

تدوین برنامه استراتژیک در اداره مالیات بر ارزش افزوده

فریبا شبرخانی

(فوق لیسانس مدیریت دولتی، سازمان مالیاتی استان تهران)

مقدمه

امروز با تحولاتی که در محیط سازمان‌ها ایجاد شده است و با توجه به پیچیدگی‌های مسائل، مدیران دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان در بلندمدت می‌توانند وظایف و برنامه‌های خود را انجام دهند. زیرا که وظایف گوناگون برای رسیدن به اهداف اصلی و فرعی متفاوت در سازمان‌ها بجز با برنامه‌ریزی درست به نتیجه نمی‌رسد. بنابراین استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک و جامع به عنوان موضوعی ضروری مطرح شده است، زیرا این برنامه‌ریزی مدیران را قادر می‌سازد جهت‌گیری‌های آینده خود را تعیین کنند و سازمان را در برابر تغییرات و تحولات مجهز سازد. بنابراین مدیرانی که با استفاده از این نوع برنامه‌ریزی سازمان خود را اداره کنند، مدیران استراتژیک نامیده می‌شوند. بر این مبنای مدیریت استراتژیک را می‌توان هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را به هدف‌های خود نایل می‌سازد، تعریف کرد.

فرایند مدیریت استراتژیک دربرگیرنده سه مرحله است: تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها. منظور از تدوین استراتژی‌ها این است که پس از تعیین مأموریت شرکت عوامل داخلی و خارجی آن بررسی شود سپس این عوامل مورد مقایسه قرار گیرد و در نهایت استراتژی مناسب سازمان و اولویت آن‌ها مشخص شود. اجرای استراتژی‌ها مرحله دوم این فرایند است. بیشتر اجرای استراتژی‌ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می‌نامند و منظور از آن بسیج مدیران و کارکنان در اجرای استراتژی‌های تدوین شده است.

سومین مرحله، ارزیابی استراتژی‌ها است. این مرحله از آن جهت اهمیت دارد که همه استراتژی‌ها دستخوش تغییرات آینده قرار می‌گیرند. زیرا عوامل داخلی و خارجی به‌طور دائم در حال تغییرند و مدیران تمایل

بسیار دارند که بدانند استراتژی‌های مورد نظر آنان در چه سازمانی کارساز واقع نمی‌شود. به‌جز این، برنامه‌ریزی استراتژیک کارایی ویژه خود را ندارند. براین مبنای هر سازمانی می‌تواند برنامه‌ریزی استراتژیکش را تدوین، اجرا و ارزیابی کند.

در این زمینه گزارش حاضر به تدوین استراتژی سازمان مالیات بر ارزش افزوده پرداخته است. در کشور ما تا به حال این مالیات اجرا نشده است و سازمانی نیز به این نام وجود ندارد. اما طرحی به نام مالیات بر ارزش افزوده چند سالی است که در حال بررسی است و در مراحل تصویب نهایی در مجلس شورای اسلامی ایران است و پیش‌بینی شده است که چنانچه مجلس محترم شورای اسلامی این لایحه را تصویب نماید آئین‌نامه اجرایی آن در ۱۳۸۴ وضع و اجرا شود. بنابراین به جهت اهمیت این نوع مالیات و با توجه به ضرورت انجام برنامه‌ریزی استراتژیک در هر سازمانی بهتر است پیش از تشکیل سازمان مالیات بر ارزش افزوده این برنامه‌ریزی انجام شود. به این منظور مرحله اول مدیریت استراتژیک یعنی تدوین استراتژی انجام شد که به‌طور خلاصه در این گزارش برای مطالعه ارائه می‌شود.

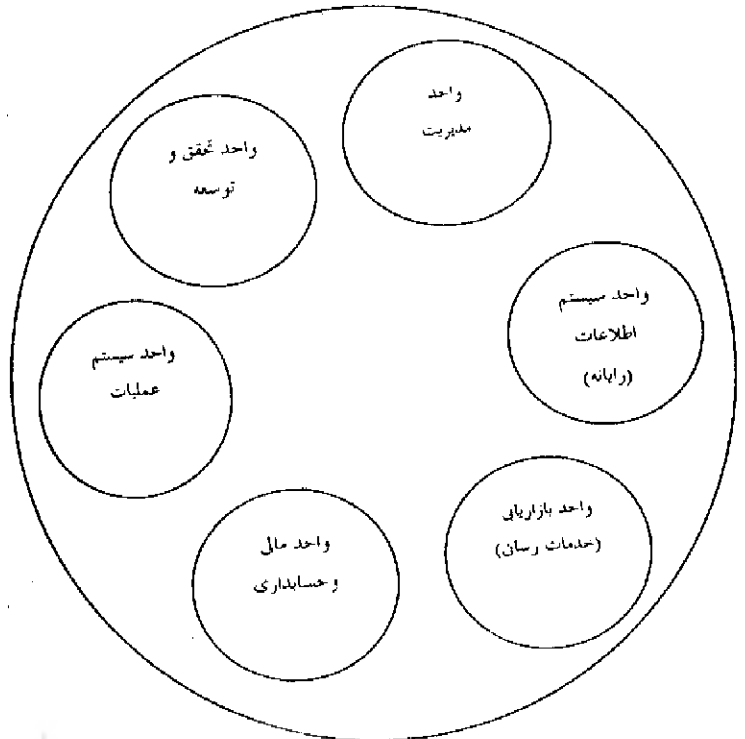
در ابتدا به تعریف مالیات بر ارزش افزوده می‌پردازیم و سپس مراحل تدوین استراتژی به ترتیب یادآوری می‌شود.

مالیات بر ارزش افزوده^۱ (VAT) نوعی مالیات است که از ارزش افزوده بنگاه‌ها در مراحل گوناگون زنجیره تولید - توزیع اخذ می‌شود. این نوع مالیات در واقع نوعی مالیات بر فروش چند مرحله‌ای است که خرید کالاها و خدمات واسطه‌ای را از پرداخت مالیات معاف می‌کند.^۲

مرحله صفر: بیانیه مأموریت سازمان

مأموریت سازمان^۳ (دفتر) اجرای مالیات بر ارزش افزوده که در جهت

فهرست عوامل داخلی برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بر مبنای چارت ذیل تهیه شده است.



۱-۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی به دست آمده از بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان است. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می‌کند. بر این مبنای توجه به الگوی آسیب‌شناسی تعیین شده دفتر مالیات بر ارزش افزوده به عوامل دسته‌بندی و سپس ماتریس عوامل داخلی این دفتر به شرح زیر تهیه شد.

۱-۳. تفسیر ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

چنان که در پیشتر نیز یادآوری شد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می‌کند. با توجه به تعریف یادشده و جدول ماتریس ارزیابی سازمان (دفتر) مالیات بر ارزش افزوده مشخص می‌شود که این سازمان و (دفتر) در صورت شکل‌گیری و شروع به کار در ابتدا از جهت عوامل داخلی چه نقاط قوت و چه نقاط وضعی دارد، همچنین با توجه به نمره نهایی ماتریس یادشده (۲/۵۴) نقاط قوت سازمان یادشده به‌طور اندکی بر نقاط ضعف آن برتری دارد زیرا که: $IFE = 2/54 < 4$ معیار این برتری است. بنابراین سازمان در مرحله شروع نقاط قوت بیشتری دارد و لازم است این نقاط تقویت شود و نقاط ضعف از بین برود یا کم‌تر شود.

۲. بررسی عوامل خارجی

۲-۱. مدل یا الگوی بررسی عوامل خارجی

هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت‌هایی که می‌توان از آن‌ها بهره‌برداری کرد و تهدیداتی را که می‌توان از آن‌ها احتراز کرد یک فهرست نهایی تهیه شود. تا بر مبنای آن شرکت‌ها بتوانند از طریق تدوین استراتژی‌ها در برابر این عوامل به‌طور تدافعی یا تهاجمی واکنش نشان دهند، به‌گونه‌ای که از فرصت‌های پیش آمده در محیط خارج بهره‌برداری کنند و آثار ناشی از تهدیدات بالقوه این عوامل را به کمترین میزان ممکن برسانند.^۷

برای بررسی عوامل یادشده ابتدا الگویی از نیروهای بیرونی و بر اساس لایه‌های گوناگون از محیط تهیه شد، سپس عوامل هر لایه بررسی و پس از آن روند عوامل یادشده (خارجی) پیش‌بینی شد. این موضوع با تحقیقات، بررسی اسناد و تجارب کارشناسی انجام شده است. لازم به توضیح است که پس از سیر این مراحل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تشکیل می‌شود.

۲-۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

همان‌طور که در بند الف یادآوری شد، هدف از بررسی عوامل خارجی تعیین نقاط فرصت و تهدید هر سازمان است که به این لحاظ ابتدا لایحه‌های گوناگون خارج از سازمان (محیط) را بررسی و فهرست آن‌ها را تهیه کرده‌ایم و سپس ضریب اهمیت رتبه و نمره نهایی و در نهایت نقاط فرصت و تهدید آن مشخص شد. بر این مبنای پس از تهیه فهرست عوامل خارجی متاثر بر سازمان دفتر مالیات بر ارزش افزوده ماتریس ارزیابی آن به شرح ذیل تشکیل شد.

تحقق استراتژی اقتصاد بدون نفت و ضرورت تجهیز منابع درآمدی بالقوه داخلی دولت است، برقراری و اجرای نوعی مالیات چند مرحله‌ای است که به کالاها و خدمات تعلق می‌گیرد. به‌طوری که مالیات از بخش درآمد به مصرف انتقال می‌یابد که این موضوع موجب کاهش فشار مالیاتی بر بخش تولید و سرمایه‌گذاری مولد و در پی آن موجب ارائه خدمت به تولیدکنندگان، سرمایه‌گذاران و صادرکنندگان در کشور ایران با استفاده از سیستم‌های رایانه‌ای و فن‌آوری روز است.

ویژگی ممتاز مالیات یادشده این است که در مراحل گوناگون تولید، مالیات توسط مؤدی به روش خوداظهاری پرداخت می‌شود. در نظام مالیات بر ارزش افزوده با معاف کالاها و خدمات ضروری و مواد غذایی می‌توان فشار مالیاتی بر طبقات کم درآمد را کاهش داد و با وصول آن از کالاها و خدمات لوکس و غیر ضروری، توزیع درآمد در جامعه را مناسب کرد و به این وسیله موجب برقراری عدالت اجتماعی در کشور شد.

مرحله اول: ورودی

۱. بررسی عوامل داخلی

۱-۱. آسیب‌شناسی داخلی (الگوی آسیب‌شناسی داخلی)

برای بررسی عوامل داخلی در قسمت اول از مرحله ورودی ابتدا الگوی آسیب‌شناسی داخلی بر مبنای نظر متخصصان تعیین و دسته‌بندی می‌شود. بر این مبنای بررسی عوامل داخلی مالیات بر ارزش افزوده ابتدا چند الگوی آسیب‌شناسی ساخته شده‌ای را انتخاب می‌کنیم و سپس آن را در بین مشاوران و کارشناسان دفتر طرح اجرای مالیات بر ارزش افزوده به بحث گذاشته‌ایم و سپس بر مبنای روش دلفی الگویی که تطبیق بیشتری با سازمان (دفتر) یادشده داشته است را انتخاب کرده‌ایم.

بر این مبنای واحدیابی از قبیل مدیریت، بازاریابی (خدمات رسانی)، مالی و حسابداری، سیستم اطلاعات رایانه، عملیات و واحد تحقیق و توسعه و روابط بین آن‌ها از دیدگاه استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته است و

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۵ (IFE)

ردیف	شرح	ضریب اهمیت	رتبه	نقاط قوت		نقاط ضعف		نمبر نهایی
				عمده	نسبی	عمده	نسبی	
۱	روش اداره سازمان شیوه مدیریت	۶/۳	۲/۹۲	۱				۰/۱۸
۲	توانایی مدیران	۶/۱	۲/۷۱	۲				۰/۱۶
۳	سیستم های مدیریتی	۶/۱	۲/۶	۳				۰/۱۶
۴	شناسایی مؤدیان (برآورد تعداد مؤدیان)	۶/۲	۱/۵۱			۴		۰/۰۹
۵	تبلیغات و اطلاع رسانی	۶/۶	۱/۴۱			۵		۰/۰۹
۶	تعیین سطح آستانه	۶/۲	۱/۳۱			۶		۰/۰۸
۷	بودجه بندی	۵/۹	۲/۹۵	۷				۰/۱۷
۸	نسبت فعالیت	۲/۹	۲/۴۱			۸		۰/۰۷
۹	فرآیند اجرای مالیات بر ارزش افزوده	۵/۴	۲/۶۲			۹		۰/۱۴
۱۰	ظرفیت (پیش بینی ساختار سازمان، مجموعه فعالیت ها...)	۵/۳	۳/۱۵	۱۰				۰/۱۷
۱۱	آموزش کارکنان	۶/-	۳/۴	۱۱				۰/۲
۱۲	جذب و تامین نیروی انسانی	۵/۳	۲/۸۲	۱۲				۰/۱۵
۱۳	طراحی و تدوین سیستم ثبت نام (پرداخت، رسیدگی فرم ها، اهتمامها)	۵/۱	۳/۱۷	۱۳				۰/۱۶
۱۴	انجام همه امور پشتیبانی طرح	۴/۹	۲/۹۲	۱۴				۰/۱۴
۱۵	انعقاد قرارداد با مشاوران	۴/۹	۲/۲۷				۱۵	۰/۱۱
۱۶	روش ها و مقررات داخلی (دستور العمل ها، آئین نامه ها و بخش نامه ها)	۵/۲	۲/۱۲				۱۶	۰/۱۱
۱۷	واحد تحقیق و توسعه	۵/۳	۲/۷۲			۱۷		۰/۱۴
۱۸	استفاده از سیستم رایانه (امکانات سخت افزاری و نرم افزاری)	۶/۳	۳/۵۸	۱۸				۰/۲۲
								۲/۵۴

مأخذ: براساس پرسشنامه های جمع آوری شده از طرح مالیات بر ارزش افزوده، ۱۳۸۱.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مؤثر بر سازمان مالیات بر ارزش افزوده

نمره نهایی	تهدیدات	فرصت‌ها	رتبه	ضریب اهمیت	شرح
۱۱/۸۵	۱		۱/۵	۷/۹	۱. افزایش نرخ تورم بر مالیات بر ارزش افزوده
۱۱/۸۵	۲		۱/۵	۷/۹	۲. آثار اقتصادی مالیات بر ارزش افزوده جامعه
۲۳/۴۹		۳	۲/۹	۸/۱	۳. پیش‌بینی بودجه‌لازم و اعتبار در خواستی مالیات بر ارزش افزوده (VAT)
۱۷/۹۴	۴		۲/۳	۷/۸	۴. درآمد سرانه
۲۰/۴۸		۵	۲/۲	۶/۴	۵. امکان روش سهل و ساده پرداخت (خوداظهاری)
۱۱/۹۷	۶		۱/۹	۶/۳	۶. تاثیر انواع مالیات و قوانین مربوطه به آن
۸/۶۸	۷		۱/۴	۶/۲	۷. ایجاد زمینه مناسب مالیات بر ارزش افزوده
۲۱/۳۹		۸	۳/۱	۶/۹	۸. سیاست‌های مالی
۱۲/۲۴	۹		۱/۷	۷/۲	۹. دسترسی به آمار و اطلاعات مربوط به شناسایی مؤدیان
۱۸/۴۸	۱۰		۲/۴	۷/۷	۱۰. دیدگاه قانون‌گذاران نسبت به مالیات بر ارزش افزوده
۱۹/۷۱		۱۱	۲/۷	۷/۳	۱۱. نگرش و نقش نظارتی سازمان امور مالیاتی کشور
۱۱/۵۲	۱۲		۱/۸	۶/۴	۱۲. افزایش سطح آموزش مؤدیان
۱۰/۳۷	۱۳		۱/۷	۶/۱	۱۳. بهبود دیدگاه افرا اجماع نسبت به پرداخت مالیات
۲۵/۷۴		۱۴	۳/۳	۷/۸	۱۴. افزایش فن آوری اطلاعات و استفاده از رایانه
۲/۲۵					

منبع: بر اساس پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از طرح مالیات بر ارزش افزوده، ۱۳۸۱.

۲-۳. تفسیر ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند و سازمان‌هایی که استراتژی‌های WT آن‌ها را به اجراء می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.^{۱۰}

۱-۱. تفسیر و تحلیل ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف

بر اساس ماتریس SOWT استراتژی‌های متفاوتی در زمینه سازمان مالیات بر ارزش افزوده (VAT) تعیین شد. این موضوع با توجه به نقاط فرصت، تهدید، قوت و ضعف سازمان که در جداول پیشین به دست آمده بود و نظر متخصصان این موضوع مانند نمایندگانی که از بانک جهانی به ایران سفر کرده بودند و جز آن به دست آمد در بخش SO که به دست آمده از نقاط قوت و فرصت سازمان است دو استراتژی به دست آمد. استراتژی‌هایی که حالت تهاجمی به خود دارند در بخش WO، استراتژی‌های انتخابی استراتژی‌های محافظه کارانه است، زیرا که از فرصت‌ها می‌توان استفاده کرد اما در عوامل داخلی ضعیف هستیم. در بخش استراتژی‌های ST که استراتژی‌های رقابتی هستند به جهت اینکه سازمان از نقاط قوت برخوردار است اما تهدیدات ناشی از عوامل خارجی وجود دارد، چند استراتژی برای آماده کردن شرایط و لایه‌های محیطی بیرون تعیین شده است و در پایان استراتژی‌های WT که استراتژی‌های تدافعی هستند، یعنی سازمان هم در داخل از ضعف‌هایی برخوردار است و هم عوامل محیطی خارجی آن را تهدید می‌کند، به این جهت استراتژی‌های انتخاب شده برای آماده کردن شرایط داخلی و بیرونی و جهت اجرای مالیات بر ارزش افزوده (VAT) است.

جدول شماره دو نشان می‌دهد که نقاط تهدید در سازمان مالیات بر ارزش افزوده بیشتر از نقاط فرصت سازمان یادشده است. زیرا که با در نظر گرفتن $EFE = 2/24 < 4$ ، نمره نهایی از عدد $2/5$ کمتر است. یعنی با توجه به اینکه به طور معمول نمره نهایی بین عدد ۴ و ۱ تعیین می‌شود میانگین آن‌ها عدد $(2/5)$ معیار تعیین نقاط فرصت و تهدید است. به این معنا که نمره نهایی بیشتر از $2/5$ نقاط فرصت و نمره نهایی کمتر از $2/5$ نقاط تهدید را نشان می‌دهند. بنابراین سازمان مالیات بر ارزش افزوده (VAT) در برخورد با عوامل محیطی از تهدیدات بیشتری نسبت به فرصت‌ها برخوردار است اما این تفاوت چندان چشم‌گیر نیست.

مرحله دوم: مقایسه

۱. ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف (SWOT)

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران توسط آن اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند چهار نوع استراتژی ارائه کنند. استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST و استراتژی‌های WT.^۹

در اجرای استراتژی‌های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. هدف استراتژی‌های WO این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. در اجرای ST شرکت‌ها می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود آثار ناشی از تهدیدات موجود در محیط

جدول ۳. ماتریس تهدیدات، فرصت، نقاط قوت و ضعف (SOWT) در سازمان مالیات بر ارزش افزوده (VAT)

نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	
<p>۱. شناسایی مؤدیان (برآورد تعداد مؤدیان)</p> <p>۲. تبلیغات و اطلاع‌رسانی</p> <p>۳. تعیین سطح آستانه</p>	<p>۱. ظرفیت (پیش‌بینی ساختار برنامه‌ریزی، مجموعه فعالیت‌ها و تهیه جدول زمان آنها)</p> <p>۲. آموزش کارکنان</p> <p>۳. طراحی و تدوین سیستم ثبت‌نام</p> <p>۴. استفاده از سیستم رایانه‌ای (امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)</p>	<p>فرصت‌ها - O</p> <p>۱. پیش‌بینی بودجه لازم برای انجام مالیات بر ارزش افزوده (VAT)</p> <p>۲. سیاست‌های مالی</p> <p>۳. امکان روش سهل و ساده پرداخت (خود اظهاری)</p> <p>۴. بنگرش و نقش نظارتی سازمان امور مالیاتی کشور</p> <p>۵. به‌کارگیری و استفاده از فن‌آوری اطلاعات (رایانه)</p>
<p>استراتژی‌های WO</p> <p>S- ایجاد واحدهای مستقر در سازمان‌ها و مؤسسه‌های دولتی (سازمان امور مالیاتی کشور، وزارت بازرگانی، وزارت کشور، شهرداری‌ها و جز آن) برای جمع‌آوری اطلاعات مؤدیان و اطلاع‌رسانی</p>	<p>استراتژی‌های SO</p> <p>S- انعقاد قرارداد با یک شرکت خارجی برای انجام عملیاتی اجرای طرح مالیات بر ارزش افزوده</p> <p>S- انعقاد قرارداد با یک شرکت خصوصی برای اخذ سیستم رایانه‌ای (به‌منظور مکانیزه کردن همه امور سازمان).</p>	<p>تهدیدات - T</p> <p>۱. افزایش نرخ تورم.</p> <p>۲. آثار منفی اقتصادی مالیات بر ارزش افزوده.</p> <p>۳. پیش‌بینی درآمد سرانه.</p> <p>۴. تاثیر انواع دیگر مالیات بر VAT.</p> <p>۵. عدم وجود زمینه و بستر سازی مناسب برای اجرای VAT.</p> <p>۶. عدم دسترسی به آمار و اطلاعات.</p> <p>۷. عدم دیدگاه منفی قانون‌گذاران نسبت به VAT.</p> <p>۸. عدم ارتقاء سطح آموزش مؤدیان.</p> <p>۹. عدم بهبود دیدگاه افراد جامعه نسبت به پرداخت مالیات.</p>
<p>استراتژی‌های WT</p> <p>S- اجرای آزمایشی لایحه مالیات بر ارزش افزوده در چند شرکت دولتی و خصوصی به سطح معافیت آستانه.</p> <p>S- تاسیس واحدی برای برنامه‌ریزی به‌منظور تبلیغ و شناسایی مالیات بر ارزش افزوده (VAT) استفاده از مطبوعات، رسانه‌ها و دیگر موارد.</p> <p>S- آموزش همگانی درباره توجیه دلایل پرداخت مالیات ویژه پرداخت مالیات بر ارزش افزوده.</p>	<p>استراتژی‌های ST</p> <p>S1- انعقاد قرارداد با متخصصان اقتصادی به منظور بررسی آثار اقتصادی منفی مالیات بر ارزش افزوده (VAT) و چگونگی برخورد آن.</p> <p>S- تلاش برای تسریع تصویب مالیات بر ارزش افزوده (VAT) و گنجاندن این نوع مالیات در برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور ۸۷-۱۳۸۳.</p>	

مأخذ جدول یادشده از نقاط قوت و ضعف ناشی از عوامل داخلی که در خانه‌های S و W جایگزین شده است و از فرصت‌ها و تهدیدات ناشی از عوامل خارجی در خانه‌های O و T قرار گرفته است، به دست آمده است.

به طوری که در استراتژی اول که اجرای آزمایشی است صحت و سقم عوامل و عملیات داخلی سنجیده می شود و استراتژی های دوم و سوم در این قسمت زمینه آشنایی مؤدیان و مردم جامعه را با مالیات بر ارزش افزوده (VAT) فراهم می کند.

۲. تعیین موقعیت استراتژیک (ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی)

در بخش پیشین یعنی جدول SOWT برخی استراتژی های قابل پذیرش سازمان اجرای مالیات بر ارزش افزوده یادآوری شد. حال با توجه به نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید و همچنین استراتژی های قابل پذیرش سازمان یادشده که از مقایسه و ارتباط این نقاط به دست آمده است ضرورت دارد موقعیت استراتژیک سازمان تعیین شود. به این جهت از ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) استفاده می کنیم.

جدول ۴. تعیین موقعیت استراتژیک سازمان مالیات بر ارزش افزوده (IE)

		EFFE = ۲/۵
		۲/۲۵
		IFE = ۲/۵

IFE = ۲/۵

۱. استراتژی مناسب

تعیین استراتژی مناسب در واقع از مرحله دوم (مقایسه)، از جدول SOWT استخراج می شود. به این منظور استراتژی های مطرح شده در جدول SOWT مربوط به مالیات بر ارزش افزوده به این شکل فهرست می شود.

فهرست برخی استراتژی های مربوط به سازمان مالیات بر ارزش افزوده که از جدول SOWT به دست آمده است.

S۱ - انعقاد قرارداد با یک شرکت خارجی برای اجرای طرح مالیات بر ارزش افزوده (شرکتی که در این زمینه سوابق درخشان دارد).

S۲ - انعقاد قرارداد با یک شرکت خصوصی برای اخذ سیستم کامپیوتری (در جهت مکانیزه کردن همه امور دفتر مالیات بر ارزش افزوده و اخذ مالیات).

S۳ - ایجاد واحدهای مستقر در سازمان ها و مؤسسه های دولتی برای جمع آوری اطلاعات و شناسایی مؤدیان مانند ادارات مالیاتی، وزارت بازرگانی، وزارت کشور (شهرداری ها) و جز آن.

S۴ - انعقاد قرارداد با متخصصان اقتصادی به منظور بررسی آثار منفی اقتصادی مالیات بر ارزش افزوده (VAT) و چگونگی برخورد با آن.

S۵ - تلاش در جهت گنجانیدن این نوع مالیات در برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ایران.

S۶ - اجرای آزمایشی لایحه مالیات بر ارزش افزوده در چند شرکت دولتی و خصوصی با توجه به سطح معافیت آستانه.

S۷ - تأسیس واحدی برای برنامه ریزی، تبلیغ و شناسایی مالیات بر ارزش افزوده (VAT) با استفاده از مطبوعات، رسانه ها و دیگر موارد.

S۸ - آموزش همگانی درباره توجه دلیل پرداخت مالیات به ویژه پرداخت مالیات بر ارزش افزوده (VAT).

۲. تعیین اولویت با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

پس از تعیین استراتژی های مناسب ضروری است بهترین استراتژی ها را که بیشترین اولویت را دارند مشخص کرد. به این منظور می توان از ماتریس برنامه ریزی استراتژی کمی (QSPM) استفاده کرد. این ماتریس یکی از ابزارها یا روش هایی است که به استراتژیست ها این امکان را می دهد که با توجه به عوامل موفقیت آمیز داخلی و خارجی شرکت که پیش از این شناسایی شده اند به طور واقعی انواع استراتژی ها را مورد ارزیابی قرار دهد و اولویت بندی کند. جدول شماره پنج در صفحه دیگر نشان دهنده ماتریس یادشده مربوط به سازمان (دفتر) مالیات بر ارزش افزوده است. با توجه به استراتژی های تعیین شده برای این سازمان در بند یک مرحله سوم و جدول SOWT، این استراتژی های در بخش افقی ماتریس و نقاط فرصت، تهدید، و نقاط مهم ضعف و قوت در بخش عمودی آن یادآوری شد، سپس ضریب اهمیت این نقاط با توجه به نمره جذابیت که به هر استراتژی بر اساس نقاط قوت و ضعف و تهدید، فرصت و استفاده و پرهیز هر استراتژی از آن تعلق گرفته، تعیین شده است.

۲-۱. تحلیل و تفسیر ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

در مرحله سوم یعنی مرحله تصمیم گیری در قسمت ب با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، استراتژی های تعیین شده با استفاده

۲-۱. تفسیر و تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

از انطباق جدول SOWT بر جدول IE که در واقع ماتریس عوامل داخلی و خارجی است نقطه استراتژیک سازمان تعیین می شود. نقطه O که در واقع نقطه تعیین شده استراتژیک برای سازمان مالیات بر ارزش افزوده است در واقع منطقه استراتژیک محسوب می شود. این منطقه نشان می دهد که این سازمان در حالت رقابتی که منطقه ای بین موقعیت رقابت قوی و رشد کند بازار است، قرار دارد. بنابراین سازمان نقاط قوت بیشتری نسبت به نقاط ضعف خود دارد اما شرایط در خارج از محیط سازمان مهیا نیست بنابراین باید تا توسعه سازمان و تبلیغ و توسعه بیشتر و مطرح کردن سازمان نزد قانون گذاران شرایط خارج را نیز به سود خود فراهم کند تا از فرصت ها بتواند به بهترین گونه استفاده کند در این شرایط سازمان باید از استراتژی های متنوع (تنوع همگون، تنوع افقی و تنوع ناهمگون) و یکی از استراتژی های تدافعی (مشارکت) با توجه به نوع فعالیت سازمان استفاده کند.^{۱۱}

مرحله سوم: تصمیم گیری

مرحله سوم در مدیریت استراتژیک مرحله تصمیم گیری است که در دو بخش انجام می شود:

جدول ۵. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) مربوط به سازمان مالیات بر ارزش افزوده

نمره جذابیت S۸	نمره جذابیت S۷	نمره جذابیت S۶	نمره جذابیت S۵	نمره جذابیت S۴	نمره جذابیت S۳	نمره جذابیت S۲	نمره جذابیت S۱	ضریب اهمیت	مرحله دوم، مقایسه مرحله اول: ورودی
فرصت‌ها									
۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۸/۱	۱. پیش‌بینی بودجه لازم (اعتبار)
۳	۳	۳	۴	۴	۴	۳	۴	۶/۹	۲. سیاست‌های مالی
۴	۴	۴	۴	۲	۲	۳	۴	۶/۴	۳. امکان‌روشن برداشت به شکل خوداظهاری
۴	۴	۴	۴	۲	۲	۳	۳	۷/۳	۴. نگرش و نقش نظارتی سازمان
۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۷/۸	۵. به‌کارگیری و استفاده از فناوری اطلاعات
تهدیدات									
۱	۲	۲	۲	۳	۳	۲	۱	۷/۹	۱. افزایش نرخ تورم
۱	۲	۲	۲	۴	۱	۴	۲	۷/۹	۲. آثار منفی اقتصادی مالیات
بر ارزش افزوده (VAT)									
۱	۲	۲	۲	۴	۱	۴	۲	۷/۸	۳. پیش‌بینی در آمد سرانه
۴	۴	۴	۳	۳	۲	۴	۲	۶/۳	۴. تاثیر منفی انواع دیگر
مالیات بر ارزش افزوده (VAT)									
۴	۴	۴	۲	۳	۲	۴	۲	۶/۲	۵. نداشتن زمینه مناسب
بر مالیات بر ارزش افزوده (VAT)									
۴	۳	۲	۲	۲	۴	۲	۳	۷/۲	۶. دسترسی نیافتن مناسب به آمار و اطلاعات
۴	۳	۳	۲	۴	۲	۲	۳	۷/۷	۷. افزایش یافتن سطح آموزش مؤدیان
۲	۴	۳	۲	۴	۲	۳	۲	۶/۴	۸. نبود دیدگاه مثبت قانون‌گذاری نسبت
به مالیات بر ارزش افزوده (VAT)									
۲	۴	۳	۲	۳	۳	۳	۲	۶/۱	۹. آگاه نبودن دیدگاه افرا اد جامعه نسبت
به پرداخت مالیات									
نقاط قوت									
۲	۳	۴	۴	۳	۱	۴	۴	۵/۳	۱. ظرفیت (پیش‌بینی ساختار سازمان...)
۴	۳	۴	۴	۲	۳	۳	۴	۶	۲. آموزش کارکنان
۳	۴	۴	۴	۲	۴	۴	۴	۵/۱	۳. طر احی و تدوین ثبت نام
۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۶/۳	۴. استفاده از سیستم رایانه‌ای
نقاط ضعف									
۴	۳	۲	۲	۲	۴	۳	۳	۶/۲	۱. شناسایی نکردن مؤدیان
۴	۴	۴	۳	۴	۳	۴	۴	۶/۶	۲. کمبود تبلیغات و اطلاع‌رسانی
۳	۲	۲	۳	۴	۴	۳	۴	۶/۲	۳. تعیین نکردن سطح آستانه
۴/۵۶	۴/۶۸	۵	۴/۳۳	۴/۴۶	۴/۰۷	۵/۰	۴/۴۵	۱۰۰	نمره نهایی جذابیت هر استراتژی

مأخذ: استخراج از جداول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و تعیین استراتژی‌های مناسب

از عوامل مرحله اول (ورودی) و عوامل مرحله دوم (مقایسه) و نمره جذابیت هر استراتژی مورد بررسی قرار داده شد، سپس نمره جذابیت هر یک از نقاط در ضریب اهمیت آن نقاط ضرب شد و در نهایت نمره‌های جذابیت مرحله ورودی مربوط به هر استراتژی جمع و نمره نهایی جذابیت هر یک از استراتژی‌ها تعیین شده است.

این موضوع برای تعیین الویت هر استراتژی انجام شد و نتیجه آن که استراتژی‌های S2 و S6 با نمره نهایی جذابیت 5 در اولویت قرار گرفتند. پس از آن به ترتیب از چپ به راست S3 و S5 و S1 و S4 و S8 و S7 بیشترین نمره نهایی جذابیت را به خود اختصاص دادند. لازم به یادآوری است که $QSPM28 < 4$ است.

جمع بندی و نتیجه گیری^{۱۲}

در گزارش یادشده در فرایند مدیریت استراتژیک مرحله اول یعنی تدوین استراتژی‌ها در زمینه سازمان مالیات بر ارزش افزوده انجام شد و نتایج آن به شرح ذیل مشخص شد:

۱. ابتدا ماموریت سازمان نوشته شد و سپس الگوی آسیب‌شناسی داخلی آن تعیین گردید و بر مبنای آن در مرحله اول ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تهیه شد که نتیجه این ماتریس نشان داد سازمان مالیات بر ارزش افزوده از جهت نقاط قوت به طور نسبی شرایط خوبی دارد اما با توجه به نمره نهایی $IFE=2/54$ ، نقاط ضعف نیز به طور کمرنگ‌تر وجود دارد، بنابراین سازمان باید نقاط قوت را تقویت کند و برای کاهش نقاط ضعف تلاش کند.

۲. در مرحله اول در قسمت دوم، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE با استفاده از نظر کارشناس و تعیین لایه‌های محیطی مورد ارزیابی واقع شد و نمره نهایی این ماتریس $2/25$ به دست آمد که نشان می‌دهد سازمان از جهت عوامل خارجی با نقاط تهدید بیشتری نسبت به نقاط فرصت مواجه است، بنابراین لازم است که سعی کند از نقاط فرصت استفاده بیشتر و از نقاط تهدید پرهیز کند.

۳. در مرحله مقایسه، استراتژی‌های سازمان با توجه به جدول SOWT مشخص و در قسمت دوم یعنی ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE) موقعیت استراتژیک سازمان مالیات بر ارزش افزوده تعیین شد. در نهایت این نقطه یا منطقه نشان داد که سازمان باید حالت رقابتی به خود بگیرد زیرا که از جهت عوامل داخلی نقاط قوت بیشتری نسبت به نقاط ضعف دارد اما از جهت عوامل خارجی تهدیدهای بیشتری نسبت به فرصت‌ها در مسیر سازمان است. بنابراین سازمان باید از استراتژی‌های تنوع همگون، تنوع افقی و تنوع ناهمگون و همین‌طور استراتژی مشارکت برای پیشبرد اهداف خود استفاده کند.

۴. در مرحله تصمیم‌گیری، استراتژی‌های سازمان که بر مبنای مراحل پیش تعیین شده بود، به منظور تعیین اولویت در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک قرار گرفتند بر این اساس مشخص شد که استراتژی‌های S2 و S6 بیشترین نمره نهایی جذابیت را به دست آورند و نسبت به دیگر استراتژی‌ها در اولویت قرار گرفته‌اند هر چند که نمره نهایی جذابیت 5 که استراتژی‌های 2 و 6 کسب کرده‌اند به عنوان یک نمره مناسب خود جای بررسی دارد.

استراتژی 2 و 6 به ترتیب در ذیل مطرح شده است:

۱. استراتژی 2: انعقاد قرارداد با یک شرکت خصوصی برای اخذ

سیستم رایانه‌ای

۲. استراتژی 6: تاسیس واحدی برای برنامه‌ریزی در موضوع تبلیغ و شناسایی مالیات بر ارزش افزوده.

پی نوشت‌ها:

1. Value added tax.

۲. وزارت امور اقتصادی و دارایی، معاونت امور اقتصادی، تحلیلی بر ارزش افزوده و بررسی مقدماتی امکان اجرای آن در اقتصاد ایران، ۱۳۷۴.

۳. شکل ساختار سازمانی مالیات بر ارزش افزوده هنوز مشخص نیست و منوط به تصویب لایحه آن است. اما در این گزارش برای تدوین استراتژی‌ها و همچنین به جهت مفهوم سازمان در مدیریت استراتژیک از لفظ سازمان مالیات بر ارزش افزوده استفاده می‌شود.

4. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

۵. پس از تعیین الگوی آسیب‌شناسی و تهیه فهرست عواملی داخلی بر اساس فعالیت‌های سازمان ضریب اهمیت و رتبه آنها تعیین شده است و این موضوع با استفاده از نظر کارشناسان و فعالیت‌های متخصصان تهیه شده است. ۶. مفهوم واژه نهایی این است که متغیرهای اصلی که شرکت باید در برابر آن‌ها واکنش عملی نشان دهد در نظر گرفته شود، نه همه متغیرهای تاثیرگذار بر سازمان.

۷. فرد آر دیوید، مدیریت استراتژیک، ترجمه، آقایان دکتر علی پارسائیان و دکتر محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص ۲۱۳-۲۱۲، ۱۳۷۹.

8. External Factor Evaluation (EFE) Matrix.

۹. فرد آر. دیوید، مدیریت استراتژیک ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص ۳۶، ۱۳۷۹.

۱۰. همان، صص ۳۶۴-۳۶۲.

۱۱. برای آشنایی بیشتر با ماتریس IE و استراتژی‌های گوناگون ذکر شده در این بخش به این منبع مراجعه شود: فرد آر. دیوید، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹.

۱۲. لازم به یادآوری است این گزارش در پائیز ۱۳۸۲ تهیه شده است و نتایج در آن زمان صادق است. بنابراین برخی از استراتژی‌ها ممکن است تا به حال انجام شده باشد. مانند مطرح شدن مالیات بر ارزش افزوده (VAT) در برنامه چهارم، اما این گزارش می‌تواند الگویی برای برنامه‌ریزی استراتژیک این سازمان باشد و در هنگام ضرورت تغییرات جزئی در آن انجام شود.

منابع:

فرد آر. دیوید، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم، ۱۳۷۹.

وزارت امور اقتصادی و دارایی، معاونت امور اقتصادی، تحلیلی بر ارزش افزوده و بررسی مقدمات امکان اجرای آن در اقتصاد ایران، ۱۳۷۴.

سازمان امور مالیاتی، دفتر طرح مالیات بر ارزش افزوده، گزارش‌های فعالیت (شماره ۷-۱).

نظریات مدیران و کارشناسان دفتر طرح مالیات بر ارزش افزوده.