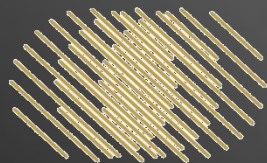


دوره تأمین و پایداری مالی

هادی حدادی

مدیرعامل مؤسسه پویشگران عرصه سوم



پویشگران
عرصه سوم



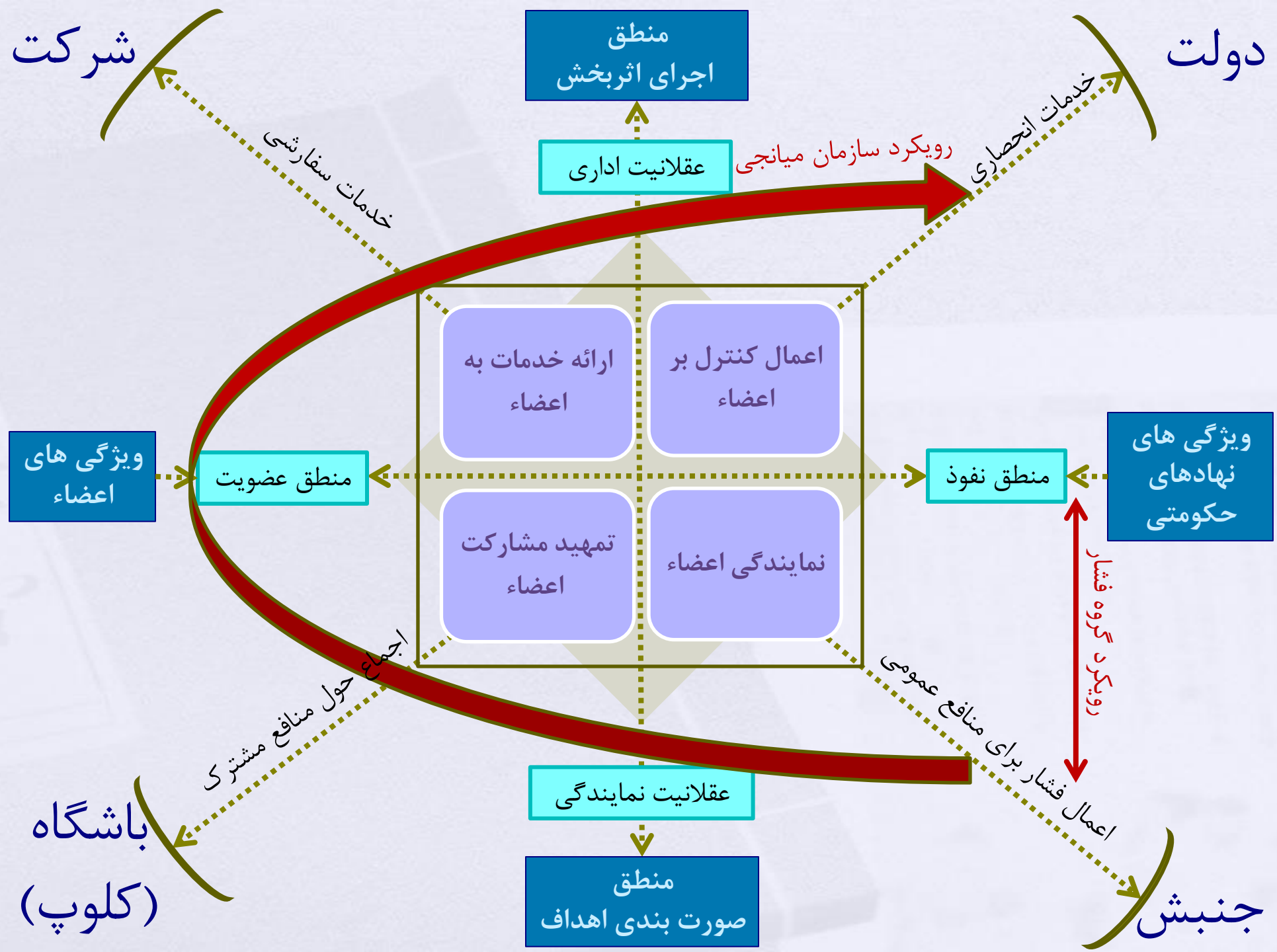
انستیتو ملی پژوهش و توسعه در تعلیم و تربیت
وزارت آموزش و پرورش، تهران

سوال:

■ اگر درآمدهای تشکل به یکباره دو برابر شود چه می کنید؟

سوال:

■ در کدام ماموریت هزینه می کنید؟



مأموریت محوری اساس تأمین مالی در تشکل ها

► مدیریت مالی در انجمن های اقتصادی عضومحور بر اساس رویکرد مأموریت محور با ابزار نسبت های مالی صورت می گیرد.

کسانی که در سازمان های غیرانتفاعی
مسئولیت های مالی دارند باید بدانند :



نکته اول:



ما بودجه ریزی می کنیم
برای تحقق مأموریت
هایمان.

ما مأموریت‌مان را برای تحقق بودجه یا سند بودجه
تغییر نخواهیم داد.



استانلی کورفمن (مدیر مالی YWCA)

سوال:

■ تهديدات مالی دو سال آینده در شکل ها کدامند؟

سوال:

- آیا منابع مالی موجود پایدار است؟
- پیش بینی درآمدی تشکل شما از یک/دو سال آینده چیست؟

چرا منابع مالی انجمن ها ناپایدار است؟

انجمن ها عموماً در حوزه مالی تک منبعی

محسوب می شوند؟

اشمیتز :

- انجمن ها در هنگام قطع منابع مالی توسط یکی از اعضاء یا دولت بخش عمده ای از منابع خود را از دست داده و ناپایدار می شوند.

اشمیتز

- انجمن ها وقتی از هر دو (دولت و اعضاء) تأمین مالی می کنند بدین معنی است که از هیچکدام تأمین مالی نمی کنند!!!

نکته دوم:

Difrentiation

► تشکل های اقتصادی باید سبد درآمدی خود را متنوع کرده و از اتکاء صرف به یکی از دو منبع خودداری کنند.

سوال:

■ چرا منابع مالی انجمن ها ناپایدار است؟

تناقضات تأمین مالی در شکل های اقتصادی

➤ شکل های اقتصادی

و

سوارکاری رایگان

تناقضات تأمین مالی در شکل های اقتصادی

➤ "افزایش تعداد اعضا"

یا

"افزایش میزان حق عضویت اعضا"

تناقضات تأمین مالی در شکل های اقتصادی

➤ رابطه عرضه و تقاضا

تناقضات تأمین مالی در شکل های اقتصادی

➤ اعضاء شکل های اقتصادی

هم فروشنده

و

هم خریدار

تناقضات تأمین مالی در شکل های اقتصادی

➤ مسئله مالکیت

➤ پایین بودن ظرفیت های ریسک پذیری

➤ ضمانت وام انجمنها!!!

تناقضات تأمین مالی در شکل های اقتصادی

➤ نیروی داوطلب

تناقضات تأمین مالی در شکل های اقتصادی

➤ شکاف در فهم مأموریت

❖ درک سرمایه گذاران

❖ درک هیئت مدیره

❖ درک پرسنل

تناقضات تأمین مالی در شکل های اقتصادی

➤ غیر انتفاعی بودن

تناقضات تأمین مالی در شکل های اقتصادی

➤ تمرکز بر وظیفه نمایندگی

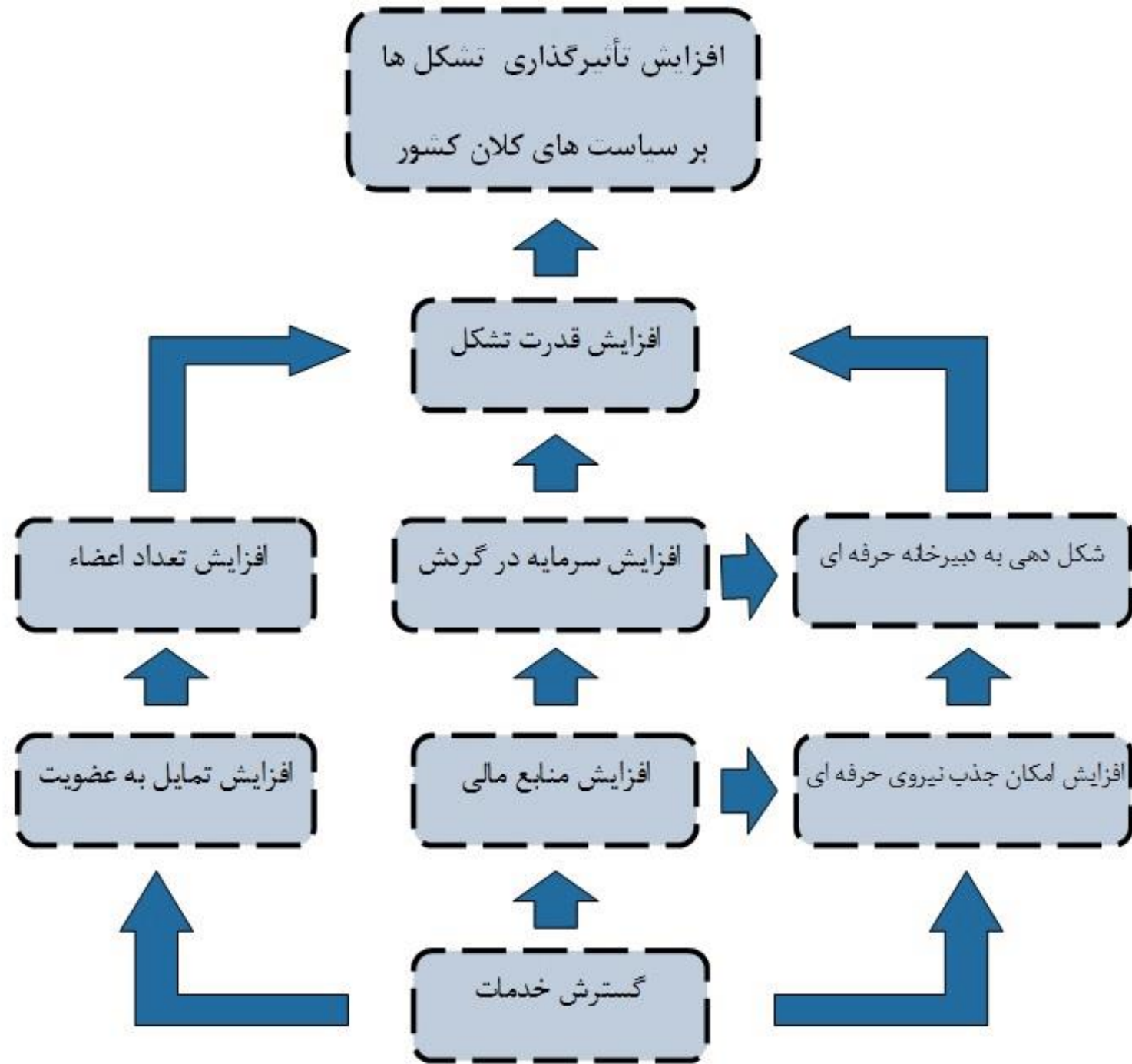
تناقضات تأمین مالی در شکل های اقتصادی

➤ دور بودن از بازارهای مالی

منابع مالی تشکل ها در معرض
ناپایداری زیادی است.

سوال:

■ تامین منابع مالی چه تاثیری بر سایر اجزا دارد؟



نکته سوم:

► برنامه ریزی مالی دو ساله را از امروز شروع کنید.

سوال:

■ تشکل شما چه نقاط قوتی در حوزه مالی دارد؟

سوال:

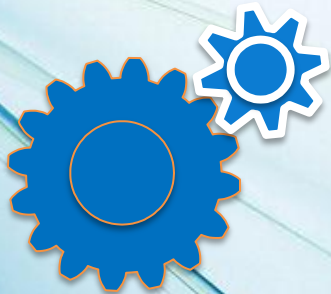
■ تشکل شما چه نقاط ضعفی در حوزه مالی دارد؟

سوال:

■ تشکل شما چه فرصت های درآمدزایی دارد؟

سوال:

■ چه منابعی مالی در تشکل ها در دسترس می باشد؟

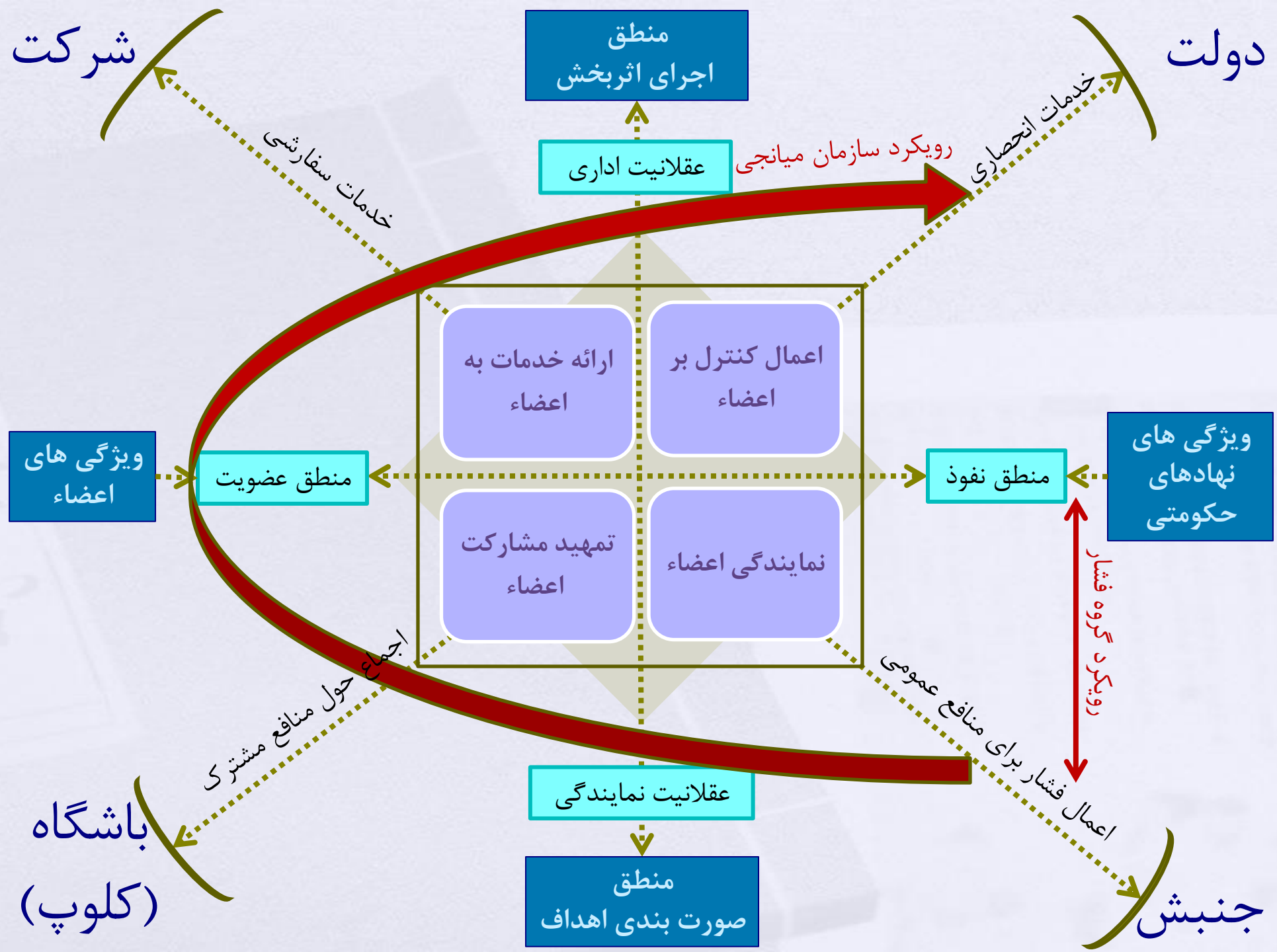


خدمات انحصاری

خدمات انتخابی

خدمات انسجام
بخش

خدمات نمایندگی



خدمت سوم: خدمات انتخابی

مأموریت

- خدمات سفارشی

اهداف

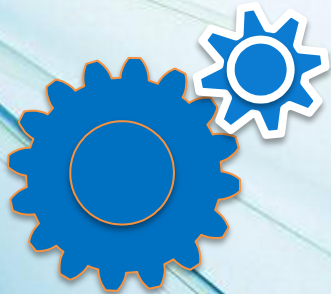
- کاهش هزینه اعضا
- توانمندسازی اعضا
- تأمین منابع انجمن
- حذف مفت سوارها

استفاده کنندگان

- اعضا و غیر اعضا

مثال ها : آموزش و مشاوره

Collective Goods



خدمات انحصاری

خدمات انتخابی

خدمات انسجام
بخش

خدمات نمایندگی

خدمت چهارم: خدمات انحصاری

مأموریت

- تنظیم صنعت

اهداف

- بهبود کیفیت محصولات و خدمات
- تأمین مالی
- بهبود کارایی دولت
- اعتماد سازی با دولت

استفاده کنندگان

- دولت، اعضا، مصرف کنندگان

مثال ها : مجوزها و گواهی ها، دسترسی به دولت

Collective Goods

از کجا شروع کنیم ؟



نکته ۱ : خدمات فعالیتی زمانبر است.

- در اغلب موارد انتظار نتایج زودهنگام
واقع بینانه نیست!



پویشگران
عرضه سوم

نکته ۲ : خدمات مبتنی بر پژوهش و نیازسنجی است.



نکته ۳ : استخراج خدمات بر اساس فرآیندهای
کسب و کار و سازمان اعضا است.



پویشگران
گروه مشاوران

گام اول : تشکیل کمیته خدمات

- یک یا دو عضو هیئت مدیره
- دبیر/مدیر اجرایی
- کارشناس خدمات(به عنوان دبیر جلسه)
- دو یا سه نفر از اعضاء
- متخصص صنعت



پویشگران
گروه مشاوران

گام دوم : استخراج فرآیند

استخراج فرآیندهای بنگاه های عضو



پویشگران
عرضه سوم

گام سوم : استخراج لیستی از خدمات بالقوه

- تکمیل فرم تعریف و ارزیابی خدمات



پویشگران
عرضه سوم

چگونگی تکمیل لیست

- الگوبرداری (Benchmarking)
- مصاحبه با نخبگان / متخصصان
- مصاحبه با اعضا
 - مدیران عامل
 - مدیران میانی



آموزش

- آموزش مدیران
- آموزش های فنی
- مراکز آموزش شغلی برای کارکنان و کارآموزان
- گردهمایی ها و مشورت های گروهی
- تهیه ی راهنماها و استانداردهای آموزش

آموزش

انجمن کسب و کارهای کوچک میشیگان

- برگزاری دوره های آموزشی کاربردی مانند دوره های مدیریت بازرگانی و حسابداری با همکاری برخی دانشگاه ها (تخفیف ۲۰ درصدی برای کارکنان شرکت های عضو)



انجمن پیمانکاران سنگاپور

- برگزاری منظم کارگاه ها و سمینارهای آموزشی (مهارت های روز صنعت ساخت و ساز) برای کارکنان شرکت های عضو (با مشارکت و همکاری موسسات آموزشی تخصصی و برخی وزارت خانه های دولتی)

آموزش

انجمن توسعه ی صادرات سنگ های تزئینی استان کرمان

- برگزاری تورهای آموزشی صنعتی داخلی و خارجی، به منظور آشنایی اعضا با فن آوری ها و روش های جدید اکتشاف، استخراج و فرآوری سنگ های تزئینی

انجمن پیمانکاران ایالت Ontario کانادا

- ارائه ی آموزش های تخصصی درباره ی ایمنی و بهداشت شغلی در حوزه ی کاری پیمانکاران ساخت و ساز
- برگزاری دوره های آموزشی فنی (نرم افزارها، طراحی، نقشه برداری و ...) مرتبط با پروژه های عمرانی با اعطای گواهی رسمی به شرکت کنندگان دوره ها

مشاوره های تخصصی

- مشاوره های فنی و ارزیابی فناوری
- مشاوره های حقوقی
- مشاوره های مالی و مالیاتی و کمک در حسابرسی و ثبت
- مشاوره های موردی
- ارائه ی نمونه های موفق

مشاوره های تخصصی

انجمن ملی تولید کنندگان ایالات متحده

- مشاوره و کمک به شرکت های کوچک و متوسط برای مدیریت صحیح و کاهش مصرف انرژی (با همکاری یک موسسه ی معتبر مشاور در حوزه ی انرژی)

انجمن پیمانکاران سنگاپور

- ارائه ی مشاوره های حقوقی، مالی و حسابرسی توسط کارشناسان در کمیته های تخصصی
- مشاوره به منظور طراحی و اجرای سیستم های مدیریت ایمنی شغلی (Safety Management) در محل پروژه های ساختمانی

Consultancy



مشاوره های تخصصی

انجمن کسب و کارهای کوچک میשיگان

- ارائه ی مشاوره های حقوقی توسط کارشناسان خبره در حوزه ی قوانین کسب و کار
- ارائه ی مشاوره های بازاریابی ، تهیه ی طرح های کسب و کار (Business Plan)، تحلیل محیط کسب و کار، تهیه ی برنامه های استراتژیک برای اعضا (با همکاری یک شرکت معتبر مشاوره ی مدیریت)

پایگاه های اطلاعات و انتشارات

- خبرنامه ها، کتاب ها و نشریات تخصصی
- راهنماها و پایگاه داده های افراد و شرکت ها
- بانک های اطلاعات تخصصی آنلاین
- اطلاعات آماری کاربردی
- گزارش های سالانه

پایگاه های اطلاعات و انتشارات

انجمن کسب و کار واشنگتن

- دسترسی اعضای انجمن به نتایج پژوهش های جامع و مطالعات انجام شده بر روی شرکت ها و کسب و کارهای فعال در عرصه ی تجارت آمریکا (شامل آمارهای توصیفی و کاربردی)
- انتشار کتابچه های راهنمای کسب و کار (حاوی آمار و اطلاعات اقتصادی نظیر ریسک سرمایه گذاری، نرخ مالیات، هزینه ی مصرف انرژی و ... در ایالت های مختلف)
- انتشار کتابچه ی ویژه ی محیط زیست (آمار تولید گاهای گلخانه ای در ایالت های مختلف، اتکا به انرژی های پاک، پیش بینی الگوهای مصرف و ...)

پایگاه های اطلاعات و انتشارات

انجمن تامین کنندگان صنایع پوشاک بریتانیا

- ارائه ی تمامی مستندات و فایل های آموزشی بکار رفته در سمینارها و کنفرانس های علمی برگزار شده توسط انجمن از طریق سایت (امکان دانلود رایگان)
- امکان دسترسی رایگان به کتاب سال و خبرنامه های انجمن (تحولات صنعت نساجی، آمار تولید، فناوری های روز تولید پوشاک، دنیای مد و ...)
- دسترسی به آخرین کتاب ها و مجلات تخصصی منتشر شده (بیش از ۵۰ درصد تخفیف برای اعضا)

پایگاه های اطلاعات و انتشارات

سندیکای صنعت برق

- اطلاع رسانی اخبار مناقصات داخلی و خارجی
- اطلاع رسانی قوانین و مقررات و بخشنامه های ناظر بر صنعت برق و انرژی به اعضا
- اطلاع رسانی موضوعی اخبار و رویدادهای ویژه در حوزه صنعت و اقتصاد
- ارائه اخبار و اطلاعات صنعت برق و انرژی به اعضا از طریق سایت، بولتن الکترونیک (بصورت روزانه) و از طریق نشریه ی «ستبران» بصورت ماهیانه

انجمن پسته ی ایران

- ارائه ی آمارهای مقایسه ای و تحلیلی تولید پسته در کشورهای تولید کننده از طریق وب سایت انجمن
- انتشار فصلنامه ها و خبرنامه های ویژه ی تولیدکنندگان پسته (اطلاعات عرضه و تقاضا، پیش بینی تولید در استان های مختلف و ...)

شبکه سازی

- جلسات هماهنگی کارگروه ها و کمیته های تخصصی
- گردهمایی ها و ملاقات با مسئولان و سازمان های مرتبط
- باشگاه ها و کمیته های صنعتی
- شرکای تجاری بالقوه

شبکه سازی



انجمن صنعتی حمل و نقل جاده ای استرالیا

- ایجاد شبکه های ارتباطی با تامین کنندگان شاخص سوخت
- برگزاری کنفرانس سالانه ی صنعت حمل و نقل جاده ای (ایجاد زمینه ی توسعه ی همکاری های مشترک میان اعضا)

انجمن پیمانکاران ایالت Ontario کانادا

- برگزاری جلسات هم اندیشی میان پیمانکاران به منظور بررسی مصوبات و تغییرات احتمالی در قوانین و استانداردها
- ایجاد امکان مبادله ی خدمات میان اعضا و شرکای تجاری و صنعتی انجمن (برخورداری از تخفیفات گروهی برخی شرکای تجاری به اعضای انجمن)

گسترش تجارت و بازار

- سازماندهی نمایشگاه های محصولات و نمایشگاه های تجاری
- ارائه اطلاعات درباره ی بازارهای بالقوه (صادراتی)
- مذاکرات تجاری و ملاقات های بین خریداران و فروشندگان و مبادلات پیمانکاری ثانویه
- تسهیل تحقیقات بازار
- بازاریابی نمونه ها و معرفی محصولات

گسترش تجارت و بازار

سندیکای صنعت برق ایران

- اعزام و پذیرش هیات های تجاری و تلاش به منظور گسترش نفوذ اعضا در بازارهای بین المللی
- امضای تفاهم نامه های همکاری با تشکل های بین المللی در حوزه ی صنایع انرژی، با هدف تسهیل مشارکت اعضا در اجرای پروژه های منطقه ای

انجمن پیمانکاران سنگاپور

- برگزاری نمایشگاه های تخصصی منطقه ای و بین المللی با هدف معرفی قابلیت ها و خدمات اعضای انجمن و ایجاد فرصت مشارکت در اجرای پروژه های برون مرزی (مانند همکاری با انجمن پیمانکاران آسیا پاسیفیک)

تجهیزات دفتری و خدمات زیرساختی

- خدمات دفتری
- خدمات رایانه ای
- ارتباطات راه دور
- راه اندازی آزمایشگاه های مرجع
- خدمات انبارداری و حمل و نقل

تجهیزات دفتری و خدمات زیرساختی

انجمن تامین کنندگان صنایع پوشاک بریتانیا

- امکان استفاده از امکانات سخت افزاری و سالن جلسات هیئت مدیره ی انجمن برای برگزاری نشست ها و ملاقات های مهم شغلی (تخفیف ویژه برای اعضای انجمن)

انجمن ملی تولید کنندگان آمریکا

- برخورداری اعضای انجمن از تخفیف ویژه (۴۵ تا ۶۰ درصدی) برای خرید تجهیزات دفتری و اداری از مراکز فروش طرف قرارداد
- تخفیف ویژه برای ارسال محصولات و سایر مراسلات پستی

وظایف واگذار شده توسط حکومت

- انتشار گواهی مبدأ
- ثبت نمونه ها
- ارزیابی و تشخیص صلاحیت بنگاه ها
- برگزاری آزمون ها و صدور گواهی نامه های حرفه ای
- تخصیص سهمیه های صادراتی
- برگزاری دادگاه های حکمیت (داوری)
- تهیه استانداردهای صنعتی و نظارت بر آنها

وظایف واگذار شده توسط حکومت

انجمن پیمانکاران سنگاپور

- انجام ممیزی های مربوط به رعایت اصول ایمنی توسط پیمانکاران ساخت و ساز در محل پروژه های عمرانی
- مطالعه ی پرونده ها و بررسی کامل دعاوی حقوقی پیمانکاران و کارفرمایان، در کمیته ی ویژه ی انجمن و اجرای فرآیندهای قانونی لازم برای حل اختلافات و کاهش زمان رسیدگی به شکایات

سندیکای صنعت برق ایران

- پیگیری و تلاش در جهت حل دعاوی حقوقی و اختلافات قراردادی اعضا با یکدیگر و سازمان ها و نهادهای مرتبط

تسهیلات اجتماعی ویژه

- تخفیف در استفاده از مراکز بهداشتی و درمانی
- انواع بیمه و طرح های بازنشستگی
- تسهیل استفاده از مراکز فرهنگی و رفاهی
- بورسیه و کمک هزینه های تحصیلی
- کمک هزینه های خرید کالا و خدمات

تسهیلات اجتماعی و خدمات رفاهی

انجمن کسب و کار واشنگتن

- بهره مندی از تخفیف (از ۲۵۰ تا ۵۰۰۰ دلار) در استفاده از خدمات مراکز درمانی برای تمامی کارکنان شرکت ها و کسب و کارهای عضو انجمن (امکان استفاده از طرح ویژه ی حساب پس انداز سلامت از ۱۲۵۰ تا ۲۵۰۰ دلار)
- امکان برخورداری ویژه از بیمه های حوادث، از کارافتادگی و ... (با همکاری و مشارکت یک موسسه ی مالی خصوصی)

تسهیلات اجتماعی و خدمات رفاهی

انجمن توسعه ی صادرات سنگ های تزئینی استان کرمان

- برخورداری از تخفیف ویژه برای استفاده از مراکز فرهنگی و هنری استان کرمان
- معرفی اعضا به کتابفروشی ها برای استفاده از تخفیف ویژه ی انجمن
- امکان استفاده ی اعضا از خدمات باشگاه ها و مراکز ورزشی استان کرمان با تخفیف ویژه

انجمن پیمانکاران سنگاپور

- اختصاص بورسیه های تحصیلی سالیانه و کمک های مالی اضطراری در هنگام بروز تلفات ناشی از سوانح و حوادث، برای کارکنان (واجد شرایط) شرکت های عضو و خانواده های آنها

گام چهارم : اولویت بندی خدمات

- تکمیل فرم تعریف و ارزیابی خدمات



عوامل تاثیرگذار در انتخاب خدمات

توانمندی ها و تجربیات فعلی شکل

میزان رقابت

میزان تقاضای شرکت ها

دسترسی به منابع مالی

عوامل تاثیرگذار در انتخاب خدمات

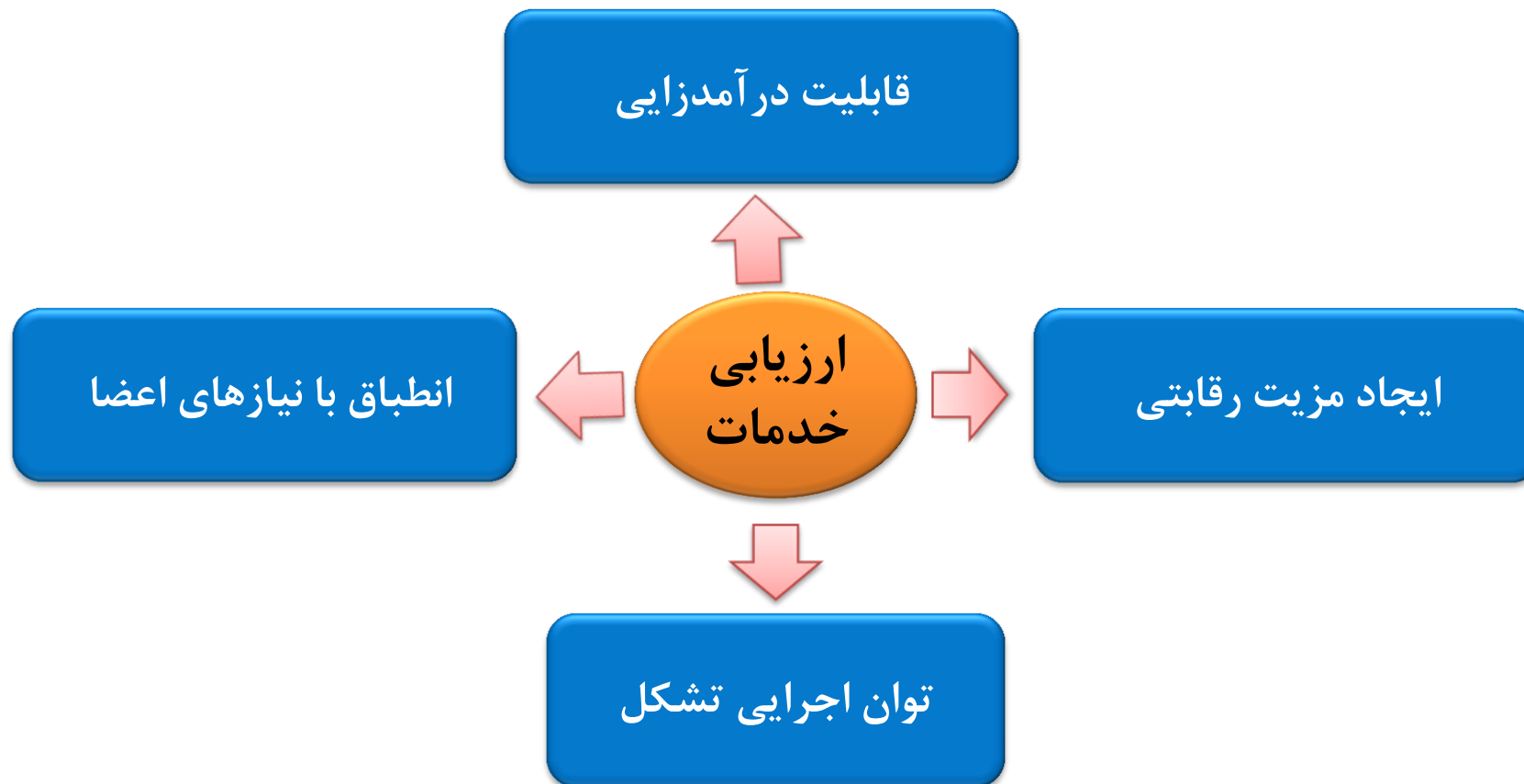
دسترسی به نیروی انسانی لازم

مزایای بالقوه کوتاه مدت و بلندمدت تشکل در ارائه خدمات

گسترده‌گی جغرافیایی اعضا و شرکت های عضو

اندازه و عمر تشکل

معیارهای اصلی در ارزیابی و انتخاب خدمات



ابعاد کیفیت خدمات



- زمان (به هنگام بودن)
- جامع بودن
- سهولت دسترسی
- ثبات و دوام
- دقت و انطباق در اجرا
- نحوه ی برخورد کارکنان و کارشناسان

ابعاد کیفیت خدمات

• زمان

- ✓ انتخاب زمان مناسب ارائه ی خدمات، برای پاسخگویی به نیازهای اعضا
- ✓ کافی بودن مدت زمان ارائه ی خدمات، برای دستیابی به اهداف تعیین شده

• جامع بودن

- ✓ پوشش تمامی نیازهای اعضا، در جزئیات طراحی شده برای ارائه یک خدمت

ابعاد کیفیت خدمات

• سهولت دسترسی

- ✓ امکان دسترسی آسان تمامی اعضا به خدمات تعریف شده
- (در نظر گرفتن موقعیت متفاوت جغرافیایی، توان و ساختار متفاوت شرکت ها و ...)
- ✓ مناسب بودن هزینه ی استفاده از خدمات برای اعضا

• ثبات و دوام

- ✓ ضرورت ارائه ی سطح یکسانی از خدمات (در هر حوزه)، در بازه های زمانی متفاوت
- ✓ در نظر گرفتن قابلیت به روز رسانی و تداوم ارائه ی خدمات در گذر زمان، در طراحی و برنامه ریزی اولیه ی خدمات

ابعاد کیفیت خدمات

- دقت و انطباق در اجرا

✓ انطباق فرآیندهای اجرایی و جزئیات عملیاتی، با طرح و برنامه ی تدوین شده

- نحوه ی برخورد کارکنان و کارشناسان

✓ برخورد مناسب و منطبق با ارزش های درونی تشکل، با متقاضیان و مشتریان

فرآیند توسعه ی خدمات



ابعاد کیفیت خدمات

- دقت و انطباق در اجرا

✓ انطباق فرآیندهای اجرایی و جزئیات عملیاتی، با طرح و برنامه ی تدوین شده

- نحوه ی برخورد کارکنان و کارشناسان

✓ برخورد مناسب و منطبق با ارزش های درونی تشکل، با متقاضیان و مشتریان

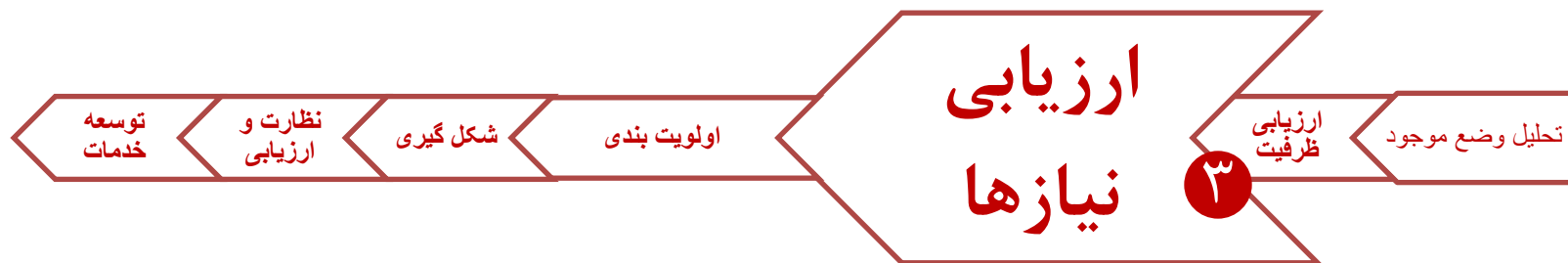


- ارزیابی خدمات فعلی
- ارزیابی ساختار درآمد و هزینه ها
- بحث گروهی
- بهبود وضعیت فعلی

عوامل مهم



- عوامل مهم
- بررسی شرح شغل ها
 - بررسی ظرفیت و صلاحیت های کارکنان فعلی
 - بررسی ظرفیت و صلاحیت های لازم



- نظرسنجی از نمایندگان
- نظرسنجی از تصمیم گیران
- تحلیل بازار غیررسمی

عوامل مهم



- انتخاب یک خدمت مطمئن
- کارگاه هم اندیشی

عوامل مهم



عوامل مهم

- برآورد هزینه ها
- وظایف روشن و مشخص
- استراتژی بازاریابی
- محدود بودن تعداد خدمات



عوامل مهم

- تا حد امکان دقیق
- کنترل مداوم کیفیت

توسعه خدمات

۷

نظارت و
ارزیابی

شکل گیری

اولویت بندی

ارزیابی
نیازها

ارزیابی
ظرفیت

تحلیل وضع موجود

عوامل مهم

- پیوستگی و انسجام
- پیشرفت گام به گام
- استفاده از هم افزایی فعالیت های مرتبط



خطاهای رایج در توسعه ی خدمات جدید

تحلیل وضع موجود

۱ کوتاه بودن بازه ی زمانی ارزیابی وضع موجود (عدم برآورد دقیق زمان)

۲ عدم اجماع بین کارشناسان و نمایندگان منتخب اعضا (هیئت مدیره)

۳ عدم استمرار و پیگیری تحلیل وضع موجود

اولویت بندی

۸ عدم تمرکز بر روی اولویت ها (ارائه ی خدمات متنوع، بصورت همزمان)

۹ عدم اجماع بین کارشناسان و نمایندگان منتخب اعضا (هیئت مدیره)

ارزیابی ظرفیت

۴ نامشخص بودن (ابزارها) و عدم انجام ارزیابی ظرفیت

۵ بی توجهی به هزینه های ثابت ناشی از استخدام های جدید (ادامه ی همکاری کارکنان جدید، مشروط به موفقیت آنها در فروش خدمات باشد)

شکل گیری و اجرا

۱۰ عدم برآورد هزینه ها

۱۱ نامشخص بودن مسئولیت ها (عدم شفافیت در شرح وظایف)

۱۲ عدم استقاده ی کافی از نشریات انجمن برای بازاریابی و معرفی خدمات

۱۳ عدم بازاریابی (هدفمند) مختص اعضا (فقدان جهت گیری صحیح و شناسایی گروه های هدف در فعالیت های بازاریابی)

ارزیابی نیاز

۶ عدم ارزیابی و شناسایی نیازهای تازه، هنگام پیوستن اعضای جدید

۷ عدم بهره گیری از فرصت همایش های برگزار شده توسط انجمن، برای نظرسنجی و شناسایی نیازها

نظارت و ارزیابی

۱۴ عدم ارزیابی (پیگیری بازخوردها)

۱۵ غیردقیق بودن ارزیابی های انجام شده

اصلاح و توسعه

۱۶ توسعه ی بیش از حد سریع خدمات

خطاهای رایج در توسعه ی خدمات جدید

تحلیل وضع موجود

۱ کوتاه بودن بازه ی زمانی ارزیابی وضع موجود (عدم برآورد دقیق زمان)

۲ عدم اجماع بین کارشناسان و نمایندگان منتخب اعضا (هیئت مدیره)

۳ عدم استمرار و پیگیری تحلیل وضع موجود

ارزیابی نیاز

۴ عدم ارزیابی و شناسایی نیازهای تازه، هنگام پیوستن اعضای جدید

۵ عدم بهره گیری از فرصت همایش های برگزار شده توسط انجمن، برای نظرسنجی و شناسایی نیازها

اولویت بندی

۶ عدم تمرکز بر روی اولویت ها (ارائه ی خدمات متنوع، بصورت همزمان)

۷ عدم اجماع بین کارشناسان و نمایندگان منتخب اعضا (هیئت مدیره)

ارزیابی ظرفیت

۸ نامشخص بودن (ابزارها) و عدم انجام ارزیابی ظرفیت

۹ بی توجهی به هزینه های ثابت ناشی از استخدام های جدید (ادامه ی همکاری کارکنان جدید، مشروط به موفقیت آنها در فروش خدمات باشد)

شکل گیری و اجرا

۱۰ عدم برآورد هزینه ها

۱۱ نامشخص بودن مسئولیت ها (عدم شفافیت در شرح وظایف)

۱۲ عدم استقاده ی کافی از نشریات انجمن برای بازاریابی و معرفی خدمات

۱۳ عدم بازاریابی (هدفمند) مختص اعضا (فقدان جهت گیری صحیح و شناسایی گروه های هدف در فعالیت های بازاریابی)

نظارت و ارزیابی

۱۴ عدم ارزیابی (پیگیری بازخوردها)

۱۵ غیردقیق بودن ارزیابی های انجام شده

اصلاح و توسعه

۱۶ توسعه ی بیش از حد سریع خدمات



Coming together is a beginning
Keeping together is progress
Working together is success

Henry Ford