

تمهيد:

تواجه المؤسسات السياحية العديد من التحديات كاشتداد حدة المنافسة، وعمولة الأسواق والركود والأحداث الدولية كالإرهاب والحروب حيث عادة ما تسفر الحروب والأوبئة إلى تناقص شديد في الطلب السياحي على بعض المؤسسات، كما أن السياحة هي القطاع الأكثر تأثراً في الغالب من مشاكل الركود. هذا ما أجبرها على دمج مبادئ التسويق في إدارتها؛ حيث أصبحت أكثر توجهاً نحو السوق. ولكن بقاء هذه المؤسسات لم يعد مرهون فقط بقدرتها على تلبية حاجات ورغبات عملائها ولكنه مرهون أيضاً بقدرتها على الاستجابة بشكل استراتيجي لتيار التحديات التي تواجهها، وبالتالي فقد أصبح التسويق الاستراتيجي ممارسة ضرورية لمؤسسات الخدمات السياحية المعاصرة.

وبهذا المعنى فقد تم تبني الاستراتيجيات التسويقية من طرف المؤسسات السياحية بهدف مواجهة التحديات الحالية، ومن أجل زيادة فعاليتها وتحقيق مزايا تنافسية. ويعتبر موضوع التسويق الاستراتيجي في المجال السياحي جد نادر سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية وهذا يعود إلى تركيز التسويق السياحي على الوجهات (المقاصد) بدلا من تركيزه على العميل وعلى متغيرات البيئة المحيطة.

I. الخصائص الفريدة من نوعها لقطاع السياحة:

وجب على المؤسسات السياحية وجب أن تأخذ في الحسبان بعض الخصائص الفريدة من نوعها عند إعداد الاستراتيجية التسويقية على مستواها وتشمل هذه الخصائص (Rodoula , 2012):

- 1. الموسمية:** تعرف الموسمية في السياحة بأنها اختلال زمني في ظاهرة السياحة، والذي يمكن التعبير عنه من خلال العديد من المؤشرات مثل عدد الزوار، وإنفاق الزوار، وحركة المرور على الطرق السريعة وأشكال النقل الأخرى، والتوظيف، والاقبال على عوامل الجذب. وتعتبر الموسمية مشكلة خطيرة لأنها تدفع مؤسسات السياحة إلى توظيف موظفين بدوام جزئي، وبالتالي تحد من إمكانياتها على تطوير قدرات متميزة. كما تؤدي الحاجة المستمرة لتوظيف موظفين موسميي جدد إلى زيادة تكاليف التدريب والتكاليف الأخرى المرتبطة بدوران الموظفين. وبالتالي فالموسمية تؤثر سلبا على عائدات الاستثمار، وقلة استخدام المرافق. في بعض الحالات، تحصل المؤسسات السياحية على 80% من دخلها في غضون شهرين. لذلك، فقد تم اقتراح أن تقوم الجهات ذات الموسمية الشديدة بوضع سياسات للتغلب على الظواهر الموسمية المتطرفة بينما يجب على مؤسسات السياحة أن تتبنى استراتيجيات تسويقية للتعامل مع المشكلة.
- 2. العمولة:** تعني العمولة في السياحة أن شركات السياحة لديها القدرة على العمل وتسويق نفسها ليس فقط محلياً ولكن عالمياً أيضاً، فقد اختار العديد منهم استراتيجيات تنافسية للتدويل. في الوقت الحاضر، تعتبر شركات السياحة العالم كمال بيئة عملها وتؤسس استراتيجيات عالمية وحضوراً عالمياً في السوق. تؤثر العمولة في مجال السياحة على جانبي العرض

والطلب بطرق مختلفة. في توريد الخدمات السياحية ، تشير الاتجاهات الأكثر شيوعًا إلى تطوير كبار الموردين في جميع أنحاء العالم (مثل الشركات العالمية مثل Disney و Club Med و Touristik Union International) ، مما يؤدي إلى احتكار القلة. كما يشير تطور آخر إلى إنشاء وكالات السفر الافتراضية، والتي تعرض للخطر (بسبب عدم الوساطة) الوظيفة الوسيطة التقليدية لوكالات السفر. أما من ناحية الطلب، تم ربط العولمة بانخفاض تكاليف السفر الجوي، والوصول إلى وجهات جديدة ومنخفضة الأسعار.

3. **انخفاض مستويات الولاء:** تتميز السياحة بانخفاض مستويات ولاء العملاء. إذا كان تطوير الولاء في الخدمات أمرًا صعبًا، فإن تحقيق الولاء في السياحة يعد أصعب بكثير، وذلك لأن المستهلكين يبحثون عن تجارب جديدة من خلال زيارة أماكن ووجهات مختلفة في جميع أنحاء العالم، فمن الصعب جدًا تطوير الولاء. لذلك في الوجهات أو خدمات الإقامة مثلًا يمكن مواجهة هذه المشكلة بتطوير الولاء للعلامات التجارية للخدمات العالمية بحيث يثق العملاء ويشترى الخدمات من نفس مزودي الخدمة (والمقصود هنا سلاسل الفنادق العالمية) بغض النظر عن الوجهة التي يسافرون إليها.

السياحة صناعة معقدة لأنها عبارة عن مجموعة من الخدمات المختلفة مثل الإقامة والمواصلات وتناول الطعام والترفيه والسفر. كل هذه الخدمات تشمل التجربة السياحية. في كثير من الأحيان لا يتم تقديم هذه الخدمات من قبل مزود واحد يتحكم فيها، ولكن من قبل مزودين مختلفين قد لا يتواصلون أو يتعاونون مع بقية مقدمي الخدمة. وبالتالي، قد تؤدي الرحلة المتأخرة إلى فشل التجربة السياحية الخاصة بالعميل بأكملها، مما يؤدي إلى عدم الرضا ليس فقط عن مزود الخدمة المعين ولكن أيضًا عن جميع المؤسسات الأخرى (مثل الفنادق والمطاعم).

4. **ارتفاع مرونة الطلب:** تتميز خدمات السياحة بالطلب المرنة تبادلية مما يعني أنه يمكن استبدال الرحلة بسهولة بشراء منتج آخر (على سبيل المثال، قد يؤدي شراء سيارة إلى تأجيل المستهلكين لسفرهم لمدة عام أو أكثر حتى يدفعوا ثمن سيارتهم بالكامل) و طلب مرونة دخلية، حيث يمكن أن يؤدي انخفاض دخل العملاء إلى انخفاض كبير في الطلب على الخدمات السياحية.

II. التسويق الاستراتيجي والاستراتيجية التسويقية:

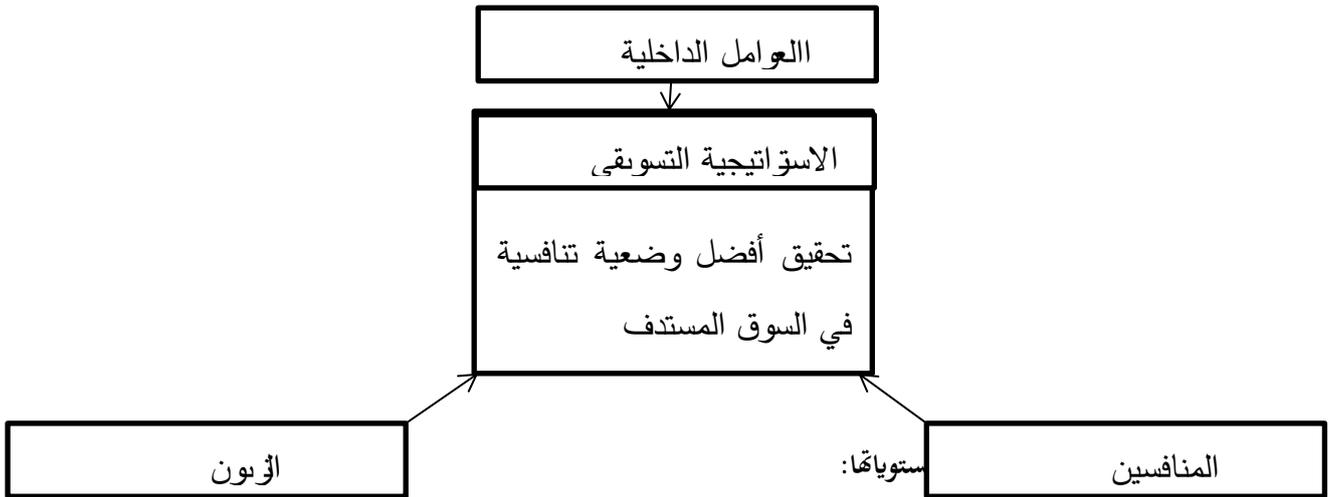
عادة ما يكون كبير مسؤولي التسويق (CMO) جزءًا من الفريق التنفيذي الأول المسؤول عن صياغة الرؤية والرسالة واستراتيجية الشركة للمؤسسة. بمجرد موافقة مجلس الإدارة على ذلك، تقع على عاتق مدير التسويق وفريقه مسؤولية وضع وتنفيذ استراتيجية التسويق لتحقيق المهمة. (Russell & Michael , 2019) قد تشير "استراتيجية التسويق" إلى عملية أو إلى نتيجة. يتناول هذا الجزء مفهوم التسويق الاستراتيجي و استراتيجية التسويق وذلك للحصول على فهم واضح لهذين المفهومين.

1. **تعريف التسويق الاستراتيجي** يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه ذلك النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة التميز بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها في تقديم قيمة أفضل للزبائن .

كما يعرف بأنه التحليل المستمر لحاجات السوق ومن ثم تطوير منتجات ذات أداء جيد توجهها المؤسسة لفئة محددة من المستهلكين (يمثلون سوقها المستهدف) حيث يرون فيها جودة خاصة تميزها عن غيرها من منتجات المنافسين وبالتالي تضمن للمنتج - ومنه للمؤسسة - ميزة تنافسية قوية ودائمة.

وعليه فالسويق الاستراتيجي يقوم على ثلاث مركبات أساسية يمكن تمثيلها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): مثلث التسويق الاستراتيجي



عرفها Kotler بأنها مجموعة التصرفات التي تحدد أجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، كما تُعنى بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمنظمة والمخاطرة المتوقعة بالإضافة إلى تطوير البرامج التسويقية تبعا لذلك.

كما عرفها Brok بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تستهدف تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها في السوق. كما عرفت بأنها مجموعة من الأفكار والأنشطة الخاصة التي تحدد وتوجه قرارات المؤسسة الخاصة بالإدارة الفعالية للمزيج التسويقي والحفاظ على الميزة التنافسية.

ومنه فاستراتيجية التسويق الكاملة ستحدد كل جانب من الجوانب الأساسية للطريقة التي تستهدف بها المؤسسة السوق. يجب أن تعمل الاستراتيجية السليمة على تلبية بعض الاحتياجات المحددة لبعض العملاء المحددين بشكل أفضل من المنافسين وبشكل مربح. أي أن الأسئلة الستة أدناه تحدد استراتيجية يحركها العميل. تحدد استراتيجية التسويق

الشاملة ما يلي (Todd, Kurt , & Lawrence , 2014, p. 41):

- ✓ من تحدد المؤسسة؟ أي من العملاء والقطاعات التي ستخدمهم.
- ✓ عندما تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء وتشبع حاجات ما هي الفرصة أو الفرص التي ستستهدفها.
- ✓ أين ستعمل المؤسسة أي تحديد الأسواق الجغرافية التي ستخدمها.
- ✓ ما الحاجات التي سوف تشبعها المؤسسة.

✓ كيف ستخدم المؤسسة هؤلاء العملاء وتشبع حاجاتهم أي ما هي الوسائل (الموارد والكفاءات المميزة) التي ستستخدمها المؤسسة لخدمة عملائها وإشباع حاجاتهم بشكل أفضل من المنافسة.

✓ لماذا ستفعل المؤسسة هذه الأشياء - نموذج العمل المقنع الذي يحدد كيف ستتجاوز فيها الإيرادات على المدى البعيد التكاليف بمعدل عائد على رأس المال المستخدم معقول.

ويمكن القول أن الاستراتيجية التسويقية هي نتاج عملية التخطيط في جميع المستويات التنظيمية حيث أنه:

المستوى الإدارة العليا (المؤسسة ككل): تهتم استراتيجية التسويق في هذا المستوى بالتوجه نحو الزبون وفق الامكانيات

المتاحة وبما ينسجم مع مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع وتحقيق أهدافها العليا.

مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: تهتم الاستراتيجية التسويقية هنا بمزيج المنتجات وبما يحقق الميزة التنافسية لوحدة

الأعمال الاستراتيجية.

مستوى الوظائف أو الأقسام: والمقصود هما وظيفة التسويق، إذ تهتم استراتيجية التسويق هنا بتشكيل المزيج التسويقي

المناسب الذي يساهم في تحقيق مركز مميز في ذهن الزبون من خلال إشباع حاجاته ورغباته بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون.