

به نام خدا

عنوان گزارش

برنامه ریزی استراتژیک مربوط به

شرکت صبای تجریش

استاد مربوطه

جناب آقای دکتر حجاریان

تهیه کننده

660189025

فریبا محمدی

تابستان 1390

## فهرست

صفحه	عنوان
3.....	مقدمه
4.....	صنعت - خدمت شرکت صبای تجریش
5.....	معرفی شرکت صبای تجریش
8.....	ساختار سازمانی صبای تجریش
9.....	پیشینه مدیر اجرایی و مدیرعامل شرکت صبای تجریش
9.....	آدرس شرکت و سایت اینترنتی
10.....	حجم بازار
10.....	رقبای مطرح
12.....	چشم انداز شرکت صبای تجریش
12.....	بیانیه ماموریت شرکت صبای تجریش
13.....	اهداف کلان شرکت صبای تجریش
14.....	مدل پنج نیروی رقابتی پورتر
19.....	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
20.....	زنجیره ارزش (Value chain)
25.....	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
26.....	ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)
27.....	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)
29.....	ماتریس داخلی و خارجی (GE)

## مقدمه :

زمانی روسای دو شرکت در یک صنعت با هم رقابت می کردند این دو رئیس تصمیم گرفتند که به دامن طبیعت پناه ببرند، در آنجا چادر بزنند و درباره ادغام احتمالی دو شرکت به صحبت پردازند. این دو نفر در نقطه ای دور دست در دل جنگل های انبوه چادر زدند. ناگهان متوجه شدند که یک خرس قهوه ای رنگ در برابر آنها روی دو پای عقب خود ایستاده و خرناس می کشد. اولین رئیس به سرعت یک جفت کفش ورزشی از کیف دستی خود بیرون آورد. دومین رئیس گفت « جناب، شما نمی توانید از این خرس تندتر بروید». رئیس اول پاسخ داد « شاید من نتوانم از این خرس تندتر بروم ولی تردیدی ندارم که می توانم تندتر از شما بروم!» این داستان تصویری از مفهوم مدیریت استراتژیک ارائه می کند.

مدیریت استراتژیک، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد.

در ابتدای این گزارش تصویری از وضعیت شرکت، وضعیت صنعت مربوط به شرکت و رقبا و ... ارائه می شود. در ادامه بر طبق الگوی مورد نظر، چشم انداز، ماموریت و اهداف کلان شرکت تعیین شده و سپس به تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان با توجه به مدل های، 5 نیروی رقابتی مایکل پورتر و EFE برای محیط خارجی و زنجیره ارزش مایکل پورتر و IFE برای محیط داخلی پرداخته شده است.

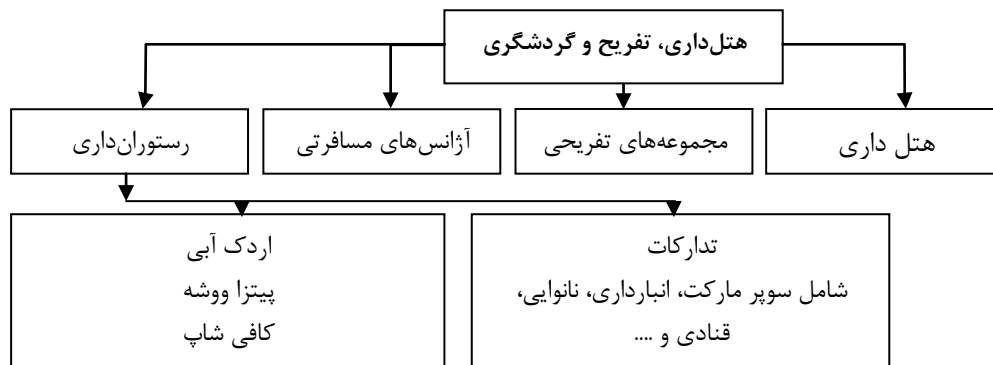
سپس با مدل های SWOT , SPACE , GE به تعیین و ارائه استراتژی های لازم اقدام شده است.

## صنعت – خدمت شرکت صبای تجریش

بر اساس سند اصول، عقاید و دیدگاه شرکت صبای تجریش این شرکت در زمینه‌های اداره و مدیریت هتل، اداره و مدیریت رستوران و تمامی زمینه‌های مربوط به آن فعال می‌باشد. در حال حاضر این شرکت دارای زیرمجموعه‌هایی می‌باشد که در بخش معرفی شرکت ارائه خواهند شد اما لازم است در اینجا اشاره شود که فعالیت‌های عملیاتی این شرکت ذیل رستوران‌داری (رستوران اردک آبی، پیتزا ووشه و ...) و تدارکات (سوپرمارکت، خشک‌شوئی و ...) قرار می‌گیرند و در حال حاضر این شرکت در حوزه مهمان‌پذیری فعالیت نمی‌کند.

بررسی دسته‌بندی‌های مختلف صنایع و خدمات نشان می‌دهد که فعالیت‌های این شرکت را می‌توان ذیل دو گروه مورد بررسی قرار داد. گروه اول صنعت مهمان‌پذیری، تفریح و گردشگری است که فعالیت‌های رستوران‌داری، هتل‌داری، اداره مجموعه‌های تفریحی و ... ذیل آن می‌باشند. گروه دوم با عنوان غذا و اشرافه شناخته می‌شود که شامل حوزه وسیعی از فعالیت‌ها مانند نانوايي، رستوران‌داری، تولید غذای آماده و ... می‌باشد.

در نهایت با توجه به سابقه و تخصص مدیران شرکت و رویکردهای عملیاتی به کار رفته در شرکت، میتوان به این نتیجه رسید که فعالیت‌های فعلی شرکت را ذیل صنعت مهمان‌پذیری، تفریح و گردشگری و در زیرشاخه یا رشته فعالیت‌های رستوران‌داری و تدارکات تقسیم‌بندی کرد. به این ترتیب می‌توان گفت که فعالیتی مانند قنادی و نانوايي این شرکت نیز ذیل تدارکات قرار می‌گیرند و در واقع مکمل فعالیت اصلی شرکت که رستوران‌داری است می‌باشند.



شکل 1- رشته فعالیت های فعالیت شرکت صبای تجریش

### معرفی شرکت صبای تجریش

همزمان با اتمام عملیات ساختمانی مجموعه پاساژ تندیس واقع در میدان تجریش در سال 1384، آقای خرازیه مالک مجموعه تصمیم بر اجرای پروژه هایی به منظور رونق یافتن طبقات تجاری این ساختمان گرفت. از این رو بر اساس مذاکراتی که با آقای حسین صنیعی که دارای بیش از دو دهه سابقه در حرفه رستوران و هتل داری بود به صورت شراکتی اقدام به تأسیس شرکتی با نام "صبا تجریش" با مأموریت افتتاح چندین رستوران در داخل پاساژ به منظور افزایش تعداد بازدیدکنندگان مجموعه کرد.



شکل 2- ساختمان تندیس

شرکت صبا تجریش نیز بر این اساس تاکنون رستوران‌های اردک آبی، ووشه، کافی‌شاپ، سوپرمارکت و چند ایستگاه کوچک مواد خوراکی را داخل این پاساژ دایر نموده است.



شکل 3- نمایی از رستوران اردک آبی



شکل 5- نمایی از رستوران اردک آبی



شکل 4- نمایی از رستوران اردک آبی



شکل 6- نمایی از رستوران لاژه



شکل 7- نمایی از رستوران لاژه



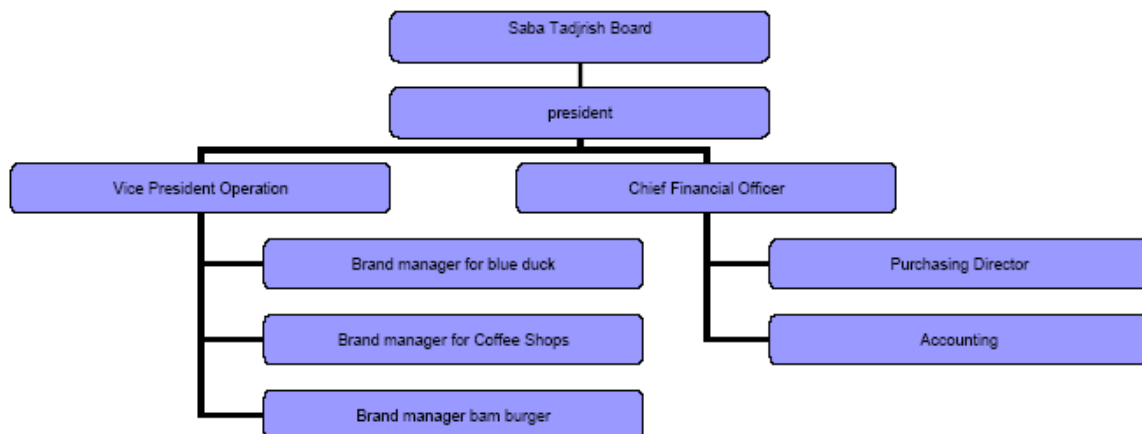
شکل 8- نمایی از کافی شاپ استار کاپس



شکل 9- نمایی از کافی شاپ استار کاپس

### ساختار سازمانی صبای تجریش

مجموعه صبا تجریش دارای 125 نفر پرسنل می باشد که از این تعداد حدود 100 نفر کارگر بوده و مابقی اداری و یا مدیریتی مشغول به فعالیت هستند. از نظر ستادی شرکت دارای بخش های اداری و مالی با مدیریت جناب آقای سعید صنیعی و قسمت غذا و نوشابه با مدیریت آقای افشار می باشد. در شکل 10 نیز نمای نمودار سازمانی این شرکت ارائه شده است



شکل 10- ساختار سازمانی شرکت صبای تجریش



## **پیشینه مدیر اجرایی و مدیر عامل شرکت صبا تجریش**

آقایان حسین صنیعی و ساعتیان مدیران عامل و اجرایی شرکت حدود دو دهه از زندگی خود را در آمریکا در صنعت هتل داری فعالیت کرده‌اند. آنها در طی دو دهه حضور در صنعت هتل داری آمریکا فعالیت‌های مختلف این صنعت نظیر مهمان داری، رستوران داری، مدیریت هتل و ... را فرا گرفتند. این افراد در کنار آموزش تجربی مهارت‌های تجربی در دوره‌های آموزشی هتل داری نیز شرکت نموده و مدرک هتل داری دریافت کرده‌اند.

آقای ساعتیان در حدود 12 سال قبل به ایران بازگشتند و فعالیت اول ایشان تدریس در مؤسسه آموزش عالی هتل داری ایران بود که در سمت مدیر گروه علمی هتل داری فعالیت می‌کردند. یکسال پس از بازگشت ایشان به ایران آقای مهندس صنیعی نیز به ایران برمی‌گردند و به عنوان مدرس در این مؤسسه مشغول به فعالیت می‌شوند.

آشنایی این دو با یکدیگر در این مؤسسه آموزش عالی منجر به شراکت با یکدیگر می‌شود. اولین فعالیت مشترک راه‌اندازی رستوران چیلی در خیابان شهید مطهری تهران بود. در ادامه این افراد پس از مذاکره و عقد قرارداد با مالکان هتل سیمرغ مدیریت این هتل را بر عهده گرفتند و در حدود 6 سال آن مجموعه را مدیریت نمودند. آقای مهندس صنیعی سال 84 همزمان با افتتاح مجموعه تجاری تندیس به این شرکت منتقل شدند و آقای ساعتیان نیز 2 سال بعد به شرکت صبا تجریش پیوسته و در سمت مدیر اجرایی مشغول به فعالیت شدند.

## **آدرس شرکت و سایت اینترنتی**

آدرس: ایران، تهران، تجریش، خیابان جعفر آباد، پلاک 29، واحد 509

آدرس اینترنتی : [www.sabatajirish.com](http://www.sabatajirish.com)

## حجم بازار

برای تخمین حجم بازار در این صنعت باید فاصله جغرافیایی و میزان درآمد مشتریان را در نظر داشت. بدین ترتیب گروه تحقیق در رابطه با گروه‌های هدف شرکت صبای تجریش با تخمین زدن میزان متوسط مخارج سالانه خانواده‌های ساکن در مناطق 1 و 3 تهران که گروه هدف عمده شرکت صبای تجریش می‌باشند و 4 منطقه دیگر تهران به حجم بازاری در بین 50 تا 100 میلیارد تومان دست یافت. از این میزان شرکت صبای تجریش به عنوان یکی از شرکت‌های پیشرو در حدود 1 درصد از بازار را به خود اختصاص داده است.

## رقبای مطرح

همانطور که ذکر شد شرکت صبای تجریش با در اختیار داشتن در حدود 1 درصد از بازار در بخش‌های هدف خود (رستوران بوفه و فست فود تفریحی) شرکتی پیش رو در این حوزه می‌باشد. شرکت‌های دیگری که در بخش بوفه با این شرکت رقابت کنند بسیار محدود می‌باشند و می‌توان در این زمینه به رستوران‌های حاتم (بوفه و رستورانی بدون فست فود)، هانی (بوفه ولی با مکانیزم متفاوت قیمت‌گذاری نسبت به اردک آبی و با چند شعبه در سطح شهر)، اسفندیار (فقط بوفه) و طلائی اشاره کرد. هیچ یک از شرکت‌های مذکور سهم بیشتری از بازار را در مقایسه با صبای تجریش به خود اختصاص نداده اند.

از طرف دیگری در حوزه‌ای که صبای تجریش چندان در آن رقابت نمی‌کند ولی به عنوان جایگزین مطرح می‌باشد -حوزه رستورانی- رقبای جدی چون نایب (با چند شعبه در سطح شهر)، شاندیز، البرز، شاطر عباس، نارنجستان و ... فعال هستند. به تعبیری می‌توان نایب را هم تراز اردک آبی در بخش رستورانی دانست که تا حدی از دیگر رقبا جلوتر است.

در حوزه فست فود تفریحی شرکت بوف، با تأسیس شعب متعدد در سطح شهر تهران و شهرستان‌های مختلف شرکتی متمایز می‌باشد که سهم نسبتاً بالاتری از دیگر شرکت‌ها (حتی صبای تجریش و نایب) را به خود اختصاص داده است. بوف با اعطای نام تجاری خود و در یافت بخشی از درآمد طرف قرارداد، گسترش پیدا کرده است. شاید بتوان سهم بوف از بازار تفریحی رستورانی

تهران را در حدود 3 درصد تخمین زد. استراتژی بوف تمرکز بر یکی از حوزه‌ها و تنوع محدودی از غذاها و گسترش جغرافیایی بوده است. این استراتژی مستلزم مدیریت قوی نام تجاری می‌باشد. دو رقیب متمایز دیگر رستوران‌های بوفه‌ای سارا و گردباد می‌باشند که در حوزه فست فود فعال می‌باشند. این شرکت‌ها بوفه‌هایی بسیار ارزان تر و کم تنوع تر ارائه می‌دهند و مشتریان خاص خود را جذب کرده‌اند ولی سهم خیلی زیادی از بازار را به خود اختصاص نداده‌اند. از دیگر فست فودهای رقیب در تهران می‌توان به سوپرستار (با تنوع غذایی بسیار کم ولی برند شناخته شده) و آپاچی اشاره کرد.

برخی رقبای جدی دیگر تمرکز بر فعالیت آشپزخانه‌ای دارند و سهم خوبی از بازار را به واسطه مدیریت برند به خود اختصاص داده‌اند. در این زمینه در حوزه غذاهای فست فود می‌توان به هایدرا که بر فست فود سرد متمرکز است و شعب متعددی دارد و غذای فارسی که انواع غذای آشپزخانه‌ای ایرانی را ارائه می‌دهد اشاره کرد.

## چشم انداز شرکت صبای تجریش :

چشم انداز این شرکت در پاسخ به این سوال که این شرکت در افق دور به چه جایگاهی قصد دارد برسد بیان شده است :

« تبدیل شدن به برترین گروه مدیریت غذا و الشربه و مبدل شدن به گروه رهبر در این زمینه ».

## بیانیه ماموریت شرکت صبای تجریش :

دلایل برتری عملکرد شرکت صبای تجریش موارد زیر می باشد :

- 1- اندیشیدن بیش از آن حدی که دیگران فکر می کنند معقول است.
- 2- ریسک کردن بیش از آن حدی که دیگران فکر می کنند خطرناک است.
- 3- رویا پردازی بیش از آن حدی که دیگران فکر می کنند است.
- 4- توقع داشتن بیش از آن حدی که دیگران فکر می کنند امکان پذیر است.

اصول و اعتقادات شرکت به شرح ذیل است :

- 1- ارائه خدمات قوی و عالی
- 2- وفای به تمام تعهدات
- 3- ایجاد ارتباطات محکم
- 4- انجام کار با نهایت اشتیاق
- 5- پیشرفت مداوم

با توجه به مطالب بالا و تکنیک سه سوالی می توان فلسفه وجودی شرکت را به صورت زیر تشریح کرد.

« گذر از مرزهای مورد انتظار تمامی ذینفعان در ابعاد اندیشه، خطر پذیری، رویا پردازی و توقع داشتن و ارائه خدمات قوی و عالی، وفای به تمام تعهدات، ایجاد ارتباطات محکم با ذینفعان، انجام کار با نهایت اشتیاق و پیشرفت مداوم که باعث به دست آوردن سهم بازار 2٪ در حوزه تهران یعنی فروش 1 تا 2 میلیارد در ماه در 5 سال آینده برسد».

## اهداف کلان شرکت صبای تجریش :

1- ارائه محصولات با ارزان ترین قیمت نسبت به خدمات ارائه شده در مقایسه با رقبای در 5 سال آینده

2- ارائه با کیفیت ترین محصولات از دید مشتریان و مطابق با نظر آنها در 5 سال آینده

3- بدست آوردن سور بین 500 میلیون تا 1 میلیارد تومان در ماه در 5 سال آینده

4- اجرای تبلیغات گسترده با برآورد هزینه بین 100 میلیون تا 200 میلیون در سال در 5 سال آینده

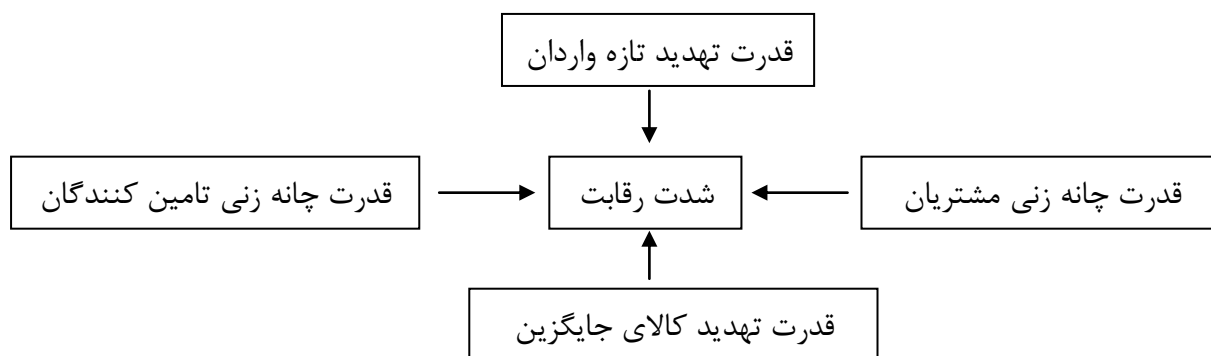
5- ایجاد 2 شعبه دیگر در مناطق دیگر تهران در 5 سال آینده

6- گسترش نمایندگی شرکت در شهرهای مختلف ایران در 10 سال آینده

7- آماده سازی بهترین امکانات برای بر طرف کردن نیازهای مختلف مشتریان در مراکز مختلف فروشگاه مطابق با استانداردهای جهانی در 5 سال آینده

8- به وجود آوردن تنوع محصولات ارائه شده مطابق با الگوی برداری از محصولات 10 کشور مختلف جهان

## مدل پنج نیروی رقابتی پورتر



### 1- رقبا:

در صنعت رستوران داری تعداد رقبا بسیار بالاست. همچنین هزینه های سوییچینگ نیز متوسط و موانع خروج از بازار نیز اندک است. به دلیل وجود برندهای نسبتاً قوی مانند بوف در فست فود و نبود پیچیدگی اطلاعاتی و داشتن هزینه ثابت متوسط، رقابت در این صنعت بالاست (البته شایان ذکر است سرمایه ورود به صنعت بسیار متفاوت است و از حدود 10 میلیون در موارد بسیار ساده تا چند میلیارد تومان در مورد صبای تجریش متغیر است که این میزان متناسب با بازار هدف است). با این حال به دلیل این که صنعت به شدت به حوزه جغرافیایی فعالیت بنگاه محدود می شود رقابت تنها با بنگاههای مجاور از لحاظ جغرافیایی صورت می گیرد. بازار تهاجمی نیست. در عین حال باید به این نکته هم توجه داشت با توجه به حوزه های مختلف فعالیت رستوران ها در این صنعت نظیر آشپزخانه، فست فود رستوران و بوفه، رقابت در هر حوزه متفاوت می گردد. (البته در مورد رقبای شرکت صبای تجریش در قسمت های مقدماتی این گزارش، ارائه تفصیلی را آورده شده است).

## 2- کالای جایگزین:

محصول / خدمت جایگزین محصولات رستوران داری اغلب محصولات غذایی آماده و نیمه آماده و همچنین کافی شاپ ها می باشد. این قبیل کالاهای جایگزین، از نظر قیمت، صرفه جویی بهتری را برای مشتری به ارمغان می آورد. اما با این حال با توجه به ذائقه مشتریان که تمایل به صرف غذای کاملی را در محیط آرام و دلپذیر دارند و به این موضوع به دید تفریح می نگرند، تهدید بزرگی برای این صنعت به حساب نمی آید البته این موارد نباید ما را از قدرت تهدیدی که به علت قیمت پایین تر و وقت کمتری که این قبیل کالاهای جایگزین به وجود می آید را نادیده بگیریم. البته شرکت صبا تجریش مجموعه ای از این کالاهای جایگزین را فراهم آورده است که قدرت تهدید برای این شرکت بسیار پایین است.

## 3- تازه واردان:

در این صنعت با یک سرمایه گذاری متوسط نیز می توان وارد بازار رقابت شد. البته در حوزه های خاصی که شرکت صبا تجریش فعالیت می کند مانند رستوران بوفه نیازمند سرمایه گذاری متوسط به بالا است. در کنار این موضوع حجم بالای بازار و تنوع طلبی مشتریان و عدم وجود وفاداری بلند مدت در بین اکثریت مشتریان، حضور در این صنعت را برای تازه واردان امکان پذیر می سازد. استخدام چند نیروی زبده خصوصاً در آشپزی، نوآوری در خدمات، تبلیغات کلامی مناسب و طراحی داخلی جذاب به راحتی می تواند سود مناسبی را برای تازه واردان تضمین نماید. به خصوص اگر تازه وارد بتواند نوآوری در محصولات و خدمات ایجاد نماید. به شدت از سوی مشتریان مورد استقبال قرار می گیرد و می تواند سهم مناسبی از بازار بدست آورد و به دلایل دیگری مانند مهم نبودن صرفه جویی به مقیاس در این صنعت و نبود موانع و قوانین محدود کننده دولتی و نبود مزیت هزینه ای مطلق قدرت تهدید تازه واردها در این صنعت بالا است. البته موانعی مانند داشتن تجربه بالا در این صنعت، وجود برندهای نسبتاً قوی خصوصاً در تهران و کاهش رفاه زندگی در تهران قدرت تهدید تازه واردها را کاهش می دهد.

## 4- تامین کنندگان

تأمین کنندگان این صنعت و بخصوص گروه‌های هدفی که بیشتر در حوزه فعالیت‌های شرکت صبای تجریش قرار می‌گیرند را می‌توان در دو دسته اصلی تقسیم کرد:

**1- تأمین کنندگان کالاهای مصرفی:** در این گروه تأمین کنندگان مواد غذایی و نوشیدنی‌ها و ارائه دهندگان خدمات بهداشتی-نظافتی قرار می‌گیرند. مواد غذایی و نوشیدنی‌ها ممکن است از نوع فاسدشدنی یا فاسدنشدنی باشند. در این صنعت با توجه به اهمیت نسبی کیفی غذا در حوزه‌های مختلف قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان غذاهای فاسدشدنی تا حدی بالاتر از مواد فاسد نشدنی است. تعداد تأمین کنندگان در این صنعت بالا است و اکثر بنگاهها با شرکت‌های پخش برای تأمین مواد خود همکاری می‌کنند و شرکت‌های پخش در بسیاری از موارد تأمین کننده اصلی رستوران‌ها می‌باشند.

**2- تأمین کنندگان کالاهای سرمایه‌ای:** شامل ارائه‌دهندگان نرم‌افزارهای انبارداری و مدیریت عملیات، تأمین کنندگان تجهیزات پخت‌وپز، تجهیزات سرمایشی - گرمایشی، تأمین کنندگان ظروف، میز، صندلی و ... و تأمین کنندگان خدمات دکوراسیون. این دسته از مواد اولیه واحدهای فعال در حوزه رستوران‌داری وابستگی بالایی با سرمایه اولیه ایجاد شرکت دارد که خود تابعی از هدف‌گذاری مشتریان توسط شرکت است. در مورد بخش هدف شرکت صبای تجریش نرم‌افزارهای انبارداری، حسابداری و مدیریت عملیات در تسهیل عملیات شرکت و کنترل ورود و خروج مواد و کالاها نقش قابل توجهی دارند. فناوری بکار رفته در پخت و پز نیز تأثیر بسزایی بر کیفیت خدمات ارائه شده توسط شرکت‌ها دارد. تأمین کنندگان این قبیل کالاها به طور عام پیچیدگی چندانی ندارند ولی در گریدهای بالا مانند گریدی که شرکت صبای تجریش در آن فعالیت می‌کند اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند.

بطور کلی در این صنعت تعداد تأمین کنندگان بسیار زیاد است و با توجه به عدم تفاوت زیاد در بین محصولات و خدمات آنان و همچنین عدم هزینه‌های زیاد برای تغییر تأمین کننده، وجود کالاهای جایگزین متعددی که تأمین کنندگان عرضه می‌کنند و وجود تمرکز بالا در ارتباط با محصولات خاصی مانند نوشابه و میزان اهمیت حجم خرید برای عرضه کننده و در نهایت به دلیل این که این



مواد اولیه حجم بالایی از بهای تمام شده محصول را که شرکت به مشتریان خود ارائه می کند در بر می گیرد، بنابراین بنگاه‌های فعال در این صنعت تهدید خاصی از لحاظ این عامل احساس نمی کنند و حتی می توانند تأمین کنندگان را تحت فشار قرار دهند. این موضوع در خصوص بنگاه‌هایی که مشتریان بیشتری دارند و در واقع مشتریان کلیدی برای تأمین کنندگان به‌شمار می آیند، بیشتر نمود دارد.

در آینده نیز با توجه به پیش‌بینی افزایش رقابت در بین تأمین کنندگان و یا در سطح حداقلی ادامه وضع موجود، تغییر چندانی در این عامل پیش‌بینی نمی شود.

## 5- مشتریان

از آنجا که سهم هر مشتری از کل فروش بنگاه محدود و اندک است و از طرف دیگر سهم هزینه ای که مشتری انجام می دهد به نسبت درآمد بدست آمده از طرف مشتری پایین می باشد، امکان چانه زنی بر روی قیمت وجود ندارد. در کنار این موضوع نیز باید توجه کرد که با توجه به تعداد بالای رقبا در این صنعت، مشتری به راحتی می تواند به دیگر رقبا مراجعه نماید و از محصولات و خدمات آنان استفاده نماید.

به دلیل این که این شرکت محدوده خاصی از تهران را پوشش می دهد هزینه تبدیل مشتریان ساکن در این مناطق که بتوانند در جای دیگر همه امکانات ارائه شده از طرف شرکت را بدست بیاورند بالا می رود پس از این حیث قدرت چانه زنی مشتریان پایین می آید.

همچنین به دلیل اطلاع رسانی که رقبا از طریق بنر، اینترنت، تبلیغات تلویزیونی، فروش ویژه و ... در این صنعت انجام می دهند، ما با تجربه و اطلاعات مشتریان را بالا در نظر بگیریم و نسبت به هزینه های که از آنها می گیریم، خدمات متناسبی را به آنها ارائه بدهیم.

این صنعت از حیث تمایز پایین است ولی تنوع بسیار بالایی دارد، قدرت چانه زنی مشتریان بالا می رود و اگر امکانات ارائه شده مناسب نباشند به محصولات و خدمات رقبا مراجعه می کنند.

به دلیل سابقه 6 ساله شرکت صبای تجریش، این شرکت توانسته است برند نسبتاً خوبی را در سطح تهران ایجاد نماید. که این عامل باعث کاهش قدرت چانه زنی خریدار می شود.

در این صنعت امکان ادغام عمودی پس رو از طرف مشتریان بسیار شایع است. زیرا می توانند خودشان همان غذایی را که ما در اختیار آنها قرار می دهیم آنها را در خانه تهیه نمایند. پس قدرت چانه زنی، آنها بالا می رود در این صورت ما باید امکانات مختلف و جذابیت های متنوعی را در اختیار آنها قرار دهیم تا بتوانیم آنها را جذب نماییم.

همچنین این شرکت توانسته است سبدی از کالاهای جایگزین را که در این صنعت وجود دارد در زیر مجموعه خودش جای دهد ولی در این صنعت وجود کالای جایگزین بسیار بالا می باشد و با توجه به هزینه ای که از طرف مشتریان انجام می شود می توانند از کالاهای جایگزین استفاده نمایند.

### **تحلیل مدل پنج نیروی رقابتی پورتر :**

با توجه به تحلیلی که از 5 نیروی رقابتی به عمل آمده می توان قدرت چانه زنی مشتریان را متوسط به پایین، قدرت چانه زنی عرضه کنندگان را پایین، قدرت تهدید تازه واردان را متوسط و قدرت تهدید کالای جایگزین را متوسط به پایین در نظر گرفت و در نهایت اگر صنعت غذا و الشرابه را با تمام زیر مجموعه هایش در نظر بگیریم می توان گفت رقابت در این صنعت در حد متوسطی قرار دارد. جایگاه شرکت صبای تجریش در بین این 5 عامل در بین رقبای موجود و در مرکز قرار دارد. پس می توان جایگاه شرکت صبای تجریش را در همین جایگاهی که قرار دارد بهترین جایگاه در این صنعت در نظر گرفت.

با توجه به تحلیل هایی که انجام شد به دلیل اوضاع اقتصادی کشور بسیاری از رستوران دارها به مرز ورشکستگی رسیده اند پس می توان با استراتژی ادغام افقی حوزه فعالیت شرکت را افزایش داد. با توجه به قرار گرفتن نمایندگی های شرکت صبای تجریش در مجتمع تندیس که یک مرکز خرید بزرگ است و با توجه به نزدیک بودن این مجموعه به مراکز خرید سنتی و جذابیت های طبیعی مانند دربند می تواند از استراتژی رسوخ در بازار استفاده کند و به دلیل قابلیت های این مجموعه می تواند از استراتژی توسعه بازار و ایجاد نمایندگی های جدید نیز برای کسب سود بیشتر استفاده نماید.

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

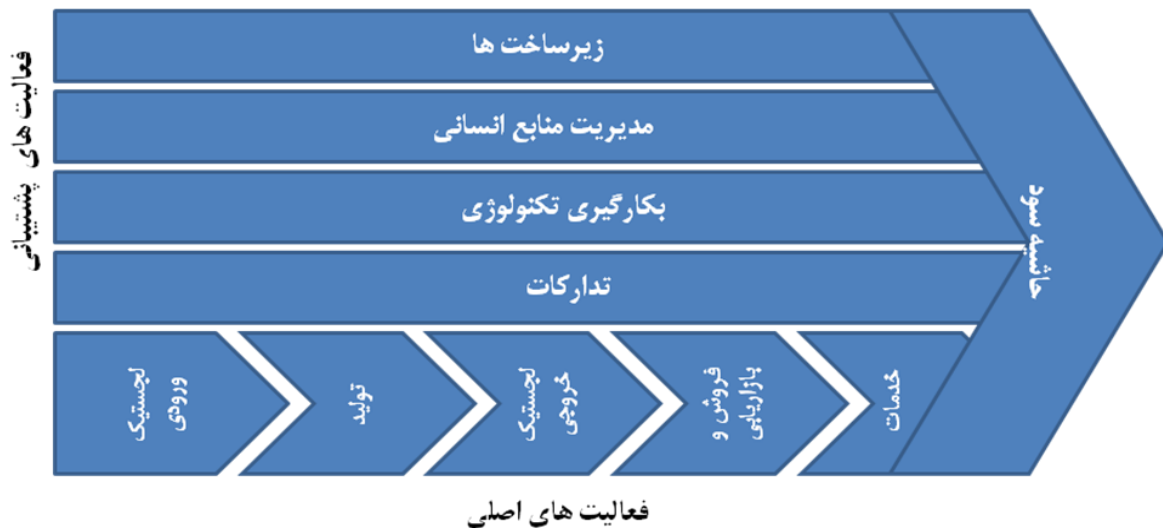
ردیف	عوامل	فرصت	تهدید	ضریب	رتبه	نمره نهایی
1	افزایش تعداد جوانان و افزایش میزان ازدواج و تمایل این دسته افراد از رستوران ها	×		0/05	3	0/15
2	گرایش مردم به مصرف غذاهای آماده	×		0/05	2	0/01
3	افزایش تورم و کاهش قدرت خرید کارکنان		×	0/25	3	0/45
4	توجه خانواده ها به رفاه و توجه به تفریح	×		0/1	3	0/3
5	سخت گیری اداره بهداشت برای تضمین سلامت غذاها		×	0/025	4	0/1
6	سخت گیری اغلب بدون قاعده از سوی گشت ارشاد و اداره اماکن بر مشتریان این بنگاه		×	0/025	4	0/1
7	مشکلات قرار دادی کارگران و بیمه آنها		×	0/025	3	0/075
8	تحریم های اقتصادی که منجر به میل به پس انداز بیشتر شده است		×	0/05	1	0/05
9	نبودن تعداد زیادی رستوران های بوفه در سراسر تهران	×		0/05	4	0/02
10	رونق گرفتن مرکز خرید تندیس که نمایندگی های این شرکت در آن مستقر است	×		0/05	3	0/15
11	نبودن چنین مجموعه جامعی از غذا و اشربه در حوالی مجتمع تندیس	×		0/05	3	0/15
12	قرار گرفتن مجتمع تندیس در منطقه نسبتاً مرفه نشین تهران	×		0/1	3	0/3
13	تعداد بالای تامین کنندگان مواد مورد نیاز شرکت	×		0/025	1	0/025
14	افزایش مالیات و افزایش پایه حقوق کارگران		×	0/05	2	0/01
15	کاهش اعطای تسهیلات بانکی از طرف بانکها		×	0/1	1	0/1
16	مناسبت های مذهبی مانند محرم و ماه رمضان و اعیاد و میلادها	×		0/05	3	0/15
17	وجود رقبای جدی مخصوصاً در قسمت فست فود		×	0/025	4	0/1
18	تبلیغات رسانه های گروهی برای کاهش استفاده از غذاهای خارج خانه		×	0/025	3	0/075
	مجموع			1		2/315

2/315 بیانگر آن است که شرکت از نظر به کارگیری استراتژی هایی که بتوان بدان وسیله از

فرصت ها استفاده نموده و تهدیدات را کاهش دهد استفاده مطلوبی به عمل نمی آورد.

## زنجیره ارزش Value chain

لجستیک ورودی ها (Inbound logistics) :



### زنجیره ارزش پورتر

تامین ورودی ها را باید از دو بعد در نظر گرفت، ابتدا ورودی های مصرفی که در این گروه مواد غذایی و نوشیدنی ها و تامین خدمات بهداشتی - نظافتی که مواد غذایی ممکن است از نوع فاسد شدنی یا فاسد نشدنی باشند و به دلیل تعداد زیاد عرضه کنندگان، شرکت می تواند مواد اولیه را بصورت تازه و با کیفیت و تحویل در مقابل درب شعبات شرکت تحویل بگیرد.

ثانیاً ورودی ها و کالاهای سرمایه ای: مانند تامین نرم افزارهای انبارداری و مدیریت عملیات، تجهیزات پخت و پز، تجهیزات سرمایشی و گرمایشی و تهیه سرویس های غذا خوری ویژه نظیر بشقاب و قاشق و چنگال و همچنین طراحی فضای داخلی رستوران، دکوراسیون، مبلمان داخلی، راحتی میزها و صندلی ها و برخورداری از چشم انداز زیبا و دلنشین. همچنین استفاده از سیستم های انبارداری، حسابداری و مدیریت عملیات در تسهیل عملیات شرکت و کنترل ورود و خروج مواد و کالاها نقش قابل توجهی ایفا می کند.

## **عملیات (Operations) :**

فرآیند پخت غذا از مهمترین فرآیندهایی است که بطور مستقیم در کیفیت و مزه غذا موثر است و اغلب بر مهارت آشپزهای رستوران استوار است. این فرآیند بیشتر از آن که یک علم باشد از جنس هنر می باشد و توجه به آن یکی از ضروریات هر رستوران است.

همچنین ابتکار و تنوع مناسب غذایی که بر ذهنیت و رضایت مشتری از رستوران موثر است، در این بخش باید مورد توجه قرار بگیرد. به عنوان مثال تهیه غذا برای کودکان یکی از ابتکاراتی است که در برخی رستوران ها در نظر گرفته می شود.

رنگ غذا، طعم و بوی و تزیینات کنار آن به شدت بر رضایت مشتری تاثیر می گذارد و در صورت تناسب اجزا موجب رضایت مشتری می گردد.

به عبارت دیگر در این مرحله باید بر اساس معیار رضایت مندی مشتری حرکت نمود و غذای مورد نظر مشتری را آماده نمود.

## **لجستیک خروجی ها (Outbound logistics) :**

در این مرحله کارکنان یک رستوران افرادی هستند که بخش قابل توجهی از کیفیت خدمات ناشی از عملکرد آنان است. این افراد بطور مستقیم با مشتریان در ارتباط هستند و مشتریان بدقت رفتار و عملکرد آنان را زیر نظر دارند. نزاکت آنان، رفتار حرفه ای و متناسب با شخصیت و منش مشتریان، پاسخگویی مناسب، گشاده رویی و برقراری ارتباط مناسب با مشتریان بعلاوه کیفیت بالای غذا و فراهم بودن سایر وسایل آسایش و لذت مشتریان، از جمله عواملی است که به شدت بر نظر مشتریان نسبت به کل رستوران تاثیر گذار هستند.

## **بازاریابی و فروش (Marketing and sales) :**

یکی از نقاط قوت اساسی این مجموعه کیفیت و قیمت مطلوب متناسب با خدماتی است که ارائه می دهد. مجموعه صبا تجریش همواره به دنبال ارائه خدمات متنوع و نوآورانه به مشتریان خود می باشد. این موضوع از انتخاب بوفه برای ارائه خدمات رستورانی، برنامه های جدید شرکت برای تاسیس فود کورت و فنای ایتالیایی کاملاً روشن می گردد.

فعالیت های ترویجی شامل تبلیغات، تخفیفات ویژه، جوایز و هدایا، قرعه کشی و مدیریت برند می شود. تبلیغات تلویزیونی، بیلبوردها و تبلیغات کاغذی از انواع تبلیغاتی هستند که در این صنعت به کار می روند و بنا به گفته مدیران رستوران اردک آبی تاثیر بسزایی در استقبال از یک رستوران خصوصاً در ابتدای راه اندازی آن دارد. همچنین تخفیفات ویژه به مناسبت اعیاد، معدل بالای دانش آموزان و تخفیف برای زمان های خلوت رستوران از جمله تخفیفاتی است که در این صنعت مورد توجه است. همچنین هدیه برای کودکان و قرعه کشی و اعطای جایزه به مشتریان نیز در جلب توجه مشتریان بی تاثیر نیست.

### **خدمات (Service):**

موفقیت یک مجموعه رستوران وابستگی زیادی به درک عملکرد مجموعه از نظر مشتریان دارد به گونه ای که وجود درک مثبت از خدمات ارائه شده متضمن موفقیت آن ها می گردد. در این شرکت با استفاده از برگه های نظر سنجی که در داخل مجموعه توزیع می شود، به طور مداوم عملکرد شرکت پایش می شود و از این نظرات برای بهبود عملکرد مجموعه استفاده می گردد و این امکان می تواند وجود داشته باشد که اگر مشتری به دلیل قانع کننده و اساسی از کیفیت خدمات ارائه شده راضی نبود امکان بازگشت پول آن به وجود آید.

### **زیر ساخت های شرکت (Firm infrastructure):**

مدیران این شرکت همگی از تحصیل کردگان مدیران در دانشگاههای مطرح خارجی هستند و دوره های ویژه هتلداری را طی نموده اند و اکنون از اساتید این رشته هستند. همچنین این مدیران دارای تجربه مدیریت هتل های خارجی و ایرانی هستند. از این رو این مدیران توانسته اند با پیاده سازی سیستم های مدیریتی هتلداری در این رستوران به خوبی فرآیندها را کنترل و مدیریت کنند. این رستوران دارای سیستم بودجه ریزی است و در انتهای هر سال میزان انحراف از بودجه سنجیده می شود و عوامل موثر بر آن اندازه گیری می شود. این بودجه به خوبی میزان هزینه ها، درآمدها و موارد هر یک را تعیین می کند و خط مشی رستوران را مشخص و کنترل می کند. این سیستم اگر در بین رستوران های ایرانی بی سابقه نباشد، کم سابقه است. همچنین مدیران این رستوران

متغیرهای کلیدی کنترلی را تعریف نموده‌اند و با توجه به آن‌ها هدف‌گذاری می‌نمایند و در انتهای سال میزان تحقق اهداف را اندازه‌گیری می‌کنند.

همچنین با توجه به سابقه مدیران این رستوران، سیستم انبارداری گسترده‌ای در این رستوران حاکم است که به خوبی موجودی کالا، میزان خرید لازم و میزان مواد مصرف‌شده را کنترل می‌کند و مانع کمبود، فساد و یا اسراف در مواد اولیه می‌شود. این سیستم به علت توانایی‌های بالا توانسته است بطور همزمان انبارداری سوپرمارکت را نیز جوابگو باشد، بگونه‌ای که انبار رستوران و سوپرمارکت یکسان است و بدون هیچگونه تداخلی، انبار هر دو مدیریت می‌شود. همچنین استفاده از ساختار مناسبی مناسب یکی از زیر ساختهای این شرکت می باشد.

### **مدیریت منابع انسانی (Human Resource Management):**

به طور کلی اهمیت نیروهای دانشی در این صنعت کم است اما به طور خاص در بخش‌هایی که شرکت صبای تجریش در آن متمرکز می‌باشد این گونه منابع انسانی دارای اهمیت بیشتری هستند. دو نوع نیروی دانشی در این بخش‌ها می‌تواند دارای اهمیت و اثرگذاری باشند: اول مدیرعامل یا مدیریت ارشد از لحاظ دانش و شناختی که از صنعت، فناوری‌ها و رقبا دارد و دوم آشپز یا نیروی انسانی دانشی فنی شرکت که می‌تواند اثرگذاری بالایی در تمایز محصول و در نتیجه جلب مشتریان داشته باشد. جنس دانش سرآشپزها نیز از نوع دانش ضمنی است که معمولاً به صورت سری بوده و به دیگران انتقال داده نمی‌شود.

آموزش‌های کارکنان نقش بسزایی در کیفیت خدمات آنان دارند. نحوه برخورد با مشتریان با اخلاق و انتظارات گوناگون، نحوه ارائه خدمات، دریافت سفارش، پذیرایی و غیره از جمله مواردی است که می‌تواند در آموزش‌ها دنبال شود.

همچنین در انتهای هر ماه یکی از کارکنان به عنوان نمونه انتخاب می‌شود و به وی پاداش تعلق می‌گیرد و با اعلان عمومی در فضای رستوران از وی تقدیر می‌گردد.

## توسعه تکنولوژی (Technology Development):

به طور کلی اهمیت فناوری در این صنعت کم است و با توجه به ماهیت خدماتی این صنعت فناوری های فرآیندی و پشتیبانی دارای اهمیت بیشتری می باشند. به طور خاص می توان به اهمیت و نقش نرم افزارهای مدیریت عملیات، انبارداری و حسابداری و فناوری های به کار گرفته شده در پخت و پز غذاها اشاره کرد در بخش خاصی که شرکت صبای تجریش در آن متمرکز می باشد این گونه فناوری ها از اهمیت بیشتری برخوردار می شوند.

## تدارکات (Procurement):

فراهم کردن فضای مناسب و بیشتر برای مشتریان ضروری می باشد همچنین مدیریت قسمت پارکینگ می تواند به فروش بیشتر این مجموعه کمک کند. این مجموعه با پرداخت به موقع حقوق و دستمزد همه پرسنل خود وجه خوبی را از خود به نمایش می گذارد. همچنین تصمیم گیری بر مبنای سیستمهای اطلاعاتی و اطلاعات وارده به این سیستم بسیار موثر می باشد. که در این شرکت به نمایش گذاشته می شود. می توان از سیستم اینترنتی برای رزرو غذا استفاده کرد.

<p>* دارای سیستم بودجه ریزی است و در انتهای هر سال میزان انحراف از بودجه سنجیده می شود.                  * تعریف متغیرهای کلیدی کنترلی و سنجش در پایان سال.                  * دارای ساختار بسیار مناسب و برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف.                  * تامین مالی شرکت از منابع بانکی و سرمایه گذاری های شخصی.</p>				
<p>* آموزش کارکنان برای ایفای نقشهای کلیدی خود.                  * سیستم با ارزش و انگیزه دهی خوب برای کارکنان.</p>				
<p>* استفاده از نرم افزارهای مدیریت عملیات                  * استفاده از فناوری های به کار گرفته شده در پخت و پز                  * استفاده از نرم افزارهای حسابداری                  * استفاده از نرم افزارهای انبارداری</p>				
<p>* تعیین فضای مناسب رستوران                  * پرداخت به موقع حقوق و دستمزد                  * استفاده از MIS برای دریافت و پردازش اطلاعات                  * کنترل راحتی رفت و آمد مشتریان به رستوران                  * رزرو و اینترنتی</p>				
<p>* تهیه مواد اولیه برای پخت غذاها و نوشیدنیها                  * تامین خدمات بهداشتی، نظافتی                  * طراحی داخلی رستوران                  * تهیه مواد و تجهیزات سرمایه ای                  * مانند وسایل آشپزخانه، میز و صندلی                  * سرمایه ای و گرمایشی و ...</p>	<p>* پختن غذا                  * آماده سازی سفارش مشتری در فست فودها و کافی شاپ ها</p>	<p>* ارائه غذا با تزئینات مناسب                  * ارائه سرویس های مختلف توسط خدمه</p>	<p>* کیفیت و قیمت مطلوب                  * ارائه خدمات متنوع                  * تخفیفات ویژه، جوایز و هدایا، قرعه کشی و مدیریت برند                  * هدیه برای کودکان و وسایل بازی و پختن غذای مخصوص آنها</p>	<p>* استفاده از برگه های شطرنجی برای دریافت نظرات مشتریان                  * امکان بازگشت پول به علت نارضایتی مشتریان                  * از خدمات رستوران</p>



## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) :

شماره	عوامل	قوت	ضعف	ضریب	رتبه	نمره نهایی
1	مهارت کارکنان در رفتار حرفه ای، گشاده رویی و برقراری ارتباط مناسب با مشتریان	×		0/05	2	0/1
2	در نظر گرفتن وسایل بازی، هدیه و غذای خاص برای کودکان	×		0/025	1	0/025
3	برخورداری از مدیران با دانش و مجرب		×	0/1	4	0/4
4	نبودن فضای مناسب برای مشتریان و ایجاد صف و انتظار برای آنان	×		0/05	3	0/15
5	طراحی زیبا و مناسب فضای داخلی رستوران و راحتی میزها و صندلی ها و سرویس غذا خوری ویژه و برخورداری از چشم انداز زیبا	×		0/1	3	0/3
6	ارائه قیمت مناسب در قبال ارائه خدمات متفاوت و متنوع		×	0/1	4	0/4
7	محدود بودن ورودی و خروجی پارکینگ و ایجاد ترافیک در آن جا	×		0/05	2	0/1
8	در دسترس بودن، تازگی و کیفیت مواد اولیه خریداری شده به دلیل فروش بالا	×		0/025	2	0/05
9	ارائه غذا و متعلقات آن با کیفیت بالا و تزئینات زیبا	×		0/1	4	0/4
10	تنوع بالای غذاها و محصولات و استفاده از راهکار جدیدی مانند رستوران بوفه	×		0/05	3	0/15
11	سیستم انبارداری، حسابداری و عملیات مکانیزه	×		0/05	2	0/1
12	دارای سیستم بودجه ریزی و تعیین انحراف بودجه در پایان سال	×		0/025	3	0/075
13	استفاده از فعالیت های ترویجی موفق در جذب مشتری	×		0/05	3	0/15
14	سیستم پاداش و انگیزه دهی قوی برای کارکنان	×		0/05	3	0/15
15	پشتوانه مالی قوی بواسطه افراد سرمایه دار در این رستوران	×		0/05	3	0/15
16	نداشتن برنامه استراتژیک مکتوب جهت رسیدن به اهداف		×	0/025	4	0/01
17	استفاده از پرسش نامه و نظام پیشنهادات برای دریافت نظرات مشتریان	×		0/025	2	0/05
18	نزدیکی به مراکز خرید و تفریحی	×		0/075	3	0/225
مجموع						2/985

چون مجموع نمره نهایی بالای عدد 2/5 شد پس نتیجه می گیریم شرکت از نظر عوامل داخلی دارای قوت است.

## ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT):

<p style="text-align: center;"><b>نقاط ضعف – W</b></p> <p>1- نبودن فضای مناسب برای مشتریان و ایجاد صف و انتظار برای آنان</p> <p>2- محدود بودن ورودی و خروجی پارکینگ و ایجاد ترافیک در آن جا</p> <p>3- نداشتن برنامه استراتژیک مکتوب جهت رسیدن به اهداف</p>	<p style="text-align: center;"><b>نقاط قوت – S</b></p> <p>1- مهارت کارکنان در رفتار حرفه ای</p> <p>2- در نظر گرفتن امکانات برای کودکان</p> <p>3- برخورداری از مدیران با دانش و مجرب</p> <p>4- طراحی و زیبا و مناسب و راحت داخلی و چشم انداز زیبا</p> <p>5- ارائه قیمت مناسب در قبال ارائه خدمات متفاوت و متنوع</p> <p>6- در دسترس بودن، تازگی و کیفیت مواد اولیه</p> <p>7- ارائه غذا و متعلقات آن با کیفیت بالا و تزئینات زیبا</p> <p>8- سیستم انبارداری، حسابداری و عملیات مکانیزه</p> <p>9- دارای سیستم بودجه ریزی و تعیین انحراف بودجه در پایان سال</p> <p>10- استفاده از فعالیت های ترویجی موفق در جذب مشتری</p> <p>11- سیستم پاداش و انگیزه دهی قوی برای کارکنان</p> <p>12- پشتوانه مالی قوی</p> <p>13- نزدیکی به مراکز خرید و تفریحی</p>	
<p style="text-align: center;"><b>استراتژیهای WO</b></p> <p>1- توسعه فضای رستوران بوفه و بررسی برای توسعه فضای پارکینگ ها و درب های ورودی و خروجی</p> <p style="text-align: center;">( <math>W_1, W_2, O_1, O_3, O_4, O_5, O_6</math> )</p>	<p style="text-align: center;"><b>استراتژی های SO</b></p> <p>1- به دلیل اوضاع اقتصادی کشور بسیاری از رستوران دارها به مرز ورشکستگی رسیده اند می توان از استراتژی ادغام افقی استفاده کرد.</p> <p style="text-align: center;">( <math>S_3, S_6, S_9, S_{10}, S_{11}, S_{13}, O_1, O_2, O_3, O_4, O_9</math> )</p> <p>2- استفاده از استراتژی رسوخ در بازار</p> <p style="text-align: center;">( <math>S_3, S_{13}, S_{14}, S_{11}, S_5, S_6, O_9, O_7, O_4, O_1, O_2, O_3</math> )</p> <p>3- استفاده از استراتژیهای توسعه بازار</p> <p style="text-align: center;">( <math>S_3, S_6, S_9, S_{10}, S_{11}, S_{13}, O_1, O_2, O_3, O_4, O_9</math> )</p>	<p style="text-align: center;"><b>فرصت ها – O</b></p> <p>1- افزایش تعداد جوانان و افزایش میزان ازدواج</p> <p>2- گرایش مردم به مصرف غذای آماده</p> <p>3- توجه خانواده ها به رفاه و توجه به تفریح</p> <p>4- نبود تعداد زیادی رستوران بوفه در سراسر تهران</p> <p>5- رونق گرفتن مرکز خرید تندیس</p> <p>6- کم بودن رقیب اطراف مجتمع تندیس</p> <p>7- قرار گرفتن تندیس در منطقه نسبتاً مرفه نشین تهران</p> <p>8- تعداد بالای تامین کنندگان مواد مورد نیاز شرکت</p> <p>9- مناسبت های مذهبی مانند محرم و ماه رمضان و اعیاد و میلادها</p>
<p style="text-align: center;"><b>استراتژیهای WT</b></p> <p>1- توسعه و گسترش تحویل غذا در درب منزل و تامین غذای مجالس ها</p> <p style="text-align: center;">( <math>W_1, W_2, T_{10}</math> )</p>	<p style="text-align: center;"><b>استراتژیهای ST</b></p> <p>1- استفاده از رهبری در هزینه برای پایین آوردن قیمت ها</p> <p style="text-align: center;">( <math>S_3, S_4, S_{13}, S_{14}, S_{10}, S_{13}, S_{14}, T_1, T_5</math> )</p> <p>2- هماهنگ کردن و تطبیق معقول شرکت با اصول اداره بهداشت و اداره اماکن</p> <p style="text-align: center;">( <math>S_3, T_2, T_3, T_9</math> )</p> <p>3- رسوخ در بازار در قسمت فست فود</p> <p style="text-align: center;">( <math>S_3, S_4, S_8, S_{13}, T_8</math> )</p>	<p style="text-align: center;"><b>تهدیدات – T</b></p> <p>1- افزایش تورم و کاهش قدرت خرید کارکنان</p> <p>2- سخت گیری اداره بهداشت برای تضمین سلامت غذاها</p> <p>3- سخت گیری اغلب بدون قاعده از سوی گشت ارشاد</p> <p>4- مشکلات قرار دادی کارگران و بیمه آنها</p> <p>5- تحریم های اقتصادی که منجر به میل به پس انداز بیشتر شده است</p> <p>6- افزایش مالیات و افزایش پایه حقوق کارکنان</p> <p>7- کاهش اعطای تسهیلات بانکی از طرف بانک ها</p> <p>8- وجود رقبای جدید مخصوصاً در قسمت فست فود</p> <p>9- تبلیغات رسانه های گروهی برای کاهش استفاده از غذاهای خارج خانه</p> <p>10- ترجیح مصرف کنندگان برای برگذاری مجالس در داخل خانه</p>

## ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE):

### توان مالی (Fs)

- 5 قدرت نقدینگی شرکت بالا می باشد
- 4 سرمایه در گردش در حد مطلوب می باشد
- 3 بازده سرمایه رو به رشد و افزایش است
- 2 خطر ناشی از تجارت برای برند نسبتاً جا افتاده شرکت کمتر است
- 14

### توان صنعت (IS)

- 5 ثبات مالی بسیار بالایی را می طلبد
- 4 توان در این صنعت توان برای رشد بالا می باشد
- 4 با استفاده از خلاقیت و نوع آوری توان سود آوری بالا است
- 3 مهارت لازم در فن آوری و تجربه لازم بسیار تاثیرگذار است
- 3 استفاده بهینه از منابع موجب صرفه جویی و کاهش هزینه مطلوبی خواهد شد
- 2 به دلیل سرمایه گذاری متوسط ورود به بازار نسبتاً آسان است
- 21

### ثبات محیط (ES)

- 3 نرخ تورم در تهران بالا رفته است
- 3 قیمت محصولات شرکت های رقیب مساوی و یا بالاتر از قیمت های شرکت می باشد
- 4 کشش تقاضا از نظر قیمت در حد متوسط می باشد
- 2 فشار ناشی از رقابت در حد متوسط می باشد
- 12

## ضریب رقابتی (CA)

- 2 سهم بازار شرکت در حد مطلوبی است و جزء رهبران این صنعت در رستوران بوفه می باشد
- 2 کیفیت محصول شرکت در سطح بسیار خوبی است
- 3 کلاً وفاداری مشتریان در این صنعت حد متوسط است
- 3 اعمال کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه بالا می باشد
- 1 دانش فنی این شرکت یکی از بزرگترین مزیت رقابتی این شرکت می باشد
- 11

### نتیجه :

$$14 \div 4 = 3/5 \quad \text{میانگین (FS) :}$$

$$21 \div 6 = 3/5 \quad \text{میانگین (IS) :}$$

$$-12 \div 4 = -3 \quad \text{میانگین (ES) :}$$

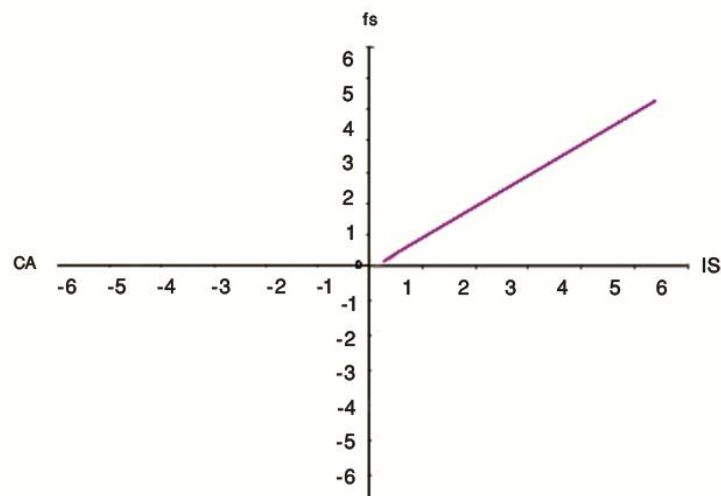
$$-11 \div 5 = -2/2 \quad \text{میانگین (CA) :}$$

$$+3/5 + (-2/2) = 1/3$$

نقطه ای که بر روی محور X ها قرار دارد

$$3/5 + (-3) = 0/5$$

نقطه ای که بر روی محور Y ها قرار دارد



شرکت از نظر وضع مالی قوی است و توانسته است در صنعتی که دارای رشد پایدار است از مزیت رقابتی عمده ای برخوردار شود.

شرکت در وضعیت خوب و ایده آلی به سر می برد و باید از استراتژی های تهاجمی برای موفقیت هر چه بیشتر استفاده نماید و می تواند از استراتژی هایی مانند رسوخ در بازار، توسعه بازار، یکپارچگی افقی و تنوع افقی و یا استراتژی ترکیبی که بستگی به شرایط خاص سازمان دارد استفاده کند.

### ماتریس داخلی و خارجی (GE) :

نمره نهایی ماتریسی عوامل خارجی	زیاد 3 تا 4	قوی 3 تا 4	متوسط 2 تا 2/99	ضعیف 1 تا 1/99
	4	3	2	1
متوسط 2 تا 2/99				
قوی 3 تا 4				
کم 1 تا 1/99				

### جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

با توجه به نتیجه تحلیل بر مبنای ماتریس GE مطلوب است که شرکت استراتژی هایی را به اجرا در آورد که هدف آنها « حفظ و نگهداری وضع موجود » باشد مانند استراتژی های رسوخ در بازار و یا توسعه محصول.