

الفصل الأول: مدخل للتحليل الاستراتيجي والتنافسي:

تواجه المؤسسات السياحية العديد من التحديات كاشتداد حدة المنافسة، وعودة 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.

في هذا الفصل، نلقي نظرة على المؤسسات التي تعمل في أسواق تنافسية وتعمل عادةً في وضع تنافسي. وبتناول العمليات والوسائل التي تستخدمها الشركات لوضع نفسها ومنتجاتها أو خدماتها في مواجهة منافسيها للفوز بحصة في السوق.

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
2. العوامة
3. انخفاض مستويات الولاء
4. ارتفاع مرونة الطلب

II. مفهوم التحليل الاستراتيجي والتنافسي:

1. تعريف التحليل الاستراتيجي: التحليل التنافسي هو حجر الزاوية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الفعالة. يساعد التحليل الجيد صناع القرار على فهم وتوقع الإجراءات الحاسمة التي قد يتخذها المنافسون وغيرهم من أصحاب المصلحة المؤثرين على المنافسة لتغيير السوق. ويقع على عاتق صناع القرار هؤلاء مهمة الإجابة على عدد صغير من الأسئلة القوية للغاية حول مؤسستهم، بما في ذلك ما يلي:

ما هو وضعنا الحالي؟

ما هي خياراتنا؟

أي اتجاه نريد أن نسلكه؟

أي اتجاه يجب أن نسلكه؟

كيف نستطيع أن نصل إلى المكان الذي قررنا أن نسلكه؟

كيف سنعرف أننا وصلنا إلى هناك؟

ويعرف التحليل الاستراتيجي بأنه تحليل وتشخيص العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومدى تأثيره في أهداف المنظمة وخياراتها الإستراتيجية. هذا ويساعد التحليل الاستراتيجي على فهم كيفية تأثير الأحداث الحالية والمستقبلية الداخلية والخارجية في المنظمة ، والتي يمكن أن تؤثر في إنجاز النتائج المطلوبة وانتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى الرؤيا المستقبلية. (سعيد سلامة و كرم النجار، 2019)

2. أهداف التحليل: ويهدف التحليل الاستراتيجي بالأساس للإجابة على بعض الأسئلة نذكر منها ما يلي (مداح عرابي) 2008:

ما هي الحرف والنشاطات الحقيقية التي تميز هذه الأخيرة؟

ما هي الفرص والتهديدات التي يفرضها عليها المحيط ؟

ما هو هيكل و ديناميكية القوى المتنافسة؟

كيفية تميز كفاءات وموارد المؤسسة في المجالات التقنية والمالية والتجارية والبشرية؟

هل الهياكل وأنظمة التسيير متناسبة؟

هل الثقافات وسلوك أفراد المؤسسة موافقة مع أهدافها ،نشاطاتها ومحيطها؟

إن التحليل الاستراتيجي يحتاج إلى رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها من حيث حرف المؤسسة، الوضعية المالية، توسيع القوى التنافسية وتقييم الأبعاد التكنولوجية.

3. طرق التحليل الاستراتيجي والتنافسي: (مداح عرابي):

□ الطرق الوصفية

□ الطرق التشكيلية

□ الطرق المفتوحة

III. مفهوم الاستراتيجية التسويقية ومستوياتها:

1. تعريفها:

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.

2. مستوياتها: يمكن 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.