

الفصل الثاني: التحليل الداخلي: عوامل التميز، خلق القيمة والميزة التنافسية 1

تمهيد:

قبل أن تبدأ مؤسسة السياحة والضيافة في مراجعة خياراتها الاستراتيجية، وجب عليها أن تقيم قدرتها النسبية على التنافس وتلبية احتياجات العملاء في أجزاء السوق الجذابة. يجب أن تحدد قدراتها الحالية والمحتملة ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقييم الأصول والكفاءات التي تشكل موارد المؤسسة. وبمجرد تنفيذ ذلك يمكن لها أن تبدأ في تطوير موقع تنافسي بمقابلة القدرات التنظيمية مع حاجات المستهلكين في القطاعات السوقية المستهدفة، وتعتمد هذه المقاربة على مصدرين للأدبيات، وجهة نظر تركز على موارد المؤسسة والأخرى تركز على التوجه نحو السوق. تؤكد وجهة النظر القائمة على الموارد على ضرورة أن تستغل أي مؤسسة قدراتها المميزة، بينما يركز التوجه السوقي على الحاجة إلى الاستجابة لاحتياجات السوق.

I. تحليل الرسالة والرؤية والقيم: يجب أن ينظر المحلل في رسالة المؤسسة ورؤيتها وكذلك قيمها، لمعرفة ما إذا كانت لازالت تتماشى مع ظروف البيئة الخارجية وإمكانيات المنظمة أم لا؟ فمثلا بالنسبة لرسالة الشركة نجد أن العديد من الرسائل لها نقطة نهاية محددة للغاية، فعلى سبيل المثال قد ترغب المؤسسة في أن تصبح الأكبر في الصناعة. إذا تم إنجاز المهمة أو أصبح على وشك تحقيقها، فقد يكون من الضروري إجراء مراجعة وتحديد رسالة جديدة (Blythe & Phil Megicks, 2010).

1. الرسالة:

أ. تعريفها: بيان مهمة أو رسالة المؤسسة هو بيان موجز لغرض المؤسسة يساعد في الإجابة على السؤال "ما الذي نحن هنا للقيام به؟" إنه يميز المنظمة عن غيرها من خلال تحديد النطاق الأساسي وعمليات الشركة، في المقام الأول من خلال تحديد الأسواق أو العملاء أو المنتجات أو المواقع أو الميزات الاستراتيجية (ENZ, 2010). 89 .

على سبيل المثال، تقول Choice Hotels International أن مهمتها هي: "تقديم نظام نجاح الامتياز من العلامات التجارية القوية، والخدمات الاستثنائية، والوصول إلى المستهلكين على نطاق واسع، والتوزيع الذي يسلم للضيوف ويرضيهم ويقلل التكلفة لأصحاب الفنادق". العميل الواضح لبيان المهمة هذا هو صاحب الامتياز، والاحتياجات التي يعدون بتلبيتها هي علامة تجارية قوية وخدمات وبنية تحتية كبيرة للنظام، وتوزيع جيد.

بالنسبة لمضمار سباق الخيل وكازينو Sunland Park، فإن المهمة هي: "أن تكون وجهة جذب ترفيهية شاملة رائدة ومعترف بها في جميع أنحاء المنطقة لخدمة العملاء المتميزة". وتصف الشركة كيف ستحقق هذا الغرض مشيرة إلى أنها ستوفر "منشأة نظيفة وحديثة ومنظمة بشكل جيد تقدم أفضل تجارب سباق الخيل والألعاب". وينصب التركيز على الترفيه الحديث والنظيف للألعاب على نطاق إقليمي.

ب. وظائفها: تلعب الرسالة الوظائف التالية (Alsem, 2024) :63:

- قبل كل شيء، فإن صياغة الرسالة تجبر الشركة على التفكير في أنشطتها ("ما هي الأعمال التي نقوم بها؟"). وبالتالي فهي جزء مهم من عملية التخطيط الاستراتيجي. وخاصة في الشركات التي لا تركز على السوق بشكل كبير، يمكن أن تكون نقطة انطلاق جيدة في عملية التخطيط أن تحاول أولاً الحصول على الأنشطة الحالية على الورق.
- الوظيفة الثانية للرسالة هي وظيفة داخلية: فهي تساعد في تحفيز الموظفين. وبالتالي، يجب أن تحتوي الرسالة على عناصر الأهداف التي يمكن للموظفين السعي لتحقيقها.
- الوظيفة الثالثة للرسالة هي خلق صورة معينة للعالم الخارجي (الوظيفة الخارجية). ولهذا الغاية، يمكن تضمين هوية الشركة في الرسالة، وكذلك، على سبيل المثال، الأهداف الاجتماعية.

2. الرؤية:

أ. تعريفها: الرؤية هي صورة مثالية وفريدة للمستقبل. إنها عبارة عن بيان تطلي ينقل إحساساً بالممكن. ولهذا السبب، غالباً ما نرى رؤى تستخدم مصطلحي "الأفضل" أو "القائد". تتمثل رؤية رويال كاريبيان Royal Caribbean في "تمكين موظفينا من تقديم أفضل تجربة إجازة لضيوفنا، وبالتالي توليد عوائد متفوقة لمساهميننا وتعزيز رفاهية مجتمعاتنا". (ENZ, 2010).

إن المنظمة التي لديها رؤية واضحة لديها إحساس واضح بما تريد أن تكون عليه في المستقبل. وتتلخص رؤية ستاربكس Starbucks في "أن تكون المزود الأول لأجود أنواع القهوة في العالم مع الحفاظ على مبادئنا التي لا تقبل المساومة مع نمونا". ويتحمل الرئيس التنفيذي وغيره من كبار المديرين التنفيذيين المسؤولية الأساسية عن خلق الرؤية التنظيمية. ويجسد هوارد شولتز، صاحب الرؤية وراء ستاربكس، بوضوح الدور الأساسي الذي يلعبه القادة في تشكيل مستقبل فريد من نوعه للشركة.

تتمثل رؤية ماريوت في "أن تصبح المزود الرائد عالمياً لخدمات الضيافة". ومع 30 علامة تجارية و 8900 فندق في 141 دولة ومنطقة، يمكن القول إن ماريوت تحقق هذه الرؤية. وبمجرد ذكرها، يمكن استخدام الرؤية لتركيز جهود المنظمة بأكملها. على سبيل المثال، قد تحتاج الخطط أو السياسات أو البرامج التي تتعارض مع رؤية الشركة إلى التغيير أو الاستبدال. (ENZ, 2010)

مكوناتها: يصف الشكل الموالي مكونات الرؤية:

3. القيم التنظيمية:

إن الجانب الأخير ولكن المهم بنفس القدر هو إرساء القيم التنظيمية. فالقيم توجه القرارات والسلوك التنظيمي. خذ على سبيل المثال Salty's Seafood Grills، وهي شركة صغيرة بما ثلاثة مطاعم تعتقد أنها تتجاوز توقعات الضيوف من خلال أشخاص متمكنين يسترشدون بقيم مشتركة. بالنسبة لهذه الشركة، فإن صوت الضيوف يحرك تصرفات الأشخاص في هذه الشركة. ومن خلال القيم، يفهم أن الجميع يستمعون إلى الضيوف ويفهمون احتياجات الضيوف، ويبدلون قسارى جهدهم لتلبية تلك الاحتياجات. بالإضافة إلى ذلك، تعتقد الإدارة العليا أن الشركاء الأقرب إلى الضيوف هم في قمة المنظمة. ويتمثل باقي دور المنظمة في مساعدة الأقرب إلى الضيوف من خلال توفير الموارد وإزالة العقبات. إن جوهر قيم Salty هو الاعتقاد بأن ما هو جيد للضيوف هو جيد للشركة وجيد لهم كأفراد.

THE VALUES AT STARWOOD HOTELS AND RESORTS WORLDWIDE, INC.

إن قيمنا تشكل الدليل الذي نسترشد به في كيفية تعاملنا مع عملائنا، ومالكينا، ومساهميننا، وشركائنا. ونطمح إلى أن نجعل من ستاروود مكاناً رائعاً للعمل وممارسة الأعمال. ولا ننجح إلا عندما نلبي توقعات عملائنا، ومالكينا، ومساهميننا ونتجاوزها. ونحن شغوفون بالتميز وسنقدم أعلى معايير النزاهة والإنصاف. ونحتفل بتنوع الأشخاص، والأفكار، والثقافات. ونحترم كرامة وقيمة الأفراد الذين يعملون كفريق واحد. ونعمل على تحسين المجتمعات التي نعمل فيها. ونشجع الابتكار، ونقبل المساءلة، ونحتضن التغيير. ونسعى إلى المعرفة والنمو من خلال التعلم. ونشارك في الشعور بالإلحاح، والمرونة، ونسعى إلى الاستمتاع أيضاً. (.ENZ، 2010)

II. تحليل وظيفة التسويق: يلخص الجدول التالي أهم العناصر التي يجب تحليلها:

العنصر	التفاصيل
تحليل هيكل فحص هيكل وظيفة التسويق وعلاقتها بالوظائف الأخرى، مثل وجود رئيس التسويق في مجلس الإدارة كدليل على التسويق	تأثير التسويق في القرارات. يركز التحليل على فعالية الاتصال الداخلي ووظائف التسويق الأخرى ومدى كفاءة تنفيذ الأنشطة التسويقية.
تحليل أنظمة التسويق	يركز على تدقيق نظم التخطيط، الرقابة، تطوير المنتجات، وأنظمة المعلومات. الهدف هو التأكد من فاعلية هذه الأنظمة، وتقديم معلومات دقيقة ومحدثة لصانعي القرار. كما يشمل التدقيق التخطيط والرقابة لتحديد الأهداف المناسبة وقياس النجاح من خلال رضا العملاء وحصة السوق.
تحليل إنتاجية التسويق	قياس الأداء التسويقي باستخدام معايير مالية، مثل الربحية وفعالية التكلفة، لتقييم إنتاجية الخدمات والأسواق المستهدفة وقنوات التوزيع. يتضمن تحليل الربحية من عدة زوايا لضمان تحقيق الأنشطة التسويقية لأفضل النتائج، سواء على مستوى المنتج أو السوق أو القناة.
تحليل أنشطة وظيفة التسويق	فحص مفصل لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (المنتجات، التسعير، التوزيع، الترويج، وخدمة العملاء). يشمل تدقيق المنتجات، السياسة السعرية، سلسلة التوزيع، فعالية الاتصالات الترويجية، وتدقيق دور الموظفين في رضا العملاء وتحسين تجربتهم.