (۰)

سختی کارکردن در استارت‌آپ‌ها به دلیل مواجه با محیط  
غیر خطی و متلاطم بیرونی است.  
مصاحبه رادی: ۳۵ - ۳۵ (۰)

ابزارهای مختلف برای کنترل پیش نگر در فضای  
دیجیتال وجود دارد و فضا فراهم است.  
مصاحبه رادی: ۴۲ - ۴۲ (۰)

داشبورد کمی راهبردی در حال حاضر در استارت‌آپ‌های  
ایرانی وجود ندارد.  
مصاحبه رادی: ۴۴ - ۴۴ (۰)

---

واحدبرای رصدکردن روندها همانند بازار خاکستری  
استفاده می‌شود.  
مصاحبه رضایی: ۳۲ - ۳۲ (۰)

مطالعات میدانی برای کشف روندها صورت می‌گیرد.  
مصاحبه رضایی: ۳۳ - ۳۳ (۰)

مدیران در کف و بطن بازار برای کشف تعاملات حضور  
پیدا کرده و مشاهده می‌کنند.  
مصاحبه رضایی: ۳۴ - ۳۴ (۰)

برای کنترل تهدیدات محیطی حرکات چریکی به‌ویژه  
در بخش تأمین کالا صورت می‌گیرد.  
مصاحبه رضایی: ۴۵ - ۴۵ (۰)

در این سازمان‌ها تلاش می‌شود تا محیط ساخته شده و  
از طریق بازی وار سازی افراد به حرکت وادار شوند.  
مصاحبه رضایی: ۵۳ - ۵۳ (۰)

---

کنترل پیش نگر

مصاحبه-فروغی: ۴۸ - ۴۸ (۰)

**کنترل محیط بیرونی\کنترل  
بازار\کنترل مشتریان**

مامیوبسایت های مرتبط به کسب و کار رصد و بررسی  
می‌شود.

مصاحبه اسماعیلی: ۱۹ - ۱۹ (۰)

---

مکانیسمی برای کشف رفتار مصرف کنندگان وجود  
دارد.

---

|                                                                           |                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| مصاحبه مشرفی: ۳۴ - ۳۴ (۰)                                                 |                                                       |
| مدیراندر کف و بطن بازار برای کشف تعاملات حضور پیدا کرده و مشاهده می کنند. |                                                       |
| مصاحبه رضایی: ۳۴ - ۳۴ (۰)                                                 |                                                       |
| ذایقه و سلیقه مشتری به صورت پیش نگر و از طریق آزمون و تجربه کنترل می شود. |                                                       |
| مصاحبه رضایی: ۳۷ - ۳۷ (۰)                                                 |                                                       |
| مکانیسمی برای کشف رفتار مصرف کنندگان وجود دارد.                           |                                                       |
| مصاحبه رضایی: ۳۸ - ۳۸ (۰)                                                 |                                                       |
| صفر تا صد سفر مشتری، مونیتور می شود.                                      |                                                       |
| مصاحبه رضایی: ۵۵ - ۵۵ (۰)                                                 |                                                       |
| کاوش مداوم برای یافتن بیزنس مدل                                           |                                                       |
| مصاحبه-فروغی: ۳۶ - ۳۶ (۰)                                                 |                                                       |
| مکالمات CRM ضبط، کنترل و رصد می شود.                                      |                                                       |
| مصاحبه-فروغی: ۵۵ - ۵۵ (۰)                                                 |                                                       |
| کنترل محیط بیرونی\کنترل بازار\کنترل سامانه های پرداخت                     | کنترل پرداختهای مشتریان از طریق درگاه های پرداخت      |
| مصاحبه-فروغی: ۲۱ - ۲۱ (۰)                                                 |                                                       |
| کنترل محیط بیرونی\کنترل بازار\کنترل زنجیره تأمین                          | مامیوبسایت های مرتبط به کسب و کار رصد و بررسی می شود. |
| مصاحبه اسماعیلی: ۱۹ - ۱۹ (۰)                                              |                                                       |
| کنترل زنجیره تأمین و ساپلایرها خودش منبعی برای سنجش رقبا است.             |                                                       |
| مصاحبه مشرفی: ۲۶ - ۲۶ (۰)                                                 |                                                       |
| بصورت شهودی، رفتارهای تأمین کنندگان و اثرگذاران بازار رصد میشوند.         |                                                       |
| مصاحبه مشرفی: ۳۳ - ۳۳ (۰)                                                 |                                                       |
| کنترل زنجیره تأمین و ساپلایرها خودش منبعی برای سنجش رقبا است.             |                                                       |
| مصاحبه رادی: ۱۵ - ۱۵ (۰)                                                  |                                                       |
| بصورتشهودی، رفتارهای تأمین کنندگان و اثرگذاران بازار رصد میشوند.          |                                                       |
| مصاحبه رضایی: ۳۵ - ۳۵ (۰)                                                 |                                                       |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | کنترل روی تأمین کنندگان به دقت صورت می‌گیرد.<br>مصاحبه رضایی: ۴۸ - ۴۸ (۰)                                                                                                                                                              |
|                                                 | کنترل زنجیره تأمین و ساپلایرها<br>مصاحبه-فروغی: ۱۸ - ۱۸ (۰)                                                                                                                                                                            |
| <b>کنترل محیط بیرونی\کنترل بازار\کنترل رقبا</b> | مامیوسایت های مرتبط به کسبوکار رصد و بررسی می‌شود.<br>مصاحبه اسماعیلی: ۱۹ - ۱۹ (۰)                                                                                                                                                     |
|                                                 | کنترل زنجیره تأمین و ساپلایرها خودش منبعی برای سنجش رقبا است.<br>مصاحبه مشرفی: ۲۶ - ۲۶ (۰)                                                                                                                                             |
|                                                 | در شرکت‌های نوپا رصد کردن رقبا بسیار مهم است و بسیار کامل انجام می‌شود.<br>مصاحبه رادی: ۱۴ - ۱۴ (۰)<br><br>جاسوسی ها و اسپای در کسبوکارهای نوپا بسیار صورت می‌گیرد.<br>مصاحبه رادی: ۱۶ - ۱۶ (۰)                                        |
|                                                 | مدیراندر کف و بطن بازار برای کشف تعاملات حضور پیدا کرده و مشاهده می‌کنند.<br>مصاحبه رضایی: ۳۴ - ۳۴ (۰)<br><br>مدیران و سرپرستان هر بخش ملزم هستند گزارشات روتین را به‌صورت روزانه به مدیران ارشد بفرستند.<br>مصاحبه رضایی: ۴۰ - ۴۰ (۰) |
|                                                 | رصد کردن رقبا<br>مصاحبه-فروغی: ۱۵ - ۱۵ (۰)<br><br>کنترل ترافیک ورودی به سایت<br>مصاحبه-فروغی: ۱۶ - ۱۶ (۰)<br><br>مقایسه این داده‌ها با اطلاعات<br>مصاحبه-فروغی: ۱۷ - ۱۷ (۰)                                                            |
|                                                 | جاسوسی ها و اسپای<br>مصاحبه-فروغی: ۱۹ - ۱۹ (۰)<br><br>نفوذ آدمهای شرکت به منابع انسانی و ساختار شرکت<br>رقیب<br>مصاحبه-فروغی: ۲۰ - ۲۰ (۰)                                                                                              |

|                                                                 |                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>کنترل محیط بیرونی\کنترل بازار\کنترل رقبا\کنترل قیمت رقبا</b> | <p>با استفاده از نرم‌افزارها و هوش مصنوعی، مقایسه قیمت بین رقبا صورت می‌گیرد.<br/>مصاحبه مشرفی: ۱۴ - ۱۴ (۰)</p>                  |
|                                                                 | <p>برگ برنده کسب‌وکارها در فضای آنلاین قیمت است.<br/>مصاحبه مشرفی: ۱۵ - ۱۵ (۰)</p>                                               |
|                                                                 | <p>بااستفاده از نرم‌افزارها و هوش مصنوعی، مقایسه قیمت بین رقبا صورت می‌گیرد.<br/>مصاحبه رضایی: ۱۵ - ۱۵ (۰)</p>                   |
|                                                                 | <p>برگ برنده کسب‌وکارها در فضای آنلاین قیمت است.<br/>مصاحبه رضایی: ۱۶ - ۱۶ (۰)</p>                                               |
|                                                                 | <p>داشبوردهای مدیریتی در لحظه آمار و ارقام مربوط به واحدها را به لحظه به دیر ارشد نشان می‌دهد.<br/>مصاحبه رضایی: ۲۶ - ۲۶ (۰)</p> |
| <b>کنترل محیط بیرونی\کنترل بازار\کنترل رقبا\کنترل ترافیک</b>    | <p>وبسایت کسب‌وکار رقیب از طریق کنترل ترافیک ورودی به سایت بررسی می‌شود<br/>مصاحبه مشرفی: ۲۵ - ۲۵ (۰)</p>                        |
|                                                                 | <p>کنترل ترافیک ورودی به سایت<br/>مصاحبه-فروغی: ۱۶ - ۱۶ (۰)</p>                                                                  |
| <b>کنترل پیش‌فرض‌ها</b>                                         | <p>سختی کارکردن در استارت‌آپ‌ها به دلیل مواجه با محیط غیر خطی و متلاطم بیرونی است.<br/>مصاحبه رادی: ۳۵ - ۳۵ (۰)</p>              |
|                                                                 | <p>در خیلی مواقع حتی لازم است پارادایم رو عوض کنیم<br/>مصاحبه رادی: ۳۶ - ۳۶ (۰)</p>                                              |
|                                                                 | <p>هر ۵ ماه یکبار باید پارادایم های ذهنی را کنترل کرد.<br/>مصاحبه رادی: ۳۹ - ۳۹ (۰)</p>                                          |
|                                                                 | <p>اگر همچنان مثل گذشته فکر می‌کنیم و بر اتفاقات گذشته صحنه می‌گذاریم سازمان با مشکل مواجه است.<br/>مصاحبه رادی: ۴۰ - ۴۰ (۰)</p> |
|                                                                 | <p>جو حاکم بر فضای استارت‌آپ فرهنگ نقد است.<br/>مصاحبه رادی: ۴۱ - ۴۱ (۰)</p>                                                     |
|                                                                 | <p>ابزارهای مختلف برای کنترل پیش‌نگر در فضای دیجیتال وجود دارد و فضا فراهم است.</p>                                              |

---

مصاحبه رادی: ۴۲ - ۴۲ (۰)

---

موضوعات کلیدی در پرتال به بحث و گفتگو گذاشته می شود.

مصاحبه رضایی: ۲۱ - ۲۱ (۰)

---

جلسات ماهانه و هفتگی افراد با مدیرعامل اهداف تکرار و بازبینی

مصاحبه-فروغی: ۲۷ - ۲۷ (۰)

به جز بخش های فنی عملاً ارتباطات سلسله مراتبی سفت و سخت نیست.

مصاحبه-فروغی: ۳۵ - ۳۵ (۰)

کاوش مداوم برای یافتن بیزنس مدل

مصاحبه-فروغی: ۳۶ - ۳۶ (۰)

کنترل مداوم صورت می گیرد تا راهبرد مناسب

مصاحبه-فروغی: ۳۹ - ۳۹ (۰)

در خیلی مواقع حتی لازم است پارادایم رو عوض کنیم.

مصاحبه-فروغی: ۴۲ - ۴۲ (۰)

هر ۶۵ ماه یکبار باید پارادایم های ذهنی را کنترل کرد

مصاحبه-فروغی: ۴۵ - ۴۵ (۰)

اتفاقات گذشته صحنه می گذاریم

مصاحبه-فروغی: ۴۶ - ۴۶ (۰)

---