

تدوین برنامه راهبردی در اداره مالیات بر ارزش افزوده

فریبا شیرخانی

(فوق لیسانس مدیریت دولتی، سازمان مالیاتی آسان تهران)

بدانند راهبردهای مورد نظر آنان در چه سازمانی کارساز واقع نمی‌شود. به‌جز این، برنامه‌ریزی راهبردی کارایی ویژه خود را ندارند. براین مبنای هر سازمانی می‌تواند برنامه‌ریزی راهبردی‌اش را تدوین، اجرا و ارزیابی کند. در این زمینه، مقاله حاضر به تدوین راهبرد 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 است و پیش‌بینی شده که چنانچه این لایحه تصویب شود آئین‌نامه اجرایی آن وضع و اجرا خواهد شد. بنابراین به جهت اهمیت این نوع مالیات و با توجه به ضرورت انجام برنامه‌ریزی راهبردی در هر سازمانی بهتر است پیش از تشکیل سازمان مالیات بر ارزش افزوده این برنامه‌ریزی انجام شود. به این منظور، مرحله اول مدیریت راهبردی یعنی تدوین راهبرد، در این مقاله مورد مطالعه قرار گرفته است.

در ابتدا به تعریف مالیات بر ارزش افزوده می‌پردازیم و سپس مراحل تدوین راهبرد 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 ماموریت سازمان

ماموریت سازمان^(۳) (دفتر) اجرای مالیات بر ارزش افزوده که در جهت تحقق راهبرد 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. به طوری 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،

این مقاله، با این پیش فرض که برای اجرای مالیات بر ارزش افزوده، راه اندازی سازمانی خاص آن ضرورت دارد، برنامه راهبردی (استراتژیک) لازم برای حصول چنین امری را بر مبنای الگوی SWOT، به بحث گذاشته است.

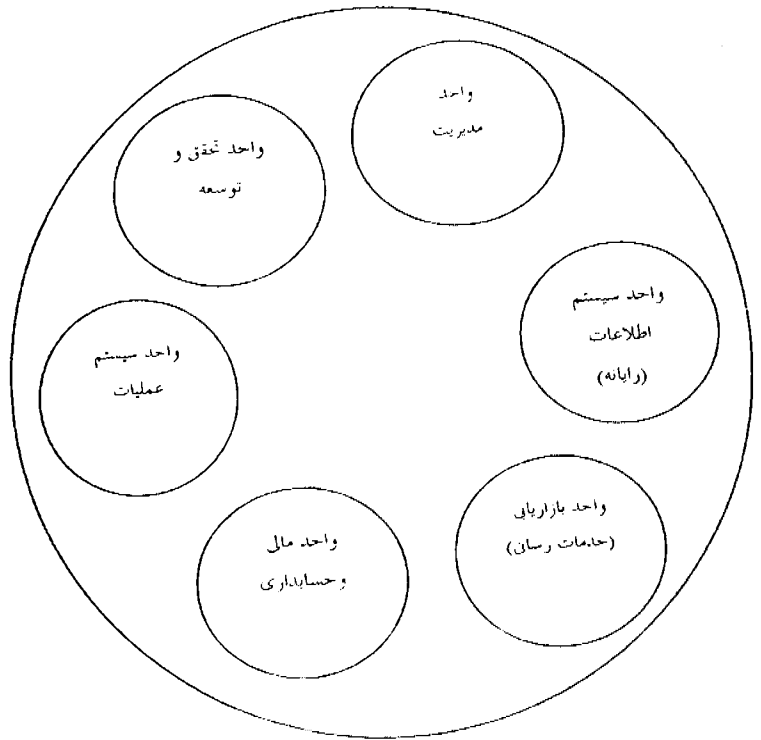
مقدمه

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 ماموریت‌های سازمان در بلند مدت می‌توانند وظایف و برنامه‌های خود را انجام دهند. زیرا که وظایف گوناگون برای رسیدن به اهداف اصلی و فرعی متفاوت در سازمان‌ها تنها با برنامه‌ریزی درست به نتیجه می‌رسد. بنابراین استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی و جامع به عنوان موضوعی ضروری مطرح می‌شود، زیرا این برنامه‌ریزی مدیران را قادر می‌کند 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 راهبردی نامیده می‌شوند. بر این مبنای مدیریت راهبردی 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 راهبردی دربرگیرنده سه مرحله است: تدوین راهبردها، اجرای راهبردها و ارزیابی راهبردها. منظور از تدوین راهبردها این است که پس از تعیین ماموریت شرکت عوامل داخلی و خارجی آن بررسی شود سپس این عوامل مورد مقایسه قرار گیرد و در نهایت راهبرد مناسب سازمان و اولویت آن‌ها مشخص شود. اجرای راهبردها مرحله دوم این فرایند است. بیشتر اجرای راهبردها را مرحله عملی مدیریت راهبردی می‌نامند و منظور از آن بسیج مدیران و کارکنان در اجرای راهبردهای تدوین شده است.

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

دسته‌بندی و سپس ماتریس عوامل داخلی این دفتر به شرح زیر تهیه شد.



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

چنان‌که 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 (دفتر) در صورت شکل‌گیری و شروع به کار در ابتدا از جهت عوامل داخلی چه نقاط قوت و چه نقاط ضعفی 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^(۵) تهیه شود. تا بر مبنای آن شرکت‌ها بتوانند از طریق تدوین راهبردها 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.^(۶)

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)^(۷)

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.

۲-۳. تفسیر ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

جدول شماره دو نشان می‌دهد که نقاط تهدید در سازمان مالیات بر ارزش افزوده بیشتر از نقاط فرصت سازمان یادشده است. زیرا که بادر نظر

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 واحدهایی از قبیل مدیریت، بازاریابی (خدمات‌رسانی)، مالی و حسابداری، سیستم اطلاعات رایانه، عملیات و واحد تحقیق و توسعه و روابط بین آن‌ها از دیدگاه راهبردی مورد بررسی قرار گرفته است و فهرست عوامل داخلی برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بر مبنای چارت ذیل تهیه شده است.

۱-۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^(۴) (IFE)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی به دست آمده از بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان است. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می‌کند. بر این مبنای با توجه به الگوی آسیب‌شناسی تعیین شده دفتر مالیات بر ارزش افزوده به عوامل

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی* (IFE)

| ردیف | شرح | ضریب اهمیت | رتبه | نقاط قوت | | نقاط ضعف | |
|------|--|------------|------|----------|------|----------|------|
| | | | | عمده | نسبی | عمده | نسبی |
| ۱ | روش اداره سازمان شیوه مدیریت | ۶/۳ | ۲/۹۲ | | ۱ | | |
| ۲ | توانایی مدیران | ۶/۱ | ۲/۷۱ | | ۲ | | |
| ۳ | سیستم‌های مدیریتی | ۶/۱ | ۲/۶ | | ۳ | | |
| ۴ | شناسایی مؤدیان (برآورد تعداد مؤدیان) | ۶/۲ | ۱/۵۱ | | | ۴ | |
| ۵ | تبلیغات و اطلاع‌رسانی | ۶/۶ | ۱/۴۱ | | | ۵ | |
| ۶ | تعیین سطح آستانه | ۶/۲ | ۱/۳۱ | | | ۶ | |
| ۷ | بودجه‌بندی | ۵/۹ | ۲/۹۵ | | ۷ | | |
| ۸ | نسبت فعالیت | ۲/۹ | ۲/۴۱ | | | ۸ | |
| ۹ | فرآیند اجرایی مالیات بر ارزش افزوده | ۵/۴ | ۲/۶۲ | | ۹ | | |
| ۱۰ | ظرفیت (پیش‌بینی ساختار سازمان، مجموعه فعالیت‌ها...) | ۵/۳ | ۳/۱۵ | | ۱۰ | | |
| ۱۱ | آموزش کارکنان | ۶/- | ۳/۴ | | | ۱۱ | |
| ۱۲ | جذب و تأمین نیروی انسانی | ۵/۳ | ۲/۸۲ | | ۱۲ | | |
| ۱۳ | طراحی و تدوین سیستم ثبت نام (پرداخت، رسیدگی فرم‌ها، راهنماها) | ۵/۱ | ۳/۱۷ | | ۱۳ | | |
| ۱۴ | انجام همه امور پشتیبانی طرح | ۴/۹ | ۲/۹۲ | | ۱۴ | | |
| ۱۵ | انقادقرداد با مشاوران | ۴/۹ | ۲/۲۷ | | | ۱۵ | |
| ۱۶ | روش‌ها و مقررات داخلی (دستور العمل‌ها، آئین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌ها) | ۵/۲ | ۲/۱۲ | | | ۱۶ | |
| ۱۷ | واحد تحقیق و توسعه | ۵/۳ | ۲/۷۲ | | ۱۷ | | |
| ۱۸ | استفاده از سیستم رایانه (امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) | ۶/۳ | ۳/۵۸ | | ۱۸ | | |
| | | | | | | | ۲/۵۴ |

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

* پس از تعیین الگوی آسیب‌شناسی و تهیه فهرست عوامل 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.

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 | ۳/۲ | ۶/۴ | ۵. امکان‌رشد و سادگی 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 قانونگذار 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 فراد جامعه نسبت به پرداخت مالیات |
| ۲۵/۷۴ | | ۱۴ | ۳/۳ | ۷/۸ | ۱۴. افزایش فن‌آوری اطلاعات و استفاده از رایانه |
| ۲/۲۵ | | | | | |

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

گرفتن $EFE = 2/24 > 4$ نمره نهایی از عدد $2/5$ کمتر است. یعنی با

توجه به اینکه به‌طور 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 راهبرد ارائه کنند. راهبردهای SO، راهبردهای WO، راهبردهای ST و راهبردهای WT.^(۸)

در اجرای راهبردهای SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. هدف راهبردهای 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 خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند و سازمان‌هایی که راهبردهای WT آن‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی

از محیط خارجی است.^(۹)

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

بر اساس ماتریس SOWT راهبردهای 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 راهبرد به دست آمده راهبردهایی که حالت تهاجمی به خود دارند در بخش WO، راهبردهای انتخابی راهبردهای محافظه کارانه است، زیرا که از فرصت‌ها می‌توان استفاده کرد اما در عوامل داخلی ضعیف هستیم. در بخش راهبردهای ST که راهبردهای رقابتی هستند به جهت اینکه سازمان از نقاط قوت برخوردار است اما تهدیدات ناشی از عوامل خارجی وجود دارد، چند راهبرد برای آماده کردن شرایط و لایه‌های محیطی بیرون تعیین شده است و در پایان راهبردهای WT که راهبردهای تدافعی هستند، یعنی سازمان هم در داخل از ضعف‌هایی برخوردار است و هم عوامل محیطی خارجی آن را تهدید می‌کند، به این جهت راهبردهای انتخاب شده برای آماده کردن شرایط داخلی و بیرونی و جهت اجرای مالیات بر ارزش افزوده (VAT) است. به طوری که در راهبرد اول که اجرای آزمایشی است صحت و سقم عوامل و عملیات داخلی سنجیده می‌شود و راهبردهای دوم و سوم در این

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>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>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>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>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. نگرش و نقش نظارتی سازمان امور مالیاتی کشور</p> <p>۵. بکارگیری و استفاده از فن‌آوری اطلاعات (رایانه)</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> | <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 بسترسازی 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> |

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.

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

| | |
|--|-----------|
| | IFE = ۲/۵ |
| | ۲/۲۵ |
| | IFE = ۲/۵ |

قسمت زمینه آشنایی مؤدیان و مردم جامعه را با مالیات بر ارزش افزوده (VAT) فراهم می‌کند.

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

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

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 راهبردی سازمان تعیین می‌شود. نقطه O که در واقع نقطه تعیین شده راهبردی برای سازمان مالیات بر ارزش افزوده است در واقع منطقه راهبردی محسوب می‌شود. این منطقه نشان می‌دهد که این سازمان در حالت رقابتی که منطقه‌ای 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 فرصت‌ها بتواند به بهترین گونه استفاده کند در این شرایط سازمان باید از راهبردهای متنوع (تنوع همگون، تنوع افقی و تنوع ناهمگون) و یکی از راهبردهای تدافعی (مشارکت) با توجه به نوع فعالیت سازمان استفاده کند. (۱۰)

مرحله سوم: تصمیم‌گیری

مرحله سوم در مدیریت راهبردی مرحله تصمیم‌گیری است که در دو بخش انجام می‌شود:

۱. راهبرد مناسب

تعیین راهبرد مناسب در واقع از مرحله دوم (مقایسه)، از جدول

SOWT استخراج می‌شود. به این منظور راهبردهای مطرح شده در جدول SOWT مربوط به مالیات بر ارزش افزوده به این شکل فهرست می‌شود.

فهرست برخی راهبردهای 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 سابق 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 سازمان‌ها و مؤسسه‌های دولتی برای جمع‌آوری اطلاعات و شناسایی مؤدیان مانند ادارات مالیاتی، وزارت بازرگانی، وزارت کشور (شهرداری‌ها) 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 گنجاندن 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 - تاسیس واحدی برای برنامه‌ریزی، تبلیغ و شناسایی مالیات بر ارزش افزوده (VAT) با استفاده از مطبوعات، رسانه‌ها و دیگر موارد.

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

۲. تعیین اولویت با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

پس از تعیین راهبردهای مناسب ضروری است بهترین راهبردها را که بیشترین اولویت را دارند مشخص کرد. به این منظور می‌توان از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیکی (QSPM) استفاده کرد. این ماتریس یکی از ابزارها یا روش‌هایی است که به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد که با توجه به عوامل موفقیت‌آمیز داخلی و خارجی شرکت که پیش از این شناسایی شده‌اند به‌طور واقعی انواع راهبردها را مورد ارزیابی قرار دهد و الویت‌بندی کند. جدول شماره پنج در صفحه دیگر نشان‌دهنده ماتریس یادشده مربوط به سازمان (دفتر) مالیات بر ارزش افزوده است. با توجه به راهبردهای تعیین شده برای این سازمان در بند یک مرحله سوم و جدول SOWT، این راهبردهای 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 راهبرد بر اساس نقاط قوت و ضعف و تهدید، فرصت و استفاده و پرهیز هر راهبرد از آن تعلق گرفته، تعیین شده است.

۲-۱. تحلیل و تفسیر ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

در مرحله سوم یعنی مرحله تصمیم‌گیری در قسمت ب با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، راهبردهای تعیین شده با استفاده از عوامل مرحله اول (ورودی) و عوامل مرحله دوم (مقایسه) و نمره جذابیت هر راهبرد مورد بررسی قرار داده شد، سپس نمره جذابیت هر یک از نقاط

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. امکان‌روش پرداخت به شکل خوداظهاری |
| ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ۲ | ۴ | ۳ | ۳ | ۷/۳ | ۴. نگرش و نقش نظارتی سازمان |
| ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ۳ | ۴ | ۴ | ۴ | ۷/۸ | ۵. بکارگیری و استفاده از فناوری اطلاعات |
| تهدیدات | | | | | | | | | |
| ۱ | ۲ | ۴ | ۲ | ۳ | ۳ | ۲ | ۱ | ۷/۹ | ۱. افزایش نرخ تورم |
| ۱ | ۲ | ۴ | ۲ | ۴ | ۱ | ۴ | ۲ | ۷/۹ | ۲. آثار منفی اقتصادی مالیات |
| بر ارزش افزوده (VAT) | | | | | | | | | |
| ۱ | ۲ | ۴ | ۲ | ۴ | ۱ | ۴ | ۲ | ۷/۸ | ۳. پیش‌بینی در آمد سرانه |
| ۴ | ۴ | ۴ | ۳ | ۳ | ۲ | ۴ | ۲ | ۶/۳ | ۴. تأثیر 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 نیافتن 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 | ۱ | ۳ | ۲ | ۶/۱ | ۹. آگاه نبودن دیدگاه افر 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

در ضریب اهمیت آن نقاط ضرب شود و نهایت نمره‌های جذابیت مرحله ورودی مربوط به هر راهبرد جمع و نمره نهایی جذابیت هر یک از استراتژها تعیین شده است.

این موضوع برای تعیین الویت هر راهبرد انجام شد و نتیجه آن که راهبردهای 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

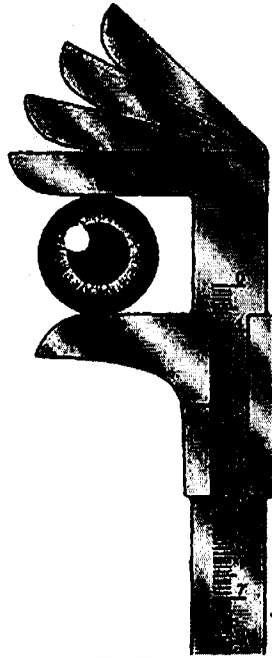
در گزارش یادشده در فرایند مدیریت راهبردی مرحله اول یعنی تدوین راهبردها در زمینه سازمان مالیات بر ارزش افزوده انجام شد و نتایج آن به شرح ذیل مشخص شد:

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، راهبردهای سازمان با توجه به جدول SOWT مشخص و در قسمت دوم یعنی ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE) موقعیت راهبردی 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 راهبردهای تنوع همگون، تنوع افقی و تنوع ناهمگون و همین‌طور راهبرد مشارکت برای پیشبرد اهداف خود استفاده کند.

۴. در مرحله تصمیم‌گیری، راهبردهای سازمان که بر مبنای مراحل پیش تعیین شده بود، به منظور تعیین اولویت در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی قرار گرفتند بر این اساس مشخص شد که راهبردهای S2 و S6 بیشترین نمره نهایی جذابیت را به دست آورند و نسبت به دیگر راهبردها



در اولویت قرار گرفته‌اند هر چند که نمره نهایی جذابیت 5 که راهبردهای 2 و 6 کسب کرده‌اند به عنوان یک نمره مناسب خود جای بررسی دارد.

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

۱. راهبرد 2: انعقاد قرارداد با یک شرکت خصوصی برای اخذ سیستم رایانه‌ای

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

پی نوشت ها:

1. Value added tax.

۲. وزارت امور اقتصادی و دارایی،

تحلیلی بر ارزش افزوده و بررسی

مقدماتی امکان اجرای آن در اقتصاد ایران، معاونت امور اقتصادی،

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 راهبردها و همچنین به جهت مفهوم سازمان در مدیریت راهبردی از لفظ سازمان مالیات بر ارزش افزوده استفاده می‌شود.

4. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

۵. 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.

۶. دیوید فرد آر، **مدیریت راهبردی**، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹، صص ۲۱۳-۲۱۲.

7. External Factor Evaluation (EFE) Matrix.

۸. منبع پیشین، فرد آر. دیوید، ص ۳۶.

۹. همان، صص ۳۶۴-۳۶۲.

۱۰. برای آشنایی بیشتر با ماتریس IE و راهبردهای گوناگون ذکر شده در این بخش، ر. ک به: همان.

منابع:

۱- فرد آر. دیوید، **مدیریت راهبردی**، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم، ۱۳۷۹.

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

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