

چارچوب طبقه‌بندی فرایندها

براساس مدل APQC

نویسنده:

مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا

مترجم:

حسین قدرتی عباسی

سروش‌نامه: چارچوب طبقه‌بندی فرایندها براساس مدل APQC

شناسه افزوده: قدرتی عباسی، حسین ۱۳۵۲ - مترجم

عنوان اصلی: «Process Classification Framework»

عنوان و نام پدیدآور: چارچوب طبقه‌بندی فرایندها براساس مدل APQC، تالیف: مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا؛ مترجم: حسین قدرتی عباسی

مشخصات نشر: مشهد، کتاب چشم‌انداز، ۱۳۹۸

مشخصات ظاهری: ۱۹۲ صفحه، قطع رحلی

شابک: ۹-۴-۹۹۳۴۴-۶۲۲-۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

موضوع: تولید - فرایندها - مدیریت

موضوع: Manufacturing Processes Management

رده‌بندی کنگره: TS۱۸۳

رده‌بندی دیویی: ۶۷۰

شماره کتابشناسی ملی: ۵۹۳۰۰۴۸



کتاب چشم‌انداز

www.cheshmandazketab.ir

چارچوب طبقه‌بندی فرایندها براساس مدل APQC

تالیف: مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا

مترجم: حسین قدرتی عباسی

قطع: رحلی، ۱۹۲ صفحه

نوبت چاپ: اول، پاییز ۱۳۹۸

صفحه‌آرایی: مصطفی قنادزاده

چاپ و صحافی: چاپ دیجیتال قنادزاده

شابک: ۹-۴-۹۹۳۴۴-۶۲۲-۹۷۸

قیمت: ۵۵۰۰۰ تومان

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای مترجم محفوظ است.

هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی ممنوع است.

متخلفان به موجب قانون حمایت از حقوق مولفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

شاید به جرأت بتوان گفت که امروزه رویکرد فرایندی یکی از پرکاربردترین رویکردهای مدیریتی در سازمانها است. مزایای این رویکرد بگونه‌ای بوده است که به تدریج تبدیل به مبنایی برای تمام سیستم‌های مدیریتی شده است، بطوری که امروزه کمتر نظام، استاندارد یا تکنیک مدیریتی را می‌توان پیدا کرد که بر اساس مطالعه فرایندها بنا نشده باشد. استانداردهای مدیریتی ایزو (ISO)، مدل تعالی سازمانی EFQM، تکنیک ۶ سیگما، پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK)، چارچوب کنترل‌های داخلی (COSO) و تکنیک کارت امتیازی متوازن (BSC) نمونه‌هایی از نظام‌ها، تکنیک‌ها و استانداردهایی هستند که بر محور فرایندها عمل می‌کنند.

تبدیل ساختار عمودی سازمان به یک ساختار افقی چابک و فعال از طریق شناسایی و بکارگیری صحیح فرایندها، شاید مهمترین مزیت این رویکرد در یک سازمان باشد. علاوه بر این، رویکرد فرایندی مزایای دیگری برای سازمان در بر خواهد داشت که شماری از آنها به شرح زیر قابل اشاره است:

- فرایندها ارتباطات بین کارکنان را تسهیل و راه انجام وظایف و دستیابی به اهداف کسب‌وکار را هموار می‌کنند،
- فرایندها هماهنگی سازی اجزای طرح سازمان (به مثابه یک سیستم) را بر عهده دارند،
- فرایندها ابزار مناسبی برای به اشتراک گذاری دانش به منظور انجام بهتر کارها هستند،
- فرایندها زیرساخت لازم برای تبدیل سازمان مکانیکی به ارگانیکی می‌باشند،
- فرایندها محرکی برای معرفی و بکارگیری تکنولوژی‌های مناسب هستند،
- فرایندها امکان اندازه‌گیری اثربخشی و کارایی را فراهم می‌سازند،
- فرایندها امکان تخصیص متوازن منابع را ایجاد می‌کنند،
- فرایندها بستر لازم برای بهبود مداوم را فراهم می‌آورند.

امروزه ما در جهانی پویا زندگی می‌کنیم و فضای کسب‌وکار امروزی بسیار پرتلاطم و متغیر است. در این فضای پر از تغییر و تلاطم، نیاز است تا اجزای سازمان قابلیت انطباق با شرایط حاکم را داشته و به شکل هماهنگ و همسو با اهداف حرکت نمایند. تمرکز بر روی فرایندها، زیرساخت و ثبات لازم برای بقا در دنیای در حال تغییر، به حداکثر رساندن بهره‌وری کارکنان و استفاده از تکنولوژی را برای رقابت فراهم می‌کند. فرایندها، اجزای سازمان شامل کارکنان، فناوری، رویه‌ها و استانداردها را با یکدیگر هماهنگ کرده تا بهبود مداوم که لازمه ادامه حیات سازمان است، اتفاق افتد.

اما سوال این است که برای طراحی مناسب فرایندها چه باید کرد. در پاسخ به این پرسش باید گفت، اگرچه تدوین فرایندها بستگی به نوع صنعت و ماهیت کسب‌وکار و میزان مهارت افراد و متخصصین درگیر در فعالیتهای سازمان دارد اما استفاده از تجارب برتر نیز می‌تواند راهکاری مناسب برای بهبود طراحی فرایندها باشد. یکی از بهترین مدل‌های ارائه شده برای شناسایی و تدوین فرایندها، که بر اساس بهترین تجارب سازمانهای موفق در سراسر جهان تدوین شده است، چارچوب طبقه‌بندی فرایندهای APQC است که امروزه به شکل گسترده‌ای توسط سازمانهای مختلف به عنوان مرجعی برای طراحی فرایندها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در این راستا و به منظور کمک به سازمانهای ایرانی، ویرایش ۷.۲.۱ نسخه بین صنعتی (Cross Industry) منتشر شده در آگوست ۲۰۱۹ این استاندارد، طی این کتاب ترجمه و در اختیار خوانندگان قرار گرفته است. محتوای این کتاب به عنوان یک راهنما و هندبوک کامل و مناسب برای مدیران اجرایی، مدیران تعالی و طراحان فرایند و سیستمها در انواع کسب و کارها، کاربرد دارد و در ترجمه آن تلاش شده است جنبه‌های تخصصی ترجمه مرتبط با هر حوزه فرایندی رعایت شود. امید است این تلاش، نقشی هرچند اندک در بهبود و تعالی سازمانهای کشورمان ایران عزیز ایفا نماید.

حسین قدرتی عباسی

پاییز ۱۳۹۸

درباره چارچوب طبقه‌بندی فرایند

چارچوب طبقه‌بندی فرایند (PCF)^۱ ارائه شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC)^۲، یک طبقه‌بندی از فرایندهای کسب‌وکار است که به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا عملکرد خود را در داخل و بیرون با سازمان‌های مربوط به هر صنعت مقایسه کنند. همچنین پایه و اساس انواع پروژه‌های مرتبط با فرایندهای کسب‌وکار را تشکیل می‌دهد.

چارچوب طبقه‌بندی فرایند APQC در اوایل دهه ۱۹۹۰ توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا و شماری از اعضای صنایع و نمایندگان کشورها از سراسر جهان توسعه یافت. این چارچوب که در ابتدا به عنوان ابزاری برای کمک به پروژه‌های بهبود عملکرد پیش‌بینی شده بود، به مرور زمان به شکل طبقه‌بندی گسترده‌ای که امروز وجود دارد، تکامل یافته است. سازمان‌ها می‌توانند از اصطلاحات رایج PCF برای نامگذاری، سازماندهی و نقشه‌برداری فرایندهای خود استفاده کنند. همچنین به عنوان ابزاری برای تشریح یک کسب‌وکار از نظر فرایندهای افقی و نه کارکردهای عمودی مفید است.

این چارچوب طبقه‌بندی فرایندی به عنوان یک چارچوب و استاندارد جهانی طراحی شده است تا برای استفاده در تمام سازمان‌ها قابلیت بومی‌سازی داشته باشد. بنابراین، PCF تمام فرایندهای موجود در یک سازمان خاص را شامل نمی‌شود، و همچنین تمام فرایندهای ذکر شده در این چارچوب در همه سازمان‌ها وجود ندارد.

چارچوب طبقه‌بندی فرایند همچنین به عنوان پایه‌ای برای الگوبرداری با استفاده از استاندارد باز APQC استفاده می‌شود، جایی که سازمان‌ها می‌توانند عملکرد خود را در برابر سایر سازمان‌ها محک بزنند. APQC نتایج را مطابق با فرایندی که در PCF ذکر شده و تعریف شده است، دنبال می‌کند.

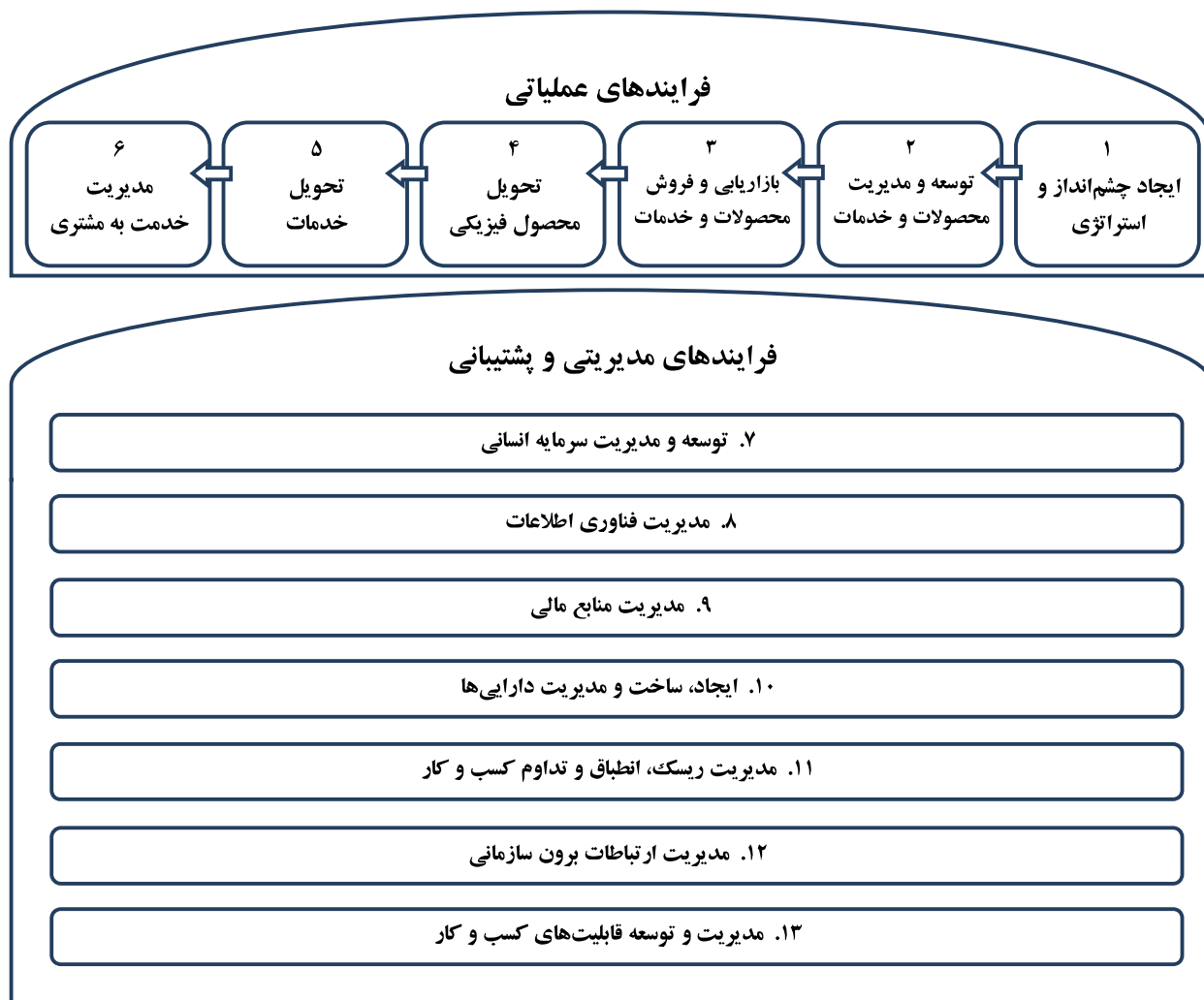
مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا

^۱ Process Classification Framework

^۲ American Productivity and Quality Center (APQC.org)

ساختار محتوای کتاب

در چارچوب طبقه‌بندی فرایندی APQC، طبقات فرایندی با توجه به موضوع آنها در دو گروه فرایندهای عملیاتی شامل ۶ طبقه فرایندی و فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی شامل ۷ طبقه فرایندی دسته‌بندی شده است که در قالب شکل زیر نمایش داده می‌شود:



در این مدل عناصر هریک از طبقات ۱۳ گانه، در پنج سطح طبقه‌بندی شده است:

سطح ۱- طبقه فرایند: بالاترین سطح فرایند در کسب‌وکار را معرفی می‌کند (یکی از طبقات ۱۳ گانه فوق).

سطح ۲- گروه فرایند: ذیل هریک از طبقات فرایندی، گروه‌های فرایندی هستند که هر گروه شامل فرایندهایی که به لحاظ تشابه حوزه کاری در یک گروه قرار می‌گیرند، می‌باشد.

سطح ۳- فرایند: در سطح بعد از هر گروه فرایندی، فرایندها قرار دارند. فرایند، مجموعه‌ای از فعالیتهای دارای ارزش افزوده و مرتبط به هم که با استفاده از منابع ورودی‌ها را به نتایج (خروجی) تبدیل می‌کند و نیازمند استانداردهایی برای تکرار پذیری موفقیت‌ها است. فرایند شامل اجزای اصلی برای انجام شدن یک کار است.

سطح ۴- فعالیت: در سطح بعد از هر فرایند، فعالیت‌ها قرار دارند. فعالیت‌ها وقایع کلیدی که در زمان اجرای فرایند اتفاق می‌افتد را معرفی می‌کنند.

سطح ۵- وظیفه: در ساختار سلسله‌مراتبی PCF، سطح شکست بعد از فعالیت‌ها، وظایف هستند. وظایف به شکل دقیق‌تری بیان می‌شوند و در بین صنایع مختلف گوناگونی بیشتری دارند.

برای شناسایی هریک از عناصر از دو شناسه استفاده می‌شود. یک شناسه مربوط به طبقه و سطح فرایند است که با استفاده از آن علاوه بر شناسایی موضوع طبقه سلسله مراتب آن به لحاظ قرار گرفتن در سطوح پنجگانه فوق نیز مشخص می‌شود. به عنوان مثال فعالیت "شناسایی رقبا" با کد شناسایی ۱.۱.۱.۱، اولین فعالیت از اولین فرایند (فرایند ارزیابی محیط خارجی) در اولین گروه فرایندی (تعریف مفهوم کسب و کار، و چشم‌انداز درازمدت) از طبقه فرایندی اول (ایجاد چشم‌انداز و استراتژی) است. بدیهی است که با اضافه یا کم شدن عناصر در یک طبقه فرایندی کد سلسله مراتبی عناصر تغییر خواهد یافت. شناسه دوم که با عنوان شناسه PCF به آن اشاره شده است یک کد منحصر به فرد برای هر عنصر در PCF است که با توجه به مفهوم آن عنصر تخصیص داده شده است. بنابراین تا مفهوم عنصر تغییر نیابد این کد ثابت خواهد بود حتی اگر کد سلسله مراتبی آن تغییر نماید. به عنوان مثال شناسه PCF برای فعالیت فوق الذکر (۱۹۹۴۵) است.

ما برای مشخص شدن سطح یک عنصر علاوه بر ذکر شناسه سلسله مراتب و شناسه PCF هر عنصر، نوع آنرا با زدن علامت "✓" در ستون مربوطه نشان داده‌ایم. بطور مثال برای فعالیت "شناسایی رقبا" نحوه نمایش عنصر مربوطه در محتوای کتاب بصورت زیر است:

توضیح	عنوان	سطح				شناسه	
		وظیفه	فعالیت	فرایند	گروه	سطح	PCF
شناسایی رقبا، خدمات و / یا محصول آنها. استراتژی رقبا را به منظور تعیین نقاط قوت و ضعف آنها نسبت به محصولات یا خدمات خودتان، ارزیابی کنید.	شناسایی رقبا		✓			۱ ۱ ۱ ۱	۱۹۹۴۵

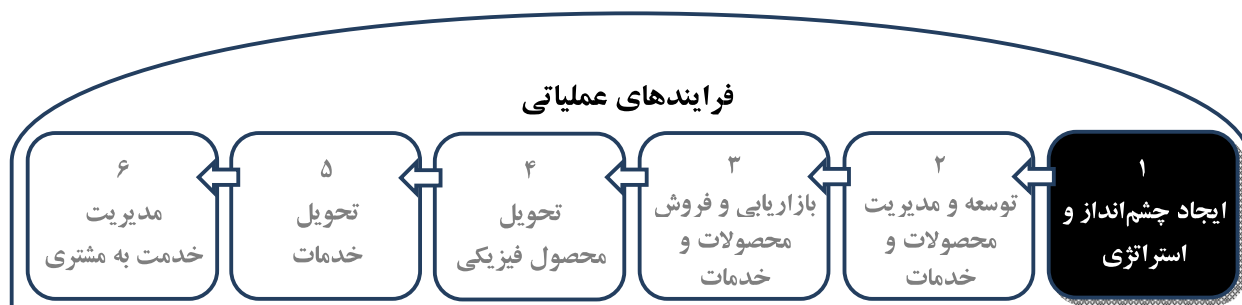
در ستون توضیح نیز برای روشن شدن بیشتر مفهوم هر عنصر، توضیحاتی که توسط APQC ارائه شده است، آمده است. در متن توضیح هر جا که نیاز به اشاره یا آدرس‌دهی به عنصر خاصی وجود داشته، شناسه PCF آن عنصر در داخل علامت [] آمده است. به این ترتیب درج علامت [۱۹۹۴۶] به این معنی است که "به عنصر [۱۹۹۴۶] رجوع شود". در ادامه به تشریح هریک از عناصر در طبقات فرایندی APQC می‌پردازیم.

فهرست مطالب

طبقه فرایندی ۱: ایجاد چشم انداز و استراتژی	۱
طبقه فرایندی ۲: توسعه و مدیریت محصولات و خدمات	۱۵
طبقه فرایندی ۳: بازاریابی و فروش	۲۷
طبقه فرایندی ۴: تحویل محصول فیزیکی	۵۰
طبقه فرایندی ۵: ارائه خدمات	۶۵
طبقه فرایندی ۶: مدیریت خدمت به مشتری	۷۱
طبقه فرایندی ۷: توسعه و مدیریت سرمایه انسانی	۸۲
طبقه فرایندی ۸: مدیریت فناوری اطلاعات	۹۶
طبقه فرایندی ۹: مدیریت منابع مالی	۱۲۴
طبقه فرایندی ۱۰: جذب، ساخت و مدیریت دارایی ها	۱۴۴
طبقه فرایندی ۱۱: مدیریت ریسک کسب و کار، انطباق، واکنش و قابلیت انعطاف در برابر ریسک	۱۵۰
طبقه فرایندی ۱۲: مدیریت روابط برون سازمانی	۱۵۶
طبقه فرایندی ۱۳: توسعه و مدیریت قابلیت های سازمانی	۱۶۲

طبقه فرایندی ۱: ایجاد چشم انداز و استراتژی

(برقراری جهت گیری و چشم انداز برای یک سازمان، شامل تعریف مفهوم کسب و کار و چشم انداز دراز مدت، و همچنین توسعه استراتژی کسب و کار و مدیریت ابتکارات استراتژیک. فرایندهای این طبقه بر ایجاد چشم انداز، مأموریت و اهداف استراتژیک و انجام اقداماتی برای اطمینان از این که سازمان در مسیر مورد نظر حرکت می کند، متمرکز است.)



توضیحات	عنوان	سطح				شناسه	
		وظیفه	فعالیت	فرایند	گروه	سطح	PCF
ایجاد یک چارچوب مفهومی از فعالیت کسب و کار سازمان و چشم انداز استراتژیک با کاربرد درازمدت. قابلیت های داخلی، و همچنین نیازها و خواسته های مشتری را، برای شناسایی آنچه که برای پیشبرد یک ساختار مفهومی از فعالیت های کسب و کار سازمان مناسب است، سازماندهی کنید. رفتارها را با توجه به اثرات خارجی و تغییرات گسترده در چشم انداز بازار، تجزیه و تحلیل نمایید.	تعریف مفهوم کسب و کار، و چشم انداز درازمدت				✓	۱.۱	۱۷۰۴۰
ارزیابی تمام نیروها، اشخاص و سیستم هایی که خارج از سازمان هستند، اما می تواند بر عملکرد آن تأثیر بگذارند. روندهای مختلف را در رابطه با وضعیت اقتصاد کلان، رقابت، ارزیابی تغییرات تکنولوژیکی، و شناسایی مسائل اجتماعی و همچنین مسائل زیست محیطی مورد توجه قرار دهید. تصویری کامل از اثرات خارجی ایجاد کنید.	ارزیابی محیط خارجی			✓		۱.۱.۱	۱۰۰۱۷
شناسایی رقبا، خدمات و / یا محصول آنها. استراتژی رقبا را به منظور تعیین نقاط قوت و ضعف آنها نسبت به محصولات یا خدمات خودتان، ارزیابی کنید.	شناسایی رقبا	✓				۱.۱.۱.۱	۱۹۹۴۵
ارزیابی نیروهای رقابتی در بازار که به طور بالقوه بر سازمان تأثیر می گذارد. وجوه مختلف رقابت در کسب و کار از جمله شرکت های رقیب را تجزیه و تحلیل کنید. هوش رقابتی را یکپارچه ساخته، و به منظور بهبود فرایندها و شاخصهای عملکرد از الگوبرداری استفاده نمایید، و اطلاعات مهم در مورد رقابت را به عنوان ورودی مدل های مدیریتی جهت تولید ترکیبی از بینش ها استفاده نمایید.	تجزیه و تحلیل و ارزیابی رقابت		✓			۱.۱.۱.۲	۱۰۰۲۱
تعیین تغییرات و روندهای قابل توجه اقتصاد کلان که در میان مدت و بلندمدت برای سازمان مهم است. اکوسیستم اقتصادی محیط بر سازمان را برای شناسایی نوساناتی که بصورت گسترده بر سازمان تأثیر می گذارد، بررسی نمایید. در اکوسیستم اقتصاد محیط بر سازمان، با توجه به توزیع جغرافیایی، عواملی مانند نرخ بهره، ساختارهای مالیاتی، قیمت نفت و نرخ بیکاری را تجزیه و تحلیل کنید.	شناسایی روند اقتصادی		✓			۱.۱.۱.۳	۱۰۰۲۲
شناسایی نگرانی های مربوط به سیاست و مقررات عمومی، که توسط مقامات مستقل یا چند ملیتی ایجاد شده است. به منظور شناسایی مسائل سیاسی و نظارتی که در حال حاضر وجود داشته و یا در حال ایجاد هستند و می تواند به طور بالقوه بر سازمان تأثیر بگذارد، حوزه های مختلف و تشکیلات جغرافیای سیاسی را بررسی کنید. فرایندی مستمر که اجزای آن در بین نهادهای منطقه ای و جغرافیای سیاسی که تأثیر مستقیمی بر فعالیت های سازمان دارند تقسیم شده است، برنامه ریزی کنید. تغییرات را با هدف سازگاری با محیط زیست، استانداردهای محصول، موانع تجاری و غیره، ارزیابی کنید.	شناسایی مسائل سیاسی و نظارتی		✓			۱.۱.۱.۴	۱۰۰۲۳
ارزیابی تحولات در فناوری هایی که در حال حاضر توسط کسب و کار استفاده می شود، فناوری های جدید دارای پتانسیل برای کسب و کار، و هرگونه نوآوری های متفاوت. در مورد پیشرفت در فناوری ها از پرسنلی که از نزدیک با آن کار می کنند، با در نظر داشتن امکان پذیری و سهولت کاربرد آن برای سازمان، تحقیق بعمل آورید. برای ارزیابی فناوری های جدید و متفاوت، تیمی از مدیران ارشد و میانی تشکیل دهید. تحقیقات دفتری را با محاسبه فیزیکی و ارزیابی چرخه عمر دنبال نمایید.	ارزیابی نوآوری های تکنولوژی جدید		✓			۱.۱.۱.۵	۱۰۰۲۴

توضیحات	عنوان	سطح				شناسه	
		وظیفه	فعالیت	فرایند	گروه	سطح	PCF
تجزیه و تحلیل داده‌های آماری مربوط به اندازه، توزیع و ترکیب جمعیت‌های مربوطه، و همچنین ویژگی‌های آنها. بر روی مجموعه داده‌های خام جمع‌آوری شده از منابع معتبر مانند سرشماری دولت و یا پایگاه‌های داده‌های خصوصی، تجزیه و تحلیل کمی انجام دهید.	تجزیه و تحلیل جمعیتی		✓			۱.۱.۱.۶	۱۰۰۲۵
تشخیص تغییرات در آرایش اجتماعی و همچنین ترکیبات فرهنگی. ترکیب و توزیع اجتماعی و نیز سیستم‌ها و ویژگی‌های ارزشی که یکپارچگی سازمان را حفظ می‌کند، تفکیک نمایید. در مورد مسائل مربوط به سازمان، نشریات مهم را تجزیه و تحلیل، و دیدگاه روشنفکران عمومی و رهبران عقیده را جمع‌آوری کنید.	شناسایی تغییرات اجتماعی و فرهنگی		✓			۱.۱.۱.۷	۱۰۰۲۶
شناسایی تغییرات در اکوسیستم‌های زیست محیطی که می‌تواند به طور مستقیم یا غیرمستقیم به سازمان آسیب برسانند. به منظور ارزیابی تأثیر میان‌مدت و درک اثرات بلندمدت، تغییر عوامل محیطی در اکوسیستم را تجزیه و تحلیل کنید. تجزیه و تحلیل نشریات پژوهشی را جمع‌آوری نمایید. با متخصصان موضوع، گفتگو کنید. با گروه‌های حمایت‌کننده، وکلا، روزنامه‌نگاران و جمعیت فعال در زمینه محیط‌زیست مشارکت نمایید.	شناسایی نگرانی‌های زیست محیطی		✓			۱.۱.۱.۸	۱۰۰۲۷
تعیین اقدامات و مراحل شناسایی تهدیدها و نگرانی‌های مختلف دارایی معنوی.	شناسایی نگرانی‌های دارایی معنوی		✓			۱.۱.۱.۹	۱۶۷۹۰
ایجاد و تعریف معیارها و روش‌هایی برای ارزیابی و خرید دارایی معنوی. ارزش دارایی معنوی را به منظور خرید و صدور مجوز حقوق آن، تعریف کنید.	ارزیابی گزینه‌های خرید دارایی معنوی		✓			۱.۱.۱.۱۰	۱۶۷۹۱
بررسی بازار برای شناسایی راه‌کارهای مورد نیاز مشتری. بازار(های) مربوطه را به منظور تعیین محصولات / خدمات مورد نیاز یا خواسته‌شده مشتریان، ارزیابی نمایید. برای انتخاب و بررسی محصولات / خدمات، تجزیه و تحلیل کمی و کیفی انجام دهید. از تکنیک‌های خلاقانه‌ای که باعث درک کاملتری از مشتری می‌شود استفاده و راه‌کارهای مناسب را طراحی کنید.	تحقیقات بازار و تعیین نیازها و خواسته‌های مشتری			✓		۱.۱.۲	۱۰۰۱۸
بررسی ویژگی‌های کلیدی بازار و مشخصه‌های مشتری، با استفاده از معیارهای کیفی و کمی برای تسلط بر جنبه‌های مهم. عناصر کلیدی که سازمان را قادر به اشراف بر نیازها و خواسته‌های مشتری ساخته ترکیب نماید [۱۹۹۴۶] و نیازها و خواسته‌های مشتری را ارزیابی کنید [۱۹۹۴۷]. ارزیابی‌های استاندارد را با تعیین پارامترهای منتخب و وزن‌دهی آنها انجام دهید.	انجام ارزیابی و تحقیق کیفی / کمی		✓			۱.۱.۲.۱	۱۰۰۲۸
شناسایی و جمع‌آوری اطلاعات محصول و / یا خدمات مورد نیاز و یا خواسته‌شده مشتریان از دیدگاه بازاریابی. نیازهای مهم مصرف‌کننده را شناسایی نموده و تعیین کنید کدام نیازها با محصولات / خدمات فعلی برآورده می‌شود.	درک نیازهای مشتری		✓			۱.۱.۲.۲	۱۹۹۴۶
ایجاد پرونده‌های خاص مشتری برای ایجاد تصویری از مشتریان و نیازهای آنها. گروه‌های خاصی از افراد / سازمان‌هایی که از محصول / خدمات شما سود می‌برند، را شناسایی و سپس محصولات/خدمات را به آنها بفروشید.	ارزیابی نیازها و خواسته‌های مشتری		✓			۱.۱.۲.۳	۱۹۹۴۷
انجام یک بررسی از مهارت‌ها و منابع داخلی در سازمان به منظور ایجاد یک تصویر کامل از درک ظرفیت‌های داخلی. قابلیت‌های سازمان را به منظور ارتقای مزیت‌ها و حذف نقاط ضعف، ارزیابی کنید. گروه‌های هم‌افزای موجود در نیروهای پشت‌صحنه و بازیگران فعال در بازار را شناسایی نمایید، و تمام عوامل اثرگذار خارجی را در نظر بگیرید.	ارزیابی محیط داخلی			✓		۱.۱.۳	۱۰۰۱۹