

تحلیل راهبردی هتل صدرای شیراز با ابزار SWOT

شایان نگهداری

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر اصفهان

Negahdarishayan@gmail.com

مهرداد علی پور

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر اصفهان

Mehrdadalipoor63@gmail.com

حسین وحیدی

استادیار، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر اصفهان

drvahidy@mut-es.ac.ir

چکیده

مقاله حاضر برگرفته از تحقیق توصیفی از نمونه موردی است که به جهت تدوین استراتژی هتل صدرای شیراز با الهام از مدل مدیریت استراتژی فرد آر دیود مورد بررسی قرار گرفته است که از این روند برای تدوین استراتژی های هر شرکت یا سازمانی میتوان ایده گرفت. برنامه ریزی استراتژیک راهی برای کمک به سازمان برای بهره‌وری بیشتر از طریق کمک به هدایت تخصیص منابع به منظور دستیابی به اهداف است. هدف اصلی پژوهش حاضر آن است که با بکارگیری فرآیند برنامه ریزی راهبردی، ضمن پی جویی توانمندی ها و کارکرد های گردشگری شیراز و به منظور توسعه این کارکردها، اقدام به ارائه ی راهکارها و تدوین راهبرد های کاربردی در جهت توسعه هتل صدرای شیراز و افزایش مسافران و گردشگران این شهر گردد. در این پژوهش با شناسایی مهمترین عوامل موثر بر محیط داخلی و خارجی هتل صدرای شیراز نقاط قوت و ضعف و ماتریس عوامل خارجی (EFE) فرصت ها و تهدیدها را بررسی کرده و با کمک ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی سوات (SWOT) و تجزیه و تحلیل موقعیت هتل، استراتژی های هتل را مشخص شده است. سپس با ماتریس عوامل داخلی (IFE) استراتژی های انتخاب شده، با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژی کمی (QSPM) اولویت بندی میشوند؛ در آخر پیشنهاد هایی برای بهبود وضعیت هتل مورد نظر داده شده است. نتایج حاصل از پژوهش با بدست آمدن نمره ارزیابی عوامل داخلی ۲/۷۵ و نمره ارزیابی عوامل خارجی محیط خرد ۲/۴۸ و عوامل خارجی محیط کلان ۲/۳۸ وضعیت استراتژی رقابتی را نشان میدهد با کمک ماتریس برنامه ریزی استراتژی کمی، هفت استراتژی متناسب با ماموریت سازمان و باتوجه به نظرات خبرگان اولویت بندی شده و مناسبترین استراتژی انتخاب شده است، که سه استراتژی برتر بدین شرح اعلام می شود: همکاری با شرکت های گردشگری کشورهای عربی برای جذب گردشگران خارجی، بهره برداری از مزیت موقعیت جغرافیایی شیراز برای بازاریابی در پلتفرم های جهانی، به ویژه Google Ads، توسعه خدمات رفاهی ویژه (مانند سالن ورزش و توره های روزانه) متناسب با گردشگران خارجی و داخلی برای مقابله با رقابت.

کلمات کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک، ماتریس سوات (SWOT)، ماتریس عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE)، ماتریس برنامه ریزی استراتژی کمی (QSPM)

۱-مقدمه

امروزه گردشگری یکی از منابع اصلی درآمد ملی کشورهای توسعه یافته و برخی کشورهای در حال توسعه را تشکیل می دهد. در این میان، کشورهای تراز اول در صنعت گردشگری، هر یک بنا به پتانسیل های موجود در کشور خود توانسته اند زمینه و فاکتورهای اساسی را برای توسعه گردشگری فراهم کنند و با سرمایه گذاری در این صنعت اکنون شاهد به بار نشستن تلاش هایشان هستند و بیشترین سهم را نسبت به سایر کشورها از این صنعت برده اند. براساس پیش بینی کارشناسان اقتصادی دنیا، صنعت گردشگری از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ می تواند از سودآورترین صنایع جهان بوده و حتی از صنعت نفت و اتومبیل هم پیشی گیرد و در شمار سه صنعت عمده جهان محسوب می شود. از این رو گردشگری به عنوان یک فعالیت اقتصادی سودآور مورد توجه کشورها قرار گرفته است. این پدیده در مدتی کوتاه توانسته است ارقام بزرگی از مبادلات جهانی را به خود اختصاص دهد [1]. این در حالی است که ایران با برخورداری از منابع سرشار محیطی و بهره گیری از پشتوانه تاریخی - تمدنی و فرهنگی چند هزارساله از قابلیت ویژه های برای توسعه صنعت گردشگری برخوردار است، اما به لحاظ شکوفایی این کارکردها، نتوانسته جایگاه درخور توجهی را کسب کند، زیرا اقتصاد تک محصولی متکی بر درآمدهای نفتی، مانع از توجه به این بخش از اقتصاد در کشور شده است. مقایسه کشورهایی که مهمترین منابع اقتصادی خود را از گردشگری کسب می کنند با ایران که به درآمدهای نفتی متکی است اهمیت اقتصادی توسعه گردشگری را در ایران نشان میدهد. شهر شیراز از مهمترین مناطق مستعد گردشگری در ایران، به دلیل برخورداری از ویژگی های منحصر به فرد تاریخی، فرهنگی، مذهبی و طبیعی طی دوره های مختلف تاریخی در سطح ملی و بین المللی از توانمندی های بالایی برای جلب گردشگران برخوردار است. تعریف جامع تری نیز به وسیله سازمانی جهانی گردشگری از تورسیم ارائه شده است: گردشگری یک صنعت خدماتی است که شامل تعدادی از عناصر مادی و غیرمادی می باشد. عناصر مادی شامل سیستم های حمل و نقل (هوایی، راه آهن، جاده ای، آبی و امروزه فضایی)، پذیرایی (مسکن، غذا، تورها) و خدمات مربوط به آن نظیر خدمات بانکی، بیمه و خدمات بهداشتی و ایمنی می شود. عناصر غیرمادی شامل استراحت، آرامش، فرهنگ، ماجراجویی و تجربیات جدید و متفاوت میباشد [2]. هدف اصلی پژوهش حاضر آن است که با بکارگیری فرآیند برنامه ریزی راهبردی، ضمن پی جویی توانمندی ها و کارکرد های گردشگری شیراز و به منظور توسعه این کارکردها، اقدام به ارائه ی راهکارها و تدوین راهبرد های کاربردی در جهت توسعه هتل صدرای شیراز و افزایش مسافران و گردشگران این شهر گردد. بنابراین با هدف بررسی برنامه ریزی راهبردی توسعه ی هتل صدرای شیراز، ضعف و فرصت ها و تهدیدهای گردشگری، امید است بتوان به رفع و چاره جویی نقاط ضعف و تهدید و افزایش و بهره مندی از قوت ها و فرصت های گردشگری شیراز اقدام کرد. قابل ذکر است که تجزیه و تحلیل سوات برای تسهیل بررسی واقع بینانه، مبتنی بر واقعیت و داده محور نقاط قوت و ضعف سازمان طراحی شده است. شرکت ها باید با اجتناب از اعتقادات از پیش ایجاد شده یا منطق مبهم، تجزیه و تحلیل را دقیق انجام و بر حقایق و واقعیت ها متمرکز شوند. شرکت ها می توانند از این تحلیل به عنوان راهنما و نه لزوماً به عنوان یک توصیه استفاده کنند [3].

۲- معرفی هتل صدرای شیراز

هتل صدرای شیراز، یکی از یادگارهای قدیمی شهر شیراز، با قدمتی بیش از نیم قرن، در سال ۱۳۴۹ فعالیت خود را با نام «گراند هتل» آغاز کرد. این هتل در ابتدا به عنوان یک مهمانخانه کوچک، در زمینی به مساحت ۶۵۰ مترمربع و تنها ۲۲ اتاق در سه طبقه، در مرکز شهر شیراز، خیابان رودکی، تأسیس شد. همان زمان به دلیل موقعیت استراتژیک خود، میان بانکها، مراکز تجاری و بازارهای اصلی شهر، و در نزدیکی آثار تاریخی ارزشمند زندیه، توانست جایگاهی ویژه در قلب گردشگران و مسافران به دست آورد. در سال ۱۳۶۸، با خرید زمین مجاور، هتل توسعه یافت و مساحت آن به ۱۴۰۰ مترمربع افزایش پیدا کرد. با افزودن یک طبقه دیگر و ارتقاء تعداد اتاقها به ۵۲ باب، هتل صدرای شیراز به یک مقصد محبوبتر برای مسافران تبدیل شد. در آن زمان، این هتل به طور متوسط سالانه پذیرای ۷۳۰۰ مسافر بود و همواره به عنوان یکی از مکانهای پررفت و آمد در مرکز شهر شناخته می شد.

امروزه هتل صدرا، به عنوان یکی از بهترین هتل‌های سه ستاره در شیراز، با ارائه خدمات باکیفیت و امکانات متنوع، به تجربه‌ای فراموش‌نشدنی برای مهمانان تبدیل شده است. این هتل در حال حاضر دارای ۵۲ اتاق متنوع، شامل اتاق‌های استاندارد و پنج اتاق VIP است که با طراحی مدرن و امکانات رفاهی به روز تجهیز شده‌اند.

هتل صدرا سالانه پذیرای بیش از ۲۴۰۰۰ مهمان از اقصای نقاط ایران و جهان است و ارزش کنونی آن به بیش از ۴۰۰۰ میلیارد ریال تخمین زده می‌شود. امکانات این هتل شامل:

- رستوران مجلل و کافی‌شاپ ۲۴ ساعته
- پارکینگ اختصاصی و تاکسی سرویس
- لابی بزرگ و شیک و آسانسورهای مدرن
- میز بلیارد و خدمات لاندری و خشکشویی

هتل صدرا در فاصله‌ای کمتر از ۱۰ تا ۲۰ دقیقه از جاذبه‌های گردشگری نظیر ارگ کریمخان، آرامگاه حافظ و سعدی قرار دارد و این ویژگی، آن را به یکی از بهترین انتخاب‌ها برای مسافران تبدیل کرده است.

این هتل همچنان با حفظ اصالت خود، به دنبال ارائه تجربه‌ای مدرن و متفاوت برای مهمانان است؛ تلفیقی از گذشته‌ای ارزشمند و آینده‌ای روشن که نماد مهمان‌نوازی شیرازی است.

هتل صدرا شیراز چشم انداز خود را تبدیل شدن به اولین انتخاب مسافران برای تجربه‌ای منحصر به فرد، پیشگام در خلق لحظاتی فراموش‌نشدنی، جایی که فرهنگ شیراز، نوآوری و میهمان‌نوازی ایرانی در هم می‌آمیزند بیان کرده است و در بیانیه‌ی مأموریت خود چنین ابراز می‌دارد به عنوان یکی از برترین هتل‌های سه ستاره در جنوب ایران، مأموریت خود را در ایجاد تجربه‌ای بی‌نظیر و خاطره‌انگیز برای مهمانان تعریف می‌کند. این مأموریت با ترکیب ارزش‌های اصیل ایرانی، استانداردهای جهانی، و بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته به منظور ارتقای سطح رضایت مهمانان و جامعه محقق می‌شود.

هتل صدرا شیراز ارزش‌های بنیادین خود اینگونه عنوان کرده است:

- اهمیت به خلاقیت و نوآوری در میهمان‌نوازی و خدمت‌بی‌نظیر
- کیفیت و تعالی در خدمات
- احترام به تنوع فرهنگی
- پایبندی به نظم و قانون موجود در سازمان و قوانین ملی
- تعهد به پایداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی
- ارزش‌گذاری بر کارکنان و توسعه توانمندی‌ها
- تعهد به میراث فرهنگی و اصالت ایرانی
- متعهد به سلامت و ایمنی مهمانان و کارکنان

در این راستا این هتل، استراتژی‌های بنیادی را همواره برای خود در نظر دارد که مواردی از آنها را در ادامه بیان خواهیم کرد.

ارتقای تجربه مشتری

- ارائه خدمات اختصاصی VIP با تیم حرفه‌ای برای مشتریان ویژه تا سال ۱۴۰۷.
- برگزاری رویدادهای فرهنگی و هنری فصلی برای افزایش جذابیت هتل تا سال ۱۴۱۰.

ارتقای کارکنان و نیروی انسانی

- افزایش آموزش‌های مهارتی کارکنان به صورت سالانه با هدف دستیابی به استانداردهای جهانی تا سال ۱۴۰۹.
- افزایش رضایت شغلی کارکنان به ۹۵ درصد تا سال ۱۴۰۸ از طریق برنامه‌های رفاهی و انگیزشی.

برندینگ و شهرت

- ورود به فهرست ۱۰ هتل برتر سه ستاره ایران تا سال ۱۴۱۰.
- دریافت گواهینامه‌های استاندارد بین‌المللی در حوزه خدمات و بهداشت تا سال ۱۴۰۹.

۳- روش تحقیق

در این پژوهش در گام اول نقاط قوت و ضعف و در گام دوم فرصت‌ها و تهدیدها پیش روی شرکت را بعد از تحقیق و بررسی بیان نموده ایم و در گام سوم به شناسایی عوامل داخلی و خارجی بدین صورت که پس از مشخص شدن تمامی نقاط تشکیل می‌شود. نقاط ضعف و قوت داخلی IFE، نقاط قوت و تهدیدها و فرصت‌ها، ماتریس ارزیابی و فرصت‌ها و تهدیدات عوامل داخلی تجزیه و تحلیل می‌شوند. این ماتریس برای تعیین IFE و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE در ماتریس خارجی در ماتریس حاصل از ماتریس ارزیابی EFE موقعیت صنعت یا سازمان به کار می‌رود و برای تشکیل آن باید نمرات عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را در ابعاد عمودی و افقی آن قرار داد تا جایگاه صنعت یا سازمان در بازار مشخص گردد و بتوان استراتژی‌های مناسبی را برای آن مشخص کرد. این ماتریس منطبق بر ماتریس سوات است و استراتژی‌های مناسب برای سازمان را مشخص می‌کند. که در ادامه طراحی مدل تحلیلی سوات را نیز بیان خواهیم کرد.

۴- شناسایی عوامل داخلی

نقاط قوت و ضعف شرکت بعد از تحقیق و بررسی به قرار زیر می‌باشد.

۴-۱: نقاط قوت

قوت منبع مهارت یا مزیت دیگری است نسبت به رقبا و نیازهای بازارهایی که موسسه در آنها کار میکند یا خواهد کرد. قوت یک شایستگی ممتاز است که مزیت مقایسه‌ای موسسه در بازار میشود این عوامل در جدول شماره ۱ درج شده‌اند.

جدول شماره ۱: نقاط قوت هتل صدرای شیراز

نقاط قوت ها (S)		
رهبری قوی در مدیریت هتل	عوامل سازمان و مدیریت	S1
ساختار سازمانی مناسب برای خدمات‌رسانی		S2
استراتژی بازاریابی دیجیتال قوی	عوامل بازاریابی	S3
موقعیت جغرافیایی مناسب		S4
سابقه مالی خوب	عوامل مالی و حسابداری	S5
تجزیه و تحلیل مالی دقیق		S6
کیفیت بالای خدمات	عوامل خدمات و عملیات	S7
فرآیندهای عملیاتی بهینه		S8
نوآوری در خدمات	عوامل تحقیق و توسعه	S9
سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد	عوامل سیستم اطلاعات مدیریت	S10
استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت هتل		S11
تیم مدیریتی ماهر و با تجربه	عوامل منابع انسانی	S12
آموزش‌های مداوم برای کارکنان		S13

۴-۲: نقاط ضعف

ضعف یک محدودیت یا کمبود در منابع مهارت ها و توانایی هایی است، که مانع عملکرد آن سازمان میشود. ضعف چیزی است که سازمان فاقد آن است یا آن را ضعیف انجام می دهد در مقایسه با سایرین یا شرایطی که آن را در موقعیتی نامساعد قرار می دهد [۷]. این عوامل در جدول شماره ۲ درج شده اند.

جدول شماره ۲: نقاط ضعف شرکت

نقاط ضعف ها (W)		
عدم هماهنگی بین بخش ها	عوامل سازمان و مدیریت	W1
نقص در فرایندهای نظارتی		W2
کمبود استراتژی های بازاریابی محلی	عوامل بازاریابی	W3
وابستگی به منابع بازاریابی خارجی		W4
مشکلات نقدینگی کوتاه مدت	عوامل مالی و حسابداری	W5
وابستگی به درآمدهای فصلی		W6
محدودیت در امکانات رفاهی	عوامل خدمات و عملیات	W7
کیفیت پایین برخی از تجهیزات		W8
کمبود سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه	عوامل تحقیق و توسعه	W9
عدم بهره گیری از فناوری های نوین	عوامل سیستم اطلاعات مدیریت	W10
کمبود یکپارچگی در سیستم های نرم افزاری		W11

۵-شناسایی عوامل خارجی

فرصتها و تهدیدها پیش روی شرکت بعد از تحقیق و بررسی به قرار زیر میباشد.

۵-۱: فرصت ها

فرصت یک موقعیت عمده در محیط بیرونی سازمان می باشد. یعنی آنچه که سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری نماید و به عنوان موتور محرک های است که شتاب حرکت سازمان را چندین برابر میکند. این عوامل در جدول شماره ۳ درج شده اند.

جدول شماره ۳: فرصت های پیش روی شرکت

فرصت ها (O)		
رشد صنعت گردشگری در ایران	محیط اقتصادی	O1
قیمت مناسب اقامتگاه ها		O2
تاریخ و فرهنگ غنی شیراز	محیط اجتماعی - فرهنگی	O3
تعامل مسافران از اماکن زیارتی، سیاحتی و قطب پزشکی		O4
استفاده از پلتفرم های رزرو آنلاین	محیط تکنولوژیکی	O5
پیشرفت بازاریابی دیجیتال		O6
حمایت دولت از گردشگری داخلی	محیط سیاسی - قانونی	O7
قوانین تشویقی سرمایه گذاری		O8
رشد علاقه گردشگران بین المللی	محیط جهانی	O9
ارتقای تصویر ایران		O10
افزایش تعداد مسافران داخلی	مشتریان	O11
افزایش تعداد مسافران خارجی (عربی)		O12
افزایش تقاضا برای خدمات شخصی سازی شده		O13
دسترسی به تأمین کنندگان محلی	تأمین کنندگان	O14
انعطاف پذیری تأمین کنندگان		O15
محدودیت ورود رقبای جدید	رقبای بالقوه	O16
وجود برندینگ قوی هتل صدرا		O17
حمایت مالی و تبلیغاتی دولت	نهادهای دولتی	O18
کاهش هزینه های دولتی برای انرژی		O19
وجود اتحادیه های فعال در صنعت هتلداری	اتحادیه ها	O20

۵-۲: تهدیدها

تهدید یک موقعیت نامطلوب عمده در محیط بیرونی سازمان است و به عنوان مانعی بر سر راه سازمان قرار دارد و آن را از رسیدن به اهدافش باز میدارد. این عوامل در جدول شماره ۴ درج شده اند.

جدول شماره ۴: تهدیدهای پیش روی شرکت

تهدید ها (W)		
تورم بالا و کاهش قدرت خرید	محیط اقتصادی	W1
نوسانات ارز		W2
تغییر اولویتهای تفریحی	محیط اجتماعی - فرهنگی	W3
محدودیت های فرهنگی برای گردشگران خارجی		W4
عدم آشنایی کارکنان با تکنولوژی	محیط تکنولوژیکی	W5
هزینه های ارتقاء زیرساخت		W6
تغییرات قوانین مالیاتی	محیط سیاسی - قانونی	W7
تحریم ها		W8
کاهش تردد گردشگران خارجی	محیط جهانی	W9
رقابت با هتل های زنجیره ای		W10
افزایش رقابت با هتل های هم رده	رقبای موجود	W11
رقابت با هتل های تازه تاسیس	رقبای بالقوه	W12
توسعه هتل ایارتمان ها	رقبای غیرمستقیم	W13
مهمان خانه ها و رستوران های محلی		W14
کاهش رضایت مشتریان در فصول اوج	مشتریان	W15
افزایش قیمت مواد اولیه	تأمین کنندگان	W16
تغییرات غیرمنتظره قوانین مالیاتی	نهادهای دولتی	W17
اماکن و نیرو اطلاعات		W18
فشارهای مالی و الزامات اتحادیه های هتل داری	اتحادیه ها	W19

۶- تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE)

چنانچه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که در این ماتریس طبق پیش بینی های به عمل آمده، قوت های پیش روی سازمان بر ضعف های آن غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کم تر از ۲/۵ باشد نشان دهنده ی غلبه ضعف ها بر قوت ها خواهد بود. عدد ۲/۷۵ بدست آمده از ماتریس عوامل داخلی (IFE) بیانگر این است که تا حدودی نقاط قوت بر نقاط ضعف هتل غلبه کرده است. در جدول شماره ۵ اطلاعات این ماتریس آورده شده است.

جدول شماره ۵: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) هتل صدرا شیراز					
عوامل	ردیف	نوت ها (S)	وزن	رتبه	امتیاز وزن دار
عوامل سازمان و مدیریت	۱	رهبری قوی در مدیریت هتل	۰/۱	۴	۰/۴
	۲	ساختار سازمانی مناسب برای خدمات رسانی	۰/۱	۳	۰/۳
	۳	استراتژی بازاریابی دیجیتال قوی	۰	۴	۰/۰
عوامل بازاریابی	۴	موقعیت جغرافیایی مناسب	۰/۱	۳	۰/۳
	۵	سابقه مالی خوب	۰/۱	۴	۰/۴
عوامل مالی و حسابداری	۶	تجزیه و تحلیل مالی دقیق	۰	۳	۰/۰
	۷	کیفیت بالای خدمات	۰/۱	۴	۰/۴
عوامل خدمات و پشتیبانی	۸	فرآیندهای عملیاتی بهینه	۰/۱	۳	۰/۳
	۹	توانمندی در خدمات	۰	۴	۰/۰
عوامل تحقیق و توسعه	۱۰	سیستم های اطلاعاتی کارآمد	۰	۴	۰/۰
	۱۱	استفاده از ترم های ارزش های مدیریت هتل	۰	۳	۰/۰
عوامل منابع انسانی	۱۲	تیم مدیریتی ماهر و با تجربه	۰/۱	۴	۰/۴
	۱۳	آموزش های مداوم برای کارکنان	۰	۳	۰/۰
عوامل	ردیف	ضعف ها (W)	وزن	رتبه	امتیاز وزن دار
عوامل سازمان و مدیریت	۱	عدم هماهنگی بین بخش ها	۰/۱	۲	۰/۰
	۲	تقص در فرآیندهای نظارتی	۰	۱	۰/۰
	۳	کمبود استراتژی های بازاریابی محلی	۰	۲	۰/۰
عوامل بازاریابی	۴	وابستگی به منابع بازاریابی خارجی	۰	۱	۰/۰
	۵	مشکلات نقدینگی کوتاه مدت	۰	۲	۰/۰
عوامل مالی و حسابداری	۶	وابستگی به درآمدهای فصلی	۰/۱	۱	۰/۰
	۷	محدودیت در امکانات رفاهی	۰	۲	۰/۰
عوامل خدمات و پشتیبانی	۸	کیفیت پایین برخی از تجهیزات	۰/۱	۱	۰/۰
	۹	کمبود سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه	۰	۲	۰/۰
عوامل تحقیق و توسعه	۱۰	عدم بهره گیری از فناوری های نوین	۰	۱	۰/۰
	۱۱	کمبود یکپارچگی در سیستم های ترم های بازاریابی	۰	۲	۰/۰
جمع			۱		۲/۷۵

همچنین ماتریس تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (EFE) که به استراتژی ها اجازه میدهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی و وضعیت بازار را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند و با شناسایی تهدیدها و فرصتها این ماتریس، به عنوان ابزاری برای جمع آوری اطلاعات محیط پیرامونی و محیط صنعت مورد استفاده قرار میگیرد [۴]. که در اینجا عوامل خارجی محیط خرد و کلان را مورد بررسی قرار داده ایم که نمره ۲/۳۸ و به دست آمده است و این اعداد در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بیانگر این است که هتل در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می شوند به صورتی مناسب واکنش نشان نداده است.

به بیان دیگر، هتل در استراتژی های خود به شیوه ای نسبتاً موفقیت آمیز از فرصت های موجود استفاده نکرده است و نتوانسته است اثر عواملی را که موجب تهدید می شوند را به پایین بیاورد. و در نهایت با توجه به نمره ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در شکل ۱، هتل سیاست رقابتی و در شکل شماره ۲ شرکت وضعیت حفظ و نگهداری را در پیش گرفته است. در ادامه در جدول شماره ۶ و ۷ اطلاعات ماتریس عوامل خارجی محیط خرد و کلان آورده شده است.

جدول شماره ۶ - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی محیط خرد

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی محیط خرد (EFE) هتل صدرا شیراز

عوامل	ردیف	فرصت ها (Opportunities)	وزن	رتبه	امتیاز وزن دار	توضیحات
مصرفیان	۱	افزایش تعداد مسافران داخلی	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	افزایش تقاضا خدمات اقامتی به دلیل توسعه گردشگری داخلی و تعطیلات رسمی
	۲	افزایش تعداد مسافران خارجی (عربی)	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	افزایش تقاضا خدمات اقامتی به دلیل پزشکی و هزینه بسیار کم
	۳	افزایش تقاضا برای خدمات شخصی سازی شده	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	مسافران به دنبال خدماتی نظیر پذیرایی ویژه، اتاق لوکس و منوهای سفارشی هستند
تامین کنندگان	۴	دسترسی به تأمین کنندگان محلی	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	همکاری با تأمین کنندگان محلی برای کاهش هزینه های حمل و نقل و کاهش هزینه های عملیاتی
	۵	انعطاف پذیری تأمین کنندگان	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	تأمین کنندگان محلی اغلب انعطاف بیشتری در شرایط اقتصادی دشوار دارند.
رقبای بالقوه	۶	محدودیت ورود رقبای جدید	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	نیاز به سرمایه گذاری اولیه بالا و شرایط اقتصادی مانع ورود رقبای به بازار می شود
	۷	وجود برندیگ قوی هتل صدرا	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	شناخته شده بودن برند باعث می شود مشتریان جدید به راحتی جذب شوند
نهادهای دولتی	۸	حمایت مالی و تبلیغاتی دولت	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	طرح های تشویقی و تبلیغاتی دولت برای تقویت گردشگری داخلی
	۹	کاهش هزینه های دولتی برای انرژی	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	تخفیف مالیاتی یا یارانه انرژی می تواند به کاهش هزینه های عملیاتی کمک کند
اتحادیه ها	۱۰	وجود اتحادیه های فعال در صنعت هتلداری	۰/۰۴	۳	۰/۰۹	جامعه هتلداران از منافع اعضا حمایت و از تأمین تسهیلات اطمینان حاصل می کنند
عوامل	ردیف	تهدیدها (Threats)	وزن	رتبه	امتیاز وزن دار	توضیحات
رقبای موجود	۱	افزایش رقابت با هتل های هم رده	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	هتل های مشابه با کاهش قیمت با افزایش کیفیت به شدت عرصه را تنگ میکنند
رقبای بالقوه	۲	رقابت با هتل های تازه تاسیس	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	هتل های تازه تاسیس به دلیل سرمایه زیاد و تبلیغات میتوانند از سود ما کم کنند
رقبای غیر مستقیم	۳	توسعه هتل های رستوران ها	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	تعداد اتاق های بیشتر با امکانات کمتر باعث جذب مسافران داخلی
	۴	مهمان خانه ها و رستوران های محلی	۰/۰۵	۲	۰/۱۲	مهمان خانه ها میتوانند در فصول اوج از سود ما بکاهند
مصرفیان	۵	کاهش رضایت مشتریان در فصول اوج	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	از عدم در دسترس بودن خدمات و تراکم مشتریان منجر شود
تامین کنندگان	۶	افزایش قیمت مواد اولیه	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	امکانات تفریحی مانند استخر یا باشگاه ورزشی وجود ندارد
نهادهای دولتی	۷	تغییرات غیرمنتظره قوانین مالیاتی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	تغییرات قوانین مالیاتی ممکن است هزینه های اضافی برای هتل ایجاد کند.
	۸	امکان و نیرو اطلاعات	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	امکان و اطلاعات میتوانند با خطای مسافران هتل را یلعب کنند
اتحادیه ها	۹	فشارهای مالی و الزامات اتحادیه های هتل داری	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	تقاضاهای مالی و افزایش هزینه ها ممکن است سودآوری را کاهش دهد.
جمع			۱		۲/۳۸	

جدول شماره ۷ - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی محیط کلان

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی محیط کلان (EFE) هتل صدرا شیراز

عوامل	ردیف	فرصت‌ها (Opportunities)	وزن	رتبه	امتیاز وزن دار	توضیحات
محیط اقتصادی	۱	رشد صنعت گردشگری در ایران	۰/۴	۲	۰/۲۸	افزایش تقاضای سفرهای داخلی و بین‌المللی با تمرکز بر بازار
	۲	قیمت مناسب اقامتگاه‌ها	۰/۵	۲	۰/۱۵	رقابت‌پذیری قیمت‌ها نسبت به کشورهای منطقه باعث جذب مسافران شده است
محیط اجتماعی-فرهنگی	۳	تاریخ و فرهنگ غنی شیراز	۰/۴	۲	۰/۱۶	جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی مانند حافظیه، سعدیه و تخت جمشید
	۴	تعامل مسافران از اماکن زبانی، سیاحتی و قطب پزشکی	۰/۵	۲	۰/۱۵	
محیط تکنولوژیک	۵	استفاده از پلتفرم‌های رزرو آنلاین	۰/۴	۲	۰/۱۴	سهولت دسترسی مشتریان به خدمات رزرو از طریق ابزارهای دیجیتال
	۶	پیشرفت بازاریابی دیجیتال	۰/۵	۲	۰/۱۵	پهلود تصویر برند هتل‌ها از طریق تبلیغات آنلاین
محیط سیاسی-قانونی	۷	حمایت دولت از گردشگری داخلی	۰/۴	۲	۰/۲۸	سیاست‌های دولت برای افزایش گردشگری داخلی و تسهیل سفرها
	۸	قوانین تشویقی سرمایه‌گذاری	۰/۵	۲	۰/۱۵	ارائه مشیق‌های مالیاتی برای سرمایه‌گذاران در حوزه گردشگری
محیط جهانی	۹	رشد علاقه گردشگران بین‌المللی	۰/۴	۲	۰/۱۶	افزایش تعامل گردشگران خارجی به بازدید از ایران به دلیل تغییرات مثبت
	۱۰	ارتقای تصویر ایران	۰/۴	۲	۰/۱۴	تلاش‌های رسانه‌ای برای بهبود تصویر ایران در سطح بین‌المللی
عوامل	ردیف	تهدیدها (Threats)	وزن	رتبه	امتیاز وزن دار	توضیحات
محیط اقتصادی	۱	نورم بالا و کاهش قدرت خرید	۰/۵	۱	۰/۵	کاهش توان مالی مشتریان برای سفرهای تفریحی با اقامت در هتل
	۲	نوسانات ارز	۰/۵	۱	۰/۵	افزایش عدم قطعیت در هزینه‌ها و قیمت‌گذاری خدمات هتل‌ها
محیط اجتماعی-فرهنگی	۳	تغییر اولویت‌های تفریحی	۰/۴	۲	۰/۵	کاهش تقاضا برای سفرهای کوتاه و تغییر به تجربه‌های خاص‌تر
	۴	محدودیت‌های فرهنگی برای گردشگران خارجی	۰/۵	۱	۰/۵	برخی محدودیت‌ها برای گردشگران خارجی باعث کاهش تقاضا شده است
محیط تکنولوژیک	۵	عدم آشنایی کارکنان با تکنولوژی	۰/۴	۲	۰/۵	نیاز به آموزش گسترده برای کارکنان در استفاده از ابزارهای دیجیتال
	۶	هزینه‌های ارتقاء زیرساخت	۰/۵	۲	۰/۱۴	هزینه‌های بالا برای ارتقاء تجهیزات و نرم‌افزارهای رزرو آنلاین
محیط سیاسی-قانونی	۷	تغییرات قوانین مالیاتی	۰/۵	۱	۰/۵	تأثیر قوانین جدید مالیاتی بر افزایش هزینه‌های عملیاتی هتل
	۸	تحریم‌ها	۰/۴	۱	۰/۱۶	کاهش تردد گردشگران بین‌المللی به دلیل محدودیت‌های مالی و سیاسی
محیط جهانی	۹	کاهش تردد گردشگران خارجی	۰/۵	۱	۰/۵	عوامل مانند محدودیت‌های ویزا و مشکلات پروازی مانع ورود گردشگران می‌شود
	۱۰	رقابت با هتل‌های زنجیره‌ای	۰/۴	۲	۰/۰۸	چالش‌های پیش‌روی هتل‌های محلی در برابر برندهای بین‌المللی بزرگ
جمع			۱		۲/۲۸	

شکل شماره ۱ - تعیین جایگاه شرکت بر اساس ماتریس IE-4

ماتریس داخلی و خارجی IE-4

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی



جدول شماره ۲ - تعیین جایگاه شرکت بر اساس ماتریس IE-9

ماتریس داخلی و خارجی IE-9

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی



۷- تدوین استراتژی های شرکت

تحلیل سوات در مفهوم کلی، ابزاری برای بهره برداری در مراحل مقدماتی تصمیم گیری و به عنوان پیش درآمد در امر برنامه ریزی راهبردی در نوع کاربردی آن است. تحلیل سوات، تحلیلی منظم برای شناسایی عوامل و زیر عوامل و تدوین راهبرد در راستای تطابق مناسب میان آن هاست. از دیدگاه این مدل، راهبرد مناسب، قوت ها و فرصت ها را به حداکثر و ضعف ها و تهدیدها را به حداقل میرساند [5]. اطلاعات مربوط به بررسی عوامل سوات درجدول شماره ۹ ارائه شده است. جدول شماره ۹ ماتریس بررسی عوامل سوات (SWOT)

<https://cem.cdsts.ir>

عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت														ضریب نرمال	استراتژی های قابل اجرا
WT3		WT1		WO3		WO2		ST1		SO5		SO1			
نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت		
تهنید ها (T) :															
+0.6	4	+0.24	2	+0.12	3	+0.18	3	+0.18	3	+0.24	4	+0.24	4	+0.6	تورم بالا و کاهش قدرت خرید
+0.5	4	+0.20	3	+0.15	3	+0.15	3	+0.15	3	+0.15	3	+0.20	4	+0.5	نوسانات ارز
+0.3	4	+0.12	3	+0.09	3	+0.12	4	+0.09	3	+0.09	3	+0.12	4	+0.3	تغییر اولویت های تفریحی
+0.5	4	+0.20	3	+0.15	3	+0.10	2	+0.05	1	+0.10	2	+0.15	3	+0.5	محدودیت های فرهنگی برای گردشگران خارجی
+0.3	3	+0.06	2	+0.06	2	+0.09	3	+0.12	4	+0.09	3	+0.06	2	+0.3	عدم آشنایی کارکنان با تکنولوژی
+0.6	2	+0.12	2	+0.06	1	+0.18	3	+0.24	4	+0.06	1	+0.12	2	+0.6	هزینه های ارتقاء زیرساخت
+0.5	1	+0.05	1	+0.05	1	+0.15	3	+0.20	4	+0.05	1	+0.05	1	+0.5	تغییرات قوانین مالیاتی
+0.7	4	+0.28	4	+0.28	4	+0.14	2	+0.07	1	+0.28	4	+0.28	4	+0.7	تحریدها
+0.6	3	+0.18	3	+0.18	3	+0.12	2	+0.12	2	+0.18	3	+0.18	3	+0.6	کاهش ترده گردشگران خارجی
+0.4	2	+0.08	2	+0.08	2	+0.16	4	+0.16	4	+0.16	4	+0.16	4	+0.4	رقابت با هتل های زنجیره ای
+0.6	4	+0.24	4	+0.24	4	+0.18	3	+0.24	4	+0.24	4	+0.24	4	+0.6	افزایش رقابت با هتل های هجده
+0.4	3	+0.12	3	+0.12	3	+0.12	3	+0.12	3	+0.12	3	+0.12	3	+0.4	رقابت با هتل های تازه تاسیس
+0.6	2	+0.12	2	+0.12	2	+0.18	3	+0.18	3	+0.18	3	+0.12	2	+0.6	توسعه هتل آپارتمان ها
+0.6	3	+0.18	3	+0.18	3	+0.18	3	+0.18	3	+0.18	3	+0.18	3	+0.6	مهمان خانه ها و رستوران های محلی
+0.7	3	+0.21	3	+0.21	3	+0.28	4	+0.28	4	+0.28	4	+0.21	3	+0.7	کاهش رضایت مشتریان در فصول اوج
+0.5	1	+0.05	1	+0.05	1	+0.20	4	+0.05	1	+0.20	4	+0.05	1	+0.5	افزایش قیمت مواد اولیه
+0.6	1	+0.06	1	+0.06	1	+0.12	2	+0.06	1	+0.12	2	+0.06	1	+0.6	تغییرات غیرمنتظره قوانین مالیاتی
+0.6	4	+0.24	4	+0.24	4	+0.12	2	+0.12	2	+0.12	2	+0.24	4	+0.6	امکان و نیروی اطلاعات
+0.4	2	+0.08	2	+0.08	2	+0.16	4	+0.04	1	+0.16	4	+0.08	2	+0.4	فشارهای مالی و الزامات اتحادیه های هتل داری

عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت														ضریب نرمال	استراتژی های قابل اجرا
WT3		WT1		WO3		WO2		ST1		SO5		SO1			
نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت		
قوت ها (S) :															
+0.7	3	+0.28	2	+0.14	4	+0.28	4	+0.28	4	+0.28	4	+0.28	4	4	رهبری قوی در مدیریت هتل
+0.5	3	+0.15	4	+0.20	4	+0.10	2	+0.10	2	+0.10	2	+0.10	2	3	ساختار سازمانی مناسب برای خدماترسانی
+0.3	3	+0.09	4	+0.12	4	+0.03	1	+0.03	1	+0.03	1	+0.03	1	3	استراتژی بازاریابی دیجیتال قوی
+0.5	3	+0.15	4	+0.20	4	+0.10	2	+0.10	2	+0.10	2	+0.10	2	4	موقعیت جغرافیایی مناسب
+0.5	3	+0.15	4	+0.20	4	+0.10	2	+0.10	2	+0.15	3	+0.15	3	4	سابقه مالی خوب
+0.4	4	+0.16	2	+0.08	2	+0.12	3	+0.12	3	+0.12	3	+0.12	3	4	تجزیه و تحلیل مالی دقیق
+0.6	3	+0.18	4	+0.24	4	+0.24	4	+0.24	4	+0.24	4	+0.24	4	3	کیفیت بالای خدمات
+0.5	2	+0.10	2	+0.15	3	+0.15	3	+0.15	3	+0.15	3	+0.15	3	4	فرآیندهای عملیاتی بهینه
+0.4	3	+0.12	3	+0.12	3	+0.12	3	+0.12	3	+0.12	3	+0.12	3	3	نوآوری در خدمات
+0.4	2	+0.08	2	+0.08	2	+0.08	2	+0.08	2	+0.08	2	+0.08	2	4	سیستم های اطلاعاتی کارآمد
+0.3	1	+0.03	1	+0.06	2	+0.03	1	+0.03	1	+0.03	1	+0.03	1	3	استفاده از ترافیک های مدیریت هتل
+0.5	4	+0.20	4	+0.15	3	+0.10	2	+0.10	2	+0.15	3	+0.15	3	4	تیم مدیریتی ماهر و با تجربه
+0.4	4	+0.16	2	+0.08	2	+0.12	3	+0.12	3	+0.12	3	+0.12	3	1	آموزش های مداوم برای کارکنان

عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت														ضریب نرمال	استراتژی های قابل اجرا
WT3		WT1		WO3		WO2		ST1		SO5		SO1			
نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت		
ضعف ها (W) :															
+0.5	3	+0.20	4	+0.05	1	+0.05	1	+0.05	1	+0.05	1	+0.20	3	+0.05	عدم هماهنگی بین بخش ها
+0.3	2	+0.06	2	+0.03	1	+0.09	3	+0.06	2	+0.06	2	+0.06	2	+0.03	نقص در فرایندهای نظارتی
+0.4	2	+0.08	4	+0.16	4	+0.04	1	+0.04	1	+0.16	4	+0.08	2	+0.04	کمبود استراتژی های بازاریابی محلی
+0.2	4	+0.04	2	+0.08	4	+0.02	1	+0.02	1	+0.08	4	+0.08	4	+0.02	وابستگی به منابع بازاریابی خارجی
+0.3	3	+0.09	2	+0.06	2	+0.09	3	+0.09	3	+0.06	2	+0.09	3	+0.03	مشکلات نقدینگی کوتاه مدت
+0.6	4	+0.24	4	+0.18	3	+0.12	2	+0.18	3	+0.18	3	+0.24	4	+0.06	وابستگی به درآمدهای فصلی
+0.3	4	+0.12	4	+0.09	3	+0.12	4	+0.09	3	+0.09	3	+0.12	4	+0.03	محدودیت در امکانات رفاهی
+0.5	4	+0.20	4	+0.15	3	+0.10	2	+0.10	2	+0.15	3	+0.20	4	+0.05	کیفیت پایین برخی از تجهیزات
+0.2	3	+0.06	4	+0.08	4	+0.06	3	+0.08	4	+0.08	4	+0.06	3	+0.02	کمبود سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه
+0.3	3	+0.09	3	+0.09	3	+0.09	3	+0.09	3	+0.09	3	+0.09	3	+0.03	عدم بهره گیری از فناوری های نوین
+0.4	2	+0.08	2	+0.08	2	+0.12	3	+0.04	1	+0.08	2	+0.08	2	+0.04	کمبود یکپارچگی در سیستم های ترافیک های

عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت												ضریب نرمال	استراتژی های قابل اجرا		
WT3		WT1		WO3		WO2		ST1		SO5				SO1	
نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت	نمره	جذابیت			نمره	جذابیت
۷/۹۶	۱۶۶	۸/۳۸	۱۷۱	۶/۷۶	۱۶۱	۸/۱۱	۱۷۰	۷/۴۳	۱۵۲	۸/۰۶	۱۶۹	۸/۶۱	۱۷۶	۱	مجموع
۵		۲		۷		۳		۶		۴		۱			اولویت

۹- نتیجه گیری

جایگاه رقابتی حاصل شده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی برای این هتل در صنعت گردشگری نشان می دهد که این شرکت باید با تقویت بیشتر نقاط قوت بتواند از ضعف های هتل و موجود در صنعت گردشگری جلوگیری نماید. پیشنهاداتی برای بهبود عملکرد این شرکت در قالب استراتژی های تدوین شده به صورت زیر ارائه میگردد:

۱. تقویت نقاط قوت

- تاکید بر فرهنگ و معماری شیراز: از معماری سنتی و عناصر فرهنگی شیراز در طراحی و دکوراسیون هتل استفاده کنید. این می تواند جذابیت هتل را برای گردشگران داخلی و خارجی افزایش دهد.
- خدمات با کیفیت: با آموزش مستمر کارکنان، کیفیت خدمات را بهبود بخشید. مهمان نوازی و برخورد گرم و صمیمی کارکنان می تواند تجربه اقامت را برای مهمانان به یاد ماندنی کند.
- غذای محلی: با ارائه غذاهای محلی شیراز مانند کلم پلو، فالوده تجربه منحصر به فردی برای مهمانان ایجاد کنید.
- موقعیت مکانی: اگر هتل در نزدیکی جاذبه های گردشگری مانند حافظیه، سعدیه، یا باغ ارم قرار دارد، از این مزیت برای جذب گردشگران استفاده کنید و تبلیغات خود را بر این موضوع متمرکز کنید.

۲. کاهش ضعف ها

- بهبود امکانات رفاهی: اگر هتل از نظر امکانات رفاهی مانند استخر، سالن ورزشی یا خدمات اسپا ضعیف است، سرمایه گذاری در این زمینه می تواند رضایت مهمانان را افزایش دهد.
- به روز رسانی تجهیزات: تجهیزات قدیمی هتل مانند سیستم های تهویه، مبلمان و وسایل الکترونیکی را به روز کنید تا راحتی مهمانان تضمین شود.
- مدیریت شکایات: سیستم مدیریت شکایات را بهبود بخشید و به سرعت به درخواست ها و مشکلات مهمانان رسیدگی کنید. این کار باعث افزایش رضایت و وفاداری مشتریان می شود.

۳. بازاریابی و تبلیغات

- فعالیت در فضای مجازی: با ایجاد صفحات فعال در شبکه های اجتماعی مانند اینستاگرام و تلگرام، هتل خود را به گردشگران معرفی کنید. از عکس ها و ویدیوهای جذاب از امکانات هتل و جاذبه های اطراف استفاده کنید.

- همکاری با آژانس‌های مسافرتی: با آژانس‌های مسافرتی و تورهای گردشگری همکاری کنید تا هتل شما به عنوان گزینه‌ای مناسب برای اقامت معرفی شود.
- تخفیف‌ها و پیشنهادات ویژه: در فصل‌های کم‌رونق، تخفیف‌ها و پیشنهادات ویژه برای جذب بیشتر مهمانان ارائه دهید.

۴. ارائه خدمات اضافی

- تورهای شهری: با همکاری راهنماهای محلی، تورهای شهری برای مهمانان سازماندهی کنید تا از جاذبه‌های شیراز بازدید کنند.
- خدمات ترانسفر: خدمات ترانسفر از فرودگاه یا ایستگاه قطار به هتل را ارائه دهید تا سفر مهمانان را راحت‌تر کنید.
- اینترنت پرسرعت: اینترنت پرسرعت و رایگان در تمامی نقاط هتل ارائه دهید، چرا که این امکانات برای بسیاری از مهمانان به ویژه مسافران کاری بسیار مهم است.

۵. بررسی بازخوردها

- نظرسنجی از مهمانان: پس از اقامت مهمانان، از آنها نظرسنجی کنید تا نقاط قوت و ضعف هتل را بهتر شناسایی کنید.
- تحلیل رقبا: عملکرد هتل‌های رقیب در شیراز را بررسی کنید و از بهترین روش‌های آنها الگوبرداری کنید.
- منابع:

۱. مستوفی الممالک، رضا (۱۳۸۰) شهر و شهرنشینی در بستر جغرافیای ایران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

۲. هادیانی، زهره؛ احد نژاد، محسن؛ کاظمی زاد، شمس اله؛ قنبری، حکیمه (۱۳۹۱). برنامه ریزی راهبردی توسعه گردشگری بر

اساس تحلیل SWOT (مطالعه موردی شهر شیراز)، فصلنامه جغرافیا و برنامه ریزی محیطی، سال ۲۳، شماره ۳، صص ۱۳۱.

۱۱۱-.

۳. صادقی‌نژاد، ارشیا، برنامه یزی استراتژیک شرکت های صنایع غذایی و بررسی تاثیر همترازهای عمودی و افقی استراتژی. پایان نامه

کارشناسی ارشد، ۱۳۸۰.

۴. علی احمدی، علیرضا، نگرش جامع بر مدیریت استراتژی، تهران تولید دانش، چاپ یازدهم، ۱۳۸۸.

۵. رضوانی، م.ر (۱۳۸۷)، (توسعه گردشگری روستایی)، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۹۳۳ ص.

۶. نبی زاده مرزبانی، سعید، ۱۳۹۶، تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی با استفاده از ماتریس های SWOT تکمیلی و

QSPM، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت و مهندسی صنایع، تهران.

7. THOMPSON, A. A. & STRICKLAND, A. J. (1989). Strategy Formulation and Implementation, (4th Edition), USA: Irwin, Inc.

8. DAVID, F. R. (2003). Strategic Management-Concepts and Cases, (9th Edition), USA: Pearson Education.