



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية

تحت عنوان :

محاضرات في التسويق الفندقي

مع دراسة حالات تطبيقية محلولة

من إعداد الأستاذ: د/جنادي كريم

مطبوعة موجهة لكل :

- طلبة ماستر-1 - تخصص: تسويق الخدمات - قسم : علوم تجارية

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

www.ksars.org

اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4)

عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)

فهرس المحتويات

1	مقدمة
2	1- مفهوم مصطلح الفندق لغة واصطلاحا
2	2- تعريف الخدمة الفندقية
3	المحور الأول: التطور التاريخي لأصل و جذور الصناعة الفندقية
3	1- الفندقة في الشرق القديم
3	2 - الفندقة عند الإغريق
3	3- الفندقة عند الرومان
5	1- نبذة تاريخية عن الفنادق
5	1-1 الفنادق في العصور المبكرة
6	2-1 الفنادق في العصور الوسطى
7	3-1 الفنادق في العصور الحديثة
8	2- ظهور وتطور الجمعيات الفندقية
9	3- الصناعة الفندقية
9	1-3 الفنادق عبر التاريخ
10	2-3 تاريخ الفنادق حسب المؤرخين العرب
11	3-3 تعريف وتبرير تسمية (صناعة الفنادق)
11	4- أهمية صناعة الفنادق في الدولة
12	1-4 الفنادق
12	2-4 المطاعم
13	3-4 المقاهي
13	4-4 الأنشطة الشبه فندقية
13	5- الأنواع المختلفة للفنادق ونوع نشاطها
13	1-5 فنادق المدينة City or commercial hotels
13	2-5 الخدمات الفندقية المتنوعة
14	3-5 خدمات أخرى متوفرة عند الطلب وبمقابل
14	4-5 تصنيف الضيوف
14	6 - فنادق العبور " Transit Hotel "
15	7- المنتجعات السياحية Resort hotels :
16	8 - فنادق المعالجة بمياه البحر "Thalassotherapy Hotels"
16	9 - فنادق الطرق " Route Hotels "
17	10- الشقق الفندقية " chambre meuble "
17	11-الموتلات "Motel Inn"
17	12- النشاطات شبه الفندقية
18	13-الخدمات الفندقية بالقطارات
18	14 - الخدمات الفندقية بالطائرات
18	15- البواخر العابرة للمحيطات وبواخر الرحلات البحرية
18	1-15 الخدمات الفندقية بالبواخر:
18	2-15 قرى العطل أو المعسكرات Holiday villages
19	16 - فنادق الإقامة "resident hotels"
19	17- الجودة ومعاييرها للضيافة الفندقية
19	1-17 معايير الجودة
19	2-17 الرقابة والمتابعة
19	3-17 إرضاء الضيوف
20	18- خصائص الصناعة الفندقية
20	19-آثار الصناعة الفندقية
20	20- القطاعات العاملة في الضيافة الفندقية

21	21- مسؤوليات قسم المكاتب الأمامية
21	1-21 عمليات مباشرة مع الضيوف
21	2-21 عمليات غير مباشرة مع الضيوف
21	3-21 دورة الضيف
22	22- خصائص الخدمة الفندقية
22	1-22 الخدمة الفندقية تتسم بالتذبذب
22	2-22 الخدمات الفندقية تعتمد على خدمات مرافقة
23	3-22 خدمة التلازمية بين مقدمها والمستفيد منها
23	4-22 الخدمة الفندقية تتسم بالاستهلاك الأنيوالفنائية
23	5-22 الخدمات الفندقية لا يمكن نقلها
23	6-22 الخدمة الفندقية كنظام مفتوح
24	المحور الثاني: مبررات اعتناء مسؤولي التسويق الفندقي بالنزلاء
24	1- النزلاء بمثابة منتجين و مسوقين للخدمة الفندقية
24	2- النزلاء يتأثرون من خلال سلوكهم الوظيفي و الشرائي للخدمة الفندقية
24	3- النزلاء بمثابة عملاء و متعاملين مرجعيين لزيائن مرتقبين
25	المحور الثالث : مسؤولية الادارة التسويقية في المؤسسات الفندقية
25	1- تقديم و نشر المعلومات
25	2- الصورة الذهنية لجودة الخدمات الفندقية
25	3- انتشار الابتكارات و القدرة في استخدامها
26	4- تدني الاحساس بالمخاطرة لدى العملاء
26	5- تقوية الولاء اتجاه علامة الخدمات الفندقية
26	- المحور الثالث : بحوث التسويق و المعلومات التسويقية في الصناعة الفندقية
26	1- بحوث السوق
27	2- بحوث العملاء واتجاهاتهم
27	3- بحوث الدراسات الاقتصادية و التجارية
27	4- دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الفندقية الواعدة
27	5- بحوث الخدمة الفندقية و الخدمات المرافقة
27	6- بحوث المبيعات
27	7- بحوث التسعير
27	8- بحوث التوزيع
27	9- بحوث رجال الضيافة
28	10- بحوث الهندسة المادية وعمليات تسليم الخدمة
28	11- التطبيقات الفعلية لبحوث التسويق الفندقي
29	1-11 تحليل السوق الفندقي
29	2-11 تجزئة السوق الفندقي
29	3-11 اختبار الخدمات الفندقية و جودة نظام تسليمها
29	4-11 بحوث النشاطات الترويجية للفندق
29	5-11 تحليل و مراجعة مبيعات النشاط الفندقي
29	6-11 بحوث تسعيرة الخدمة الفندقية
30	12- مصادر المعلومات الثانوية للفندق
30	1-12 سجل الفندق
30	2-12 طلبات الحجوزات
30	3-12 فهرس العملاء
30	4-12 الملف الرقمي (الالكتروني) للضيوف الرئيسيين
30	5-12 سجلات تدفق النزلاء
30	6-12 الاستثمارات الموزعة داخل غرف الفندق

30	7-12 تقارير الدوائر و الأقسام الادارية الفندقية
30	المحور الرابع: سلوك الزبون الفندقي اتجاه الخدمة المعروضة
31	1- المؤثر
31	2- الحاجات
31	3- حالة التوتر
32	4- المماثلة
32	5- الاهتمام الخاص
32	6- التفكير
32	7- الاستجابة
32	8- التقييم
33	المحور الخامس - : البيئة التسويقية للخدمات الفندقية
33	1- المتغيرات الاجتماعية والثقافية
33	2- المتغيرات السياسية والتشريعية
33	3- المتغيرات الاقتصادية
33	4- المتغيرات التكنولوجية
34	5- البيئة الجزئية
34	1-5 الموردون
34	2-5 المنافسون
34	3-5 الموزعون
34	4-5 العملاء
34	6- البيئة التنظيمية للتسويق الفندقي
34	1-6 أنظمة إنتاج الخدمة الفندقية
34	2-6 نظام التمويل
34	3-6 نظام إدارة الموارد البشرية
34	4-6 نظام المعلومات
34	5-6 النظام المحاسبي
34	المحور الخامس- : أصولية المهنة الفندقية والتخطيط الاستراتيجي:
35	1- الصورة الذهنية
35	2- تنمية وتطوير الخدمات الفندقية
35	3- السمعة التجارية والسوقية للفندق
36	4- اختيار التموضع المناسب
36	5- عمليات التفاعل بين الفندق والعملاء - ادارة العلاقة مع العملاء-
36	6- تكييف ومطابقة الخطة الفندقية
36	7-الصناعة الفندقية
36	8-خصائص الصناعة الفندقية
37	9- التخطيط الاستراتيجي التسويقي للخدمات الفندقية
37	1-9 تحليل الموقف التسويقي
37	2-9 تحليل الأهداف
38	3-9 إعداد الموازنات التسويقية
38	4-9 تحليل محفظة الأعمال الاستراتيجية للمهنة الفندقية
38	5-9-تقسيم السوق الفندقي إلى قطاعات سوقية
39	1-5-9 العوامل الاجتماعية
39	2-5-9 العوامل الثقافية
39	3-5-9 العامل السوسيو-ديمغرافي
39	7-9 التموضع السوقي للخدمة الفندقية
40	8-9 الخطة التسويقية الاستراتيجية

40	المحور السادس - إستراتيجيات التسويق الفندقية
40	1- إستراتيجية إدارة العرض
40	2- إستراتيجية تعيين عمالة مؤقتة
40	3- إستراتيجية العمل في الفترات الإضافية
40	4- إستراتيجية تطبيق إجراءات وقت الذروة
40	5- إستراتيجية تدريب العاملين أكثر من تخصص
41	6- إستراتيجية مشاركة العملاء في تقديم الخدمة
41	7- إستراتيجية المساهمة في تقديم التسهيلات
41	8- استراتيجيات المناولة
41	9- استراتيجيات إدارة الطلب
41	1-9 إستراتيجية تمويل الاستخدام
41	2-9 إستراتيجية تخفيض الطلب المتزايد
41	3-9 إستراتيجية دفع الطلب في فترات انخفاضه
42	-المحور السابع : تنظيم وتصميم وظيفة التسويق الفندقية
42	1-الهيكل التنظيمي للتسويق في الفندق
43	2- الهيكل التنظيمي الفندقية البيروقراطي
43	3- الهيكل التنظيمي الأفقي
44	4- الهيكل التنظيمي الشبكي
45	-المحور الثامن:القوى البيعية الفندقية
45	1- صفات أو مميزات رجال الضيافة
45	1-1 الإبتاعات
45	2-1 المظهر العام
46	3-1 التعاطف
46	4-1 المثابرة والاستمرارية
46	5-1 التفكير واتخاذ القرار
46	6-1 الإحساس والشعور
46	7-1 المهارات الحسابية
46	8-1 الطلاقة اللغوية
46	9-1 التفكير الجانبي و الشامل
46	10-1 الانطوائي والانبساطي
47	المحور التاسع : ادارة جودة الخدمة الفندقية استراتيجيا و تكتيكيا
47	1- مفهوم و تعريف الجودة الفندقية
48	2- أبعاد جودة الخدمة الفندقية
48	1-2 الاعتمادية
48	2-2 الجوانب الملموسة
50	3-2 الاستجابة
50	4-2 الكفاءة والمؤهلات
50	5-2 المجاملة أو الملاطفة
50	6-2 المصادقية
50	7-2 الأمان
50	8-2 إمكانية الحصول على الخدمة
50	9-2 الاتصال
50	10-2 فهم ومعرفة الضيف
50	المحور العاشر : - المزيج التسويقي الفندقية المطور -
51	1- مقاربات و اتجاهات فكرية و نظرية حول المزيج التسويقي الخدمي الموسع
51	2- أسباب الدعوة لمزيج تسويقي خاص بالخدمات

52	3- ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات
52	4- أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماما في تسويق الخدمات
54	5- مكونات المزيج التسويقي الخدمي الموسع
54	1-5 الخدمة
54	1-1-5 مزيج الخدمات الفندقية
55	2-1-5 الخدمات الفندقية Hotel Services
57	3-1-5 العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية للفندق
60	2-5 تسعير الخدمة
61	1-2-5 أهمية السعر Importance of price
61	2-2-5 العوامل المؤثرة على قرار التسعيرة Factors Influencing Pricing Decision
63	4-2-5 التسعير الموجه لتحقيق الأرباح Profitability-Oriented Pricing
65	5-2-5 التسعير الحدي للخدمات الفندقية Marginal Pricing
65	6-2-5 التسعيرة الكامنة Prestige Pricing
65	7-2-5 التسعير القيادي Leader Pricing
66	2-5-8 التسعير البيولوجي أو النفسي psychological pricing
66	9-2-5 مسائل خاصة في التسعيرة Special Issues In pricing
67	3-5 التوزيع
68	1-3-5 ممثلو الفنادق: hotel representatives
68	2-3-5 وكلاء السياحة والسفر: travel agents
68	3-3-5 منظمو الرحلات السياحية: tour operators
68	4-3-5 المنظمات المرجعية: referral organizations
69	3-5-5 المجالس السياحية: tourist boards (TB)
69	6-3-5 مراكز المعلومات السياحية: tourist information Centers
69	7-3-5 شركات الطيران airlines
69	8-3-5 مخطمو الرحلات التحفيزية: incentive travel planners
69	9-3-5 دواوين الاحتفالات واللقاءات: convention bureaux
69	10-3-5 شركات تأجير السيارات السياحية: rent-a-car Companies
70	11-3-5 تنظيمات المركبات motoring organizations
70	12-3-5 الموقع Location
70	13-3-5 اتجاهات مستقبلية في قنوات التوزيع الفندقية
72	4-5 الترويج
72	1-4-5 مزيج الترويج الفندقي The Hotel Promotion Mix
73	2-4-5 البيع الشخصي Personal Selling
74	3-4-5 رسائل البيع: Sales Letters
74	4-4-5 الإعلان Advertising
76	5-4-5 إدارة وظائف ونشاطات الإعلان
76	6-4-5 تنشيط المبيعات Sales Promotion
77	7-4-5 العلاقات العامة Public Relations
78	8-4-5 الدعاية Publicity
79	9-4-5 العرض التجاري: Merchandising
80	10-4-5 الرعاية التجارية: Sponsorship
81	11-4-5 موازنة المزيج الترويجي: Budgeting The Promotion Mix
82	5-5 الناس
83	6-5 الدليل المادي
84	7-5 عملية تقديم الخدمة
84	- المحور الحادي عشر : التموضع السوقي للخدمة ضمن منظور تنافسي
86	1- البحث عن ميزة تنافسية للخدمات الفندقية اتجاه الزبون
86	2- الحاجة إلى "التركيز" على استراتيجيات التنافسية فندقية فعالة و رشيقة
87	3- تحديد واختيار القطاعات المستهدفة للخدمات الفندقية التنافسية

- 88 4- ضرورة فهم سلوك العميل الفندقى و اختيار الخدمة الفندقية التنافسية
- 88 5- تطوير مفهوم الخدمة الفندقية لقطاع سوقى محدد جذاب و مثير
- 88 6- الأهمية الاستراتيجية و التنافسية للخدمة الفندقية مقابل محددات اختيارها
- 89 7- تكوين موقع تنافسى للخدمة الفندقية
- 90 8- دور عملية تحديد مكانة الخدمة الفندقية فى سوقها و تحديات استراتيجية التسويق
- 91 9- خطوات تطوير استراتيجية تحديد مكانة الخدمة فى سوقها
- 91 1-9 تحليل السوق الفندقى فرص/ تهديدات البيئة الفندقية
- 92 2-9 التحليل الداخلى لمواطن القوة و الضعف للمؤسسة الفندقية :
- 92 3-9 التحليل التنافسى للخدمة الفندقية جودة /سعر / منفعة/ Competitive analysis
- 92 4-9 توقع رد الفعل التنافسى اتجاه الخدمة الفندقية
- 96 - المحور الثانى عشر: الاتجاهات الحديثة للتسويق الفندقى فى ظل تنافسية السوق و العالمية
- 96 1-التسويق بالعلاقات "مدخل لتوطيد التعامل فى النشاط الفندقى
- 97 1-1 مقاربات فكرية و عملية حول التسويق بالعلاقات
- 98 2-1 تعريف التسويق بالعلاقات من زاوية الأبعاد الحديثة فىالصناعة الفندقية
- 99 3-1 مرتكزات التسويق بالعلاقات صيغة للاستيعاب و الممارسة
- 99 4-1 متطلبات انتهاز أسلوب التسويق بالعلاقات فى صناعة الخدمات الفندقية
- 99 5-1 نظام تشغيل أسلوب التسويق بالعلاقات
- 100 1-5-1 نظام الإدارة (المانجمنت)
- 100 2-5-1 نظام تعظيم المعادلة التسويقية (الزبون-المسوق)
- 101 2-أسلوب التسويق الأخلاقى فى المؤسسة الفندقية
- 101 1-2 مفهوم الأخلاق و النمذجة السلوكية و الأخلاقية للأنشطة التسويقية
- 102 1-1-2 مسئوليات المسوقين (الفريق التسويقي)
- 102 2-1-2 السلوك المهني للمسوقين
- 103 3-1-2 حقوق و واجبات الأطراف فى عملية التبادل التسويقي
- 105 3- التسويق الداخلى بين السوق و الزبون داخل المؤسسة الفندقية
- 107 3-1 تنفيذ و تحقيق الوعود
- 108 3-2 الدور المحوري و الاستراتيجى للتسويق الداخلى كنظام سلوكى و إدارى
- 108 3-3 الأهداف البعيدة و القريبة لنظام التسويق الداخلى فى الصناعة الفندقية
- 108 3-3-1 تنمية ثقافة المؤسسة الموجهة بالسوق و النزول كشرط أساسى
- 108 3-3-2 الحفاظ على ثقافة المؤسسة ضمن توجهاتها الاستراتيجية فى الصناعة الفندقية
- 109 3-4 طرح بصفة دائمة خدمات فندقية جديدة كمدخل معاصر للتسويق الداخلى
- 109 3-5 شروط و مؤهلات نجاح نظام التسويق الداخلى فى المؤسسة الفندقية
- 110 4- التسويق التفاعلى الحلقة التفاعلية بين المؤسسة الفندقية و العميل (الزبون)
- 110 1-4 تحليل ودراسة تشخيص العميل و متابعته كأساس للبداية فى التفاعل
- 110 2-4 بناء نظام للتفاعل التسويقي لكسب العميل
- 111 3-4 تكنولوجيا المعلوماتية و الشبكية و تنافسية الخدمات الفندقية
- 111 5- أسلوب التسويق الإلكتروني كوسيلة ناجحة فى النشاط التسويقي الفندقى
- 112 1-5 التجارة الإلكترونية لتوسيع ممارسة الأنشطة التسويقية الفندقية عبر الإنترنت
- 113 2-5 الفوائد التى تجنيها المؤسسات الفندقية التنافسية من نظام التجارة الإلكترونية
- 113 3-5 مقومات و أساسيات الدعم للتجارة الإلكترونية
- 113 3-5-1 الأسواق الإلكترونية الاتجاه نحو الأسواق الافتراضية
- 113 3-5-2 أنظمة المعلومات ما بين المؤسسات و الأسواق الإلكترونية
- 114 3-5-3 نماذج و مؤهلات التجارة الإلكترونية فى عالم الأعمال
- 116 3-5-4 مسارات التقارب بين التجارة الإلكترونية و التسويق الفندقى
- 116 4-5 واقع التسويق الإلكتروني
- 116 1-4-5 المفهوم الصحيح و الواسع للتسويق بالانترنت فى الصناعة الفندقية
- 117 2-4-5 دور التسويق بالانترنت فى ممارسة التسويقية الفندقية
- 118 3-4-5 حظوظ، فرص، و تحديات التسويق الإلكتروني الفندقى فى ظل العالمية

- 119..... 4-4-5 تحديات التسويق الإلكتروني الفندقي في ظل مسابرة التنافسية و العولمة الاقتصادية
- 121..... 6- نظام إدارة الجودة الشاملة في النظام التسويقي الفندقي للمؤسسة
- 122..... 1-6-1 بعض المدركين لنظام إدارة الجودة الشاملة
- 122..... 1-6-1-1 نموذج Edward Deming: (إدوارد ديمينغ)
- 122..... 1-6-1-2 نموذج جوزيف جوران (Joseph Juran)
- 123..... 1-6-1-3 نموذج كروسبي اتجاه إدارة الجودة الشاملة
- 124..... 2-6 الفوائد المشجعة لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات الفندقية
- 124..... 1-2-6- خدمة المستهلك
- 124..... 2-2-6- رضا العاملين
- 125..... 2-6-3- تحقيق فاعلية المؤسسة
- 125..... 2-6-4- التعاضد والتآزر الكامل للعمليات والأنشطة
- 126..... 3-6-3- مركاتزات وأسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النشاط الفندقي التنافسي
- 126..... 1-3-6- التوجه بالزبون كمنطلق استراتيجي
- 127..... 2-3-6- التركيز على العمليات والنتائج المحققة (خطوات ومناهج)
- 127..... 3-3-6- الوقاية من الأخطاء أفضل من علاج وقوعها
- 128..... 4-3-6- التركيز والاستثمار في رأس المال البشري لتأكيد الجودة
- 128..... 5-3-6- توطيد العلاقة والاتصال المستمر بالموردين
- 128..... 6-3-6- القرارات المبنية على الحقائق كقرارات ناجحة قائمة على الوقائع
- 128..... 7-3-6- الجودة وانشغالاتها على مستوى القمة الإستراتيجية
- 129..... 8-3-6- المناخ التنظيمي الملائم لبناء سلوك الجودة الشاملة في المؤسسة
- 129..... 9-3-6- التحسين المستمر المنطلق الإستراتيجي للجودة الشاملة
- 129..... 10-3-6- نظام التغذية العكسية كحلقة لتنمية الإبداع والتفوق في الأداء
- 129..... 4-6 إسقاطات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على النشاط التسويقي الفندقي
- 131..... 5-6 الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الجودة الفندقية بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية التسويق الفندقي
- 132..... 7- نظام التسليم في الوقت المناسب كأداة لنشاط التسويقي الفندقي
- 134..... 1-7 استخدام التسليم في الوقت المناسب في النشاط التسويقي الفندقي معاصر
- 140..... دراسة حالات تطبيقية

الملاحق
المراجع

قائمة

الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	تركيبة قطاع الخدمات في بيئة الأعمال	1
23	المؤسسات الفندقية كنظام مفتوح	2
25	التموضع التسويقي للخدمة الفندقية	3
30	نموذج سلوك الزبون الفندقي	4
34	تطوير الخدمات الفندقية	5
36	تحليل الموقف التسويقي للخدمة الفندقية	6
41	مقاربة 1972 Chandler للهيكل التنظيمية	7
42	الهيكل التنظيمي الفندقي البيروقراطي	8
43	الهيكل التنظيمي الأفقي	9
43	الهيكل التنظيمية الشبكية	10
48	مفهوم ثقافة الجودة ودور المدير في تعزيز ونشر الثقافة	11
58	سيرورة التسويق المطبقة في إنتاج وضبط جودة الخدمات	12
66	نظام قنوات التوزيع الفندقية	13
66	نظام التوزيع العمودي للفنادق	14
82	أنظمة الدليل المادي لعملية خدمة المطاعم الفندقية	15
83	نظام عملية إنجاز الخدمة الفندقية (Process)	16
89	خطوات تطوير إستراتيجية تحديد مكانة الخدمة في سوقها	17
92	العلاقة الدائرية بين متغيرات المزيج التسويقي الفندقي	18

93	العمليات الشاملة لتصميم الاستراتيجيات والمزيج التسويقي	19
98	نموذج Oliver للإشباع	20
103	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الأخلاقية التسويقية	21
105	تحقيق الوعود بتفاعل العمليات التسويقية الداخلية والخارجية	22
112	الأبعاد المتعددة المستخدمة ضمن نظام التجارة الإلكترونية	23
115	العوامل الضاغطة لتبني التسويق بالانترنت في الممارسات التسويقية الفندقية	24
120	دائرة ديمينغ للجودة Deming	25
121	ثلاثية عمليات الإدارة لجوران Duran	26
122	ثوابت الجودة لكروسبي Grosby	27
123	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات	28
124	شبكة العلاقات بين المستهلك والمورد داخل و خارج المؤسسة	29
125	نتائج إدارة الجودة الشاملة من زاوية العمليات	30
125	خطوات المراقبة الوقائية لنظام الجودة الشاملة	31
128	موضع الجودة بين إدارة التسويق و إدارة الإنتاج العمليات	32
130	العلاقة بين استراتيجية الجودة و الاستراتيجية العامة للمؤسسة	33
132	استخدام نظام التسليم في الوقت المناسب JIT كأداة إنتاجية وتسويقية	34

قائمة

الجدول

الصفحة	العنوان	الرقم
08	السلاسل الفندقية الكبرى في العالم حسب إحصائية 1994largest Hotel Chain	1
38	الطرق والأساليب الممكنة لتقسيم السوق	2
51	عناصر المزيج التسويقي للخدمات	3
91	الاستخدامات الرئيسية لعملية تحديد مكانة الخدمة في سوقها	4
95	أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات	5

مقدمة

****محاضرات في التسويق الفندقى****

مقدمة:

تعد صناعة السياحة من أكثر الصناعات نموا في العالم حيث لقيت ترحيبا واسعا في معظم الدول التي توجهت نحو اقتصاديات الخدمات حيث فيها محلّ ازدهار و نمو للنشاط الاقتصادي ، وذلك بتكاملها مع القطاعات الاقتصادية الأخرى من خلال التكامل الأفقي والعمودي بين القطاعات وداخل القطاعات الاقتصادية ، و يعمل قطاع السياحة عامة والفندقة خاصة على تنمية الأسواق السياحية و الفندقية و ذلك بما تحقّقه السياحة من تجميل و نشاط و ديناميكية لتنفيذ فروعها الواعدة على حد سواء ، ولقد احتل فرع الفندقة مكانة راقية في اقتصاديات العديد من الدول التي تتمتع بمواقع سياحية وأثرية يتم التردد عليها وزيارتها من قبل الأفراد والمجموعات ، والجزائر واحدة منهم إذ تتوفر على بعض مقومات البلد السياحي الجيد من حيث توافر الشواطئ والحمامات المعدنية إضافة إلى السياحة الصحراوية و سياحة المعالم الأثرية، ومما يزيد من قيمة الخدمة السياحية توفير مراكز الإقامة والنزل المجاورة والقريبة لهذه المعالم السياحية لكونها البنية التمثيلية لمعظم المناطق السياحية كما أنها المسؤولة على تنمية وتطوير تدفق الزائرين والسواح من منطقة سياحية إلى أخرى.

وتعد المؤسسات الفندقية من أهم عوامل النمو والتنمية الاقتصادية وال جذب السياحي التي أصبحت تستقطب العديد من الاستثمارات في دول العالم، مما يعني أن قضية المنافسة تحضى بأهمية واسعة من قبل المؤسسات الفندقية على اعتبار أن الخدمة الفندقية ذات النوعية الحالية ومنافذ التوزيع وأنشطة الترويج والإعلان تشكل عوامل استراتيجية في امتلاك الميزة التنافسية على أسس إستراتيجية مضبوطة ، وعلى هذا الأساس يتم تناول العديد من الأفكار والمقاربات المتعلقة بالنشاط الفندقى والخدمة الفندقية وما توفره من خدمات مرافقة تضمن القدرة والميزة التنافسيين للقطاع الفندقى عامة والمؤسسات الفندقية خاصة .

1- مفهوم مصطلح الفندق لغة واصطلاحاً:

تعتبر كلمة فندق كلمة لاتينية مأخوذة من كلمة *hospitalité* والتي اشتقت منها كلمة *hôtel* بمعنى الحيز والمكان المتخصص لإقامة النزلاء، وفي اللغة العربية يرجع لفظ فندق إلى كلمة فندقيا وتعني مكانا للإيواء يوفر للمقيم أو النزيل المأوى والمأكل وخدمات أخرى مرافقة لمدة زمنية معينة مقابل أجر مقبول ومدروس، وعليه فكلمة فندق تعني كذلك استضافة النزلاء في مكان مختار وفي نفس الوقت يحقق الإشباع أو الإشباعات المنتظرة من طرف النزيل أو المقيم اعتمادا في ذلك على مجموعة من النشاطات والسلوكيات تؤدي إلى تحقيق الجودة المرغوبة من وراء الإيواء المقدم من طرف الفندق.

2- تعريف الخدمة الفندقية:

هناك عدة تعاريف متباينة للخدمة الفندقية من خلال أفكار ومقاربات لدى العديد من المفكرين التسويقيين، فحسب تعريف توفيق ماهر 1997 الخدمة الفندقية هي: "الأنشطة غير المادية والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل وتوفير إشباعا لرغبات وحاجات الضيوف وليس بالضرورة أن ترتبط مع بيع منتج آخر وعند تقديم الخدمة لا يتطلب نقل الملكية".

- تعريف مروان محسن 1996:

"الخدمة الفندقية مجموعة من الأعمال تؤمن للضيوف الراحة والتسهيلات عند شراء أو استخدام الخدمات والسلع الفندقية خلال إقامتهم في الفندق.¹

أما مصطفى يوسف (2016) فيعرف التسويق الفندقي على أنه، "يمثل تلك الجهود التي تبذلها المنشآت الفندقية من أجل التعرف على الأسواق السياحية الداخلية و الخارجية و التأثير فيها بهدف زيادة الحركة الفندقية و ارتفاع نسبة الإشغال الفندقي بها"²

- تعريف إسماعيل السيد 2003:

"هي عبارة عن الأنشطة غير الملموسة بقصد إحداث تبادل ومصممة لتقديم إشباع رغبة أو حاجة للضيف المقيم في الفندق".

لذا و من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مايلي:³

-الفندقية هي أنشطة غير ملموسة.- تلبية حاجات ورغبات وأذواق المقيمين أو الضيوف.

-تقوم على عملية التبادل. - هي مصممة ومهيكله لتحقيق حاجة أو رغبة مطلوبة.

وفي الأخير نقف عند تعريف شامل للخدمة الفندقية؛

الخدمة الفندقية هي: "ذلك النشاط الذي يرتبط بإقامة وإيواء وإعانة النزلاء بغض النظر عن كونها وسيلة تضم الإقامة أو الإعانة وذلك بهدف إسعادهم وتحقيق رغباتهم باعتبار ذلك أفضل طريقة لضمان استمرار المشروع أو النشاط الفندقي من خلال الاستراتيجيات والخطط المهيأة لذلك". ومن هذا التعريف الشامل يتبين أن التسويق الفندقي يؤدي دورا استراتيجيا و عمليا لإدارة الأنشطة الفندقية ما يؤدي إلى رسم الصورة الذهنية و تذكير الزبون بالمؤسسة الفندقية و التفضيل لنوعية معينة من الفنادق المنافسة. و التطور التاريخي لأصل و جذور الصناعة الفندقية يبرر حقيقة واقعية نشاط التسويق الفندقي من خلال الاحتكاك مع البيئة التي ينشط فيها و مختلف المواقف و التطورات الحاصلة فيها عبر الأحقاب الزمنية المتلاحقة ...

¹خالد مقابلة، "أسس التسويق الإلكتروني و الفندقي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الثانية، الأردن، 1997، ص: 58

² مصطفى يوسف، "إدارة الإشراف الداخلي في الفنادق"، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 69.

³حازم محمد عبد الفتاح، "إدارة الفنادق"، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن، 2017، ص: 45

المحور الأول: التطور التاريخي لأصل و جذور الصناعة الفندقية:

تعد صناعة الفنادق من الصناعات القديمة جدا، فظهور الفنادق في العصور القديمة ارتبط وثيقا بظهور الضيافة نفسها ونشئها، حيث كانت الضيافة في العالم القديم تقتصر في الأصل على إشباع حاجة المسافرين العابر، سواء أكانت هذه الحاجة لزيارة أم لتجارة. بيد أن توثيق العلاقات وتزايدها بين المدن، وماتبع ذلك من كثرة الأسفار وتعدد الحاجات تطلب إنشاء النزل السكنية العامة لتفي بهذه الأغراض ولا سيما في المدن التي أصبحت مراكز تجارية هامة. إن تحليل التطور التاريخي لصناعة الفنادق يبين أن الفندقة قبل أن تصل إلى هذا المستوى من التطور في الوقت الحالي مرت بثلاث فترات هي:

الفترة الأولى: الفندقة في العصور القديمة

1- الفندقة في الشرق القديم:

الفنادق ليست في الواقع سوى نزل خصصت لاستضافة المسافرين، ولعل ما يؤيد قولنا هذا هو الاصطلاح اللاتيني للفندق وهو " Hospital " الذي اشتقت كلمة "Hotel" التي تعبر حاليا من الفندق في اللغة الفرنسية، كما اشتقت منه كذلك كلمة "Hospite" الإيطالية القديمة ومن ثم الحديثة وكلمة "Hote" الفرنسية وكلاهما تعني الضيف وهي تطلق على نزيل الفندق.

فالضيافة -أصلا- كانت من أعظم مآثر الحضارة القديمة ولا سيما في الشرق القديم ولعل هذا هو السبب في تأخر ظهور الفنادق في بلاده، وتبين الدراسات التاريخية لبلدان الشرق القديم أن البلدان العربية بالغت في إكرام الضيف حتى أصبحت الضيافة العربية في العالم كله مضرب الأمثال. حيث كان العرب يوقدون النيران ليلا فوق قمم الجبال العالية ليراها المسافرين من بعيد فيتجه نحوها ليجد الدفء والمأوى والمأكل دون مقابل ، وثمة رأي يرى أن الفندقة ظهرت في الشرق القديم قبل ظهورها في القارة الأوربية بزمن طويل وليس معنى هذا أن انتشارها كان انتشارا عاما وطبيعيًا بالمعنى الذي رأيناه في غيرها من باقي الشعوب القديمة.

2 - الفندقة عند الإغريق :

إن الفندقة العامة أي الضيافة لم تعرف عند الإغريق القدماء في بادئ الأمر، لأنهم كانوا يشتهرون بكرم الضيافة مثلهم مثل باقي الشعوب الشرقية ، ذلك لأن الإغريق القدامى كانوا على اتصال وثيق بأهل الشرق القديم ومصر بصفة خاصة حيث تبادلوا العلوم والمعارف، لذا فالفندقة القديمة عند الإغريق كانت أساسا للفندقة العلاجية إلى حد ما.

3- الفندقة عند الرومان:

الفندقة عند الرومان لم تأت بجديد على ما أتت به الفندقة الإغريقية من الناحية النوعية إلا أننا نرى أنها فاقت هذه الأخيرة بأن صقلتها ونظمتها من الناحيتين الشكلية والقانونية. فالمعروف أن روما غزت العالم القديم والحديث بنظمها وأحكامها، وهي في هذه الناحية لم تغفل الفندقة، ذلك أن أغلب الأحكام القانونية التي تضمنتها القوانين المدنية للدول الحديثة يرجع أصلها إلى القانون الروماني، إذ أن القانون الروماني هو القانون القديم الوحيد الذي نظم صناعة الفنادق بصفة خاصة. ولا يخفى أن الحكام والمشرعين الرومان كانوا يتحرون الشدة والقسوة عند سنهم التشريعات الفندقية لكي تكون رادعة لأصحاب الفنادق ولضمان سلامة المسافرين.

رأينا أن الفندقة لم تعرف في الشرق القديم إلا عندما كانت الجنود تحتاج خلال سيرها إلى ملاجئ تأويها ليلا من الضواري وتحميها نهارا من حرارة الشمس ، فكان الحكام والسلاطين يقيمون لهم في طريقهم مبان جماعية في قلب الصحاري على مسافات متباعدة ويقدر الإمكان يختارونها قرب منابع المياه ، وكان يطلق على هذه النزل لفظ " Cauponae " هذه النزل لم تكن سوى استراحات تتكون من فناء كبير محاط من جميع جوانبه بغرف مخصصة لإيواء الأعراب دون مقابل ، تكون خالية من الفراش والزاد، وكان لزاما على المسافرين أن يأتي بهما معه، وقد عم انتشار هذه النزل بعد الفتوحات وأصبحت تستعمل من قبل المسافرين سواء أكانوا أفراد أو قوافل، فعرفت في بلاد شرق البحر الأبيض المتوسط منال القسطنطينية وبلاد الفرس وسائر البلدان العربية بـ (أم خان) . أما في بلاد شمال إفريقيا (جنوب

البحر الأبيض المتوسط) فقد عرفت باسم (منزل) أو (كرفات سراي)، لأنها أصبحت بعد الفتوحات الرومانية تعد لإيواء القوافل والمسافرين.

وقد أنشئت بعد ذلك خانات على مشارف المدن وداخلها، يأوي إليها الجند العائدون والتجار والمسافرون، هذه النزل كانت عبارة عن نزل للمواطنين يحولونها إلى خانات يستقبلون فيها الجنود المنتصرين العائدين من ميدان الحرب والمحمليين بالغنائم، فيقدمون لهم: ما لذ وطاب من طعام وشراب بقصد ابتزاز أموالهم، كان يطلق على هذا النزل اسم "diverticula".

وفي نهاية هذا العرض الموجز للفندقية في العصور القديمة، لا بد من الإشارة إلى أن الخان كان يتكون في تلك العصور من غرف نوم ومخزن ويثر ماء واسطبل للحيوانات.

المرحلة الثانية: الفندقية في العصور الوسطى:

تعتبر العصور الوسطى بداية تطور صناعة الفنادق حيث كانت تلك الفترة طويلة رافقتها ظروف اقتصادية وتجارية وصناعية عديدة أثرت عليها كثيرا، كما أخذت الفنادق تغزو المدن الكبرى وتحل محل الخانات في المدن الصغيرة. ففي العصور الوسطى كانت المسيحية قد انتشرت وعمت القارة الأوروبية وتميزت التقاليد الدينية وقتئذ بما عرفت به من حب للمستقبل لكرم الضيافة واعتبرته أحد الواجبات الدينية.

بيد أن هذه الضيافة الخاصة لم تستمر طويلا نظرا لتزايد الأسفار سواء أكانت للتجارة أم لتأدية فريضة الحج ... الخ الأمر الذي أدى إلى انتشار الفندقية العامة في المدن تبعا لتطور طرق المواصلات ووسائل النقل نتيجة لاختراع الآلات البخارية والسيارة والدراجات النارية والسكك الحديدية.

وأهم ما تمتاز به العصور الوسطى هو تطور وتحول الخان البدائي الذي كان يتكون من غرف نوم درجة أولى وغرف نوم مخصصة لطاغم السائقين (غرفة أو غرفتين كبيرتين) وخانة وفسحة في الوسط وكذلك إسطبل للحيوانات إلى فندق كبير وانتشاره داخل المدن، وكانت هذه الفنادق الأولية مقسمة إلى غرف صغيرة وبسيطة لإيواء الفقراء وغرف جيدة لإيواء الأغنياء وكانت غرف الأغنياء كبيرة وذات أثاث فاخر وفي بعض الأحيان توجد فيها فسحة إضافية لتقديم الطعام.

وهكذا أنشئت الفنادق الكبيرة في العواصم، ولأول مرة ظهر اسم الفندق على لافتات كبيرة معلقة على شرفها مثل فندق "سكك الحديد" وهنا بدأ هذا النوع الجديد يأخذ طراز معين يتفق مع متطلبات الخدمة وسهولتها بحيث أصبحت الصالة العمومية في الطابق الأرضي أما الأدوار العليا فاحتوت على غرف كانت عبارة عن وحدات متشابهة.

وتشير المراجع النظرية المتخصصة إلى أن الفنادق في العصور الوسطى كانت تتكون من عدد كبير من الغرف تستوعب أحيانا ما بين 100-150 شخصا ولم يكن باستطاعة الفندق وأسرته الصغيرة أن يقوم بخدمة هذا العدد الكبير من الضيوف فلجأ إلى مساعدة آخرين يعملون في المطبخ وخدمة الطوابق بعد أن كان الخان يدار من قبل مالك الخان وأفراد أسرته وهكذا ظهر التخصص المهني في صناعة الفنادق وبشكله الأولي لعلم الفنادق.

المرحلة الثالثة: الفندقية في العصور الحديثة

أصبحت صناعة الفنادق في العصر الحالي صناعة فريدة ومتميزة لها خصائصها وأنظمتها وثقافتها وقوانينها وسياساتها، فالواقع التطبيقي يبين أن الكثير من رجال الأعمال والشركات في معظم بلدان العالم قد أخذت تتهاقت على الاستثمار في هذا القطاع إذ قامت بتأسيس شركات عالمية تهدف إلى إدارة السلاسل الفندقية والفنادق الكبيرة وتعمل على إدخال أحدث وسائل البناء للإنشاء والتكنولوجيا والإدارة الحديثة فيها.

وتشير دراسات صناعة الفنادق في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن صناعة الفنادق فيها شهدت نموا ملحوظا في العشرينيات من القرن الماضي، كما تم فيها تطوير الكثير من المفاهيم المتعلقة بتصميم الفنادق من خلال العمل الدؤوب والمتواصل لتقابل رغبات المسافرين والسائحين المتغيرة باستمرار، فالفنادق الموحدة ذات الأحجام المتوسطة والقائمة في مراكز المدن التجارية تم استبدالها بفنادق أخرى تميز بناؤها بفن معماري خلاق و جديد، وبقاعات مركزية ذات سطوح عالية وبمساعد خارجية جذابة، وبإبداعات أخرى أصبحت سمة ملازمة لكثير من الفنادق منها "Century

Plaza " في لوس أنجلوس وكذلك فنادق " Regency Hyahh " في أطلنطا، كما تم إنشاء فنادق المؤتمرات الضخمة التي تتميز بكبر حجمها ومساحات واسعة لإقامة الحفلات لتقابل متطلبات السوق المتزايدة والمتغيرة باستمرار، وخير مثال على ذلك "New York Hilton"

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن هناك تغييرات كثيرة حدثت في مواقع الفنادق، ففي الوقت (بداية عام 1900م) الذي كان يتم فيه إنشاء الفنادق بالقرب من محطات السكك الحديدية وذلك لأن معظم المسافرين كانوا في ذلك الوقت يسافرون وينتقلون من مكان إلى آخر بالقطارات فقد أصبح إنشاء الفنادق الأكثر حداثة يتم خارج المدن بالقرب من المطارات والموانئ وعلى الطرق البرية السريعة وفي المناطق الطبيعية كالغابات والجبال والبحيرات والسواحل ... الخ بسبب ظهور وسائل نقل جديدة وهي: السيارات والطائرات والسفن، فالنفط المتزايد في استخدام القطارات كوسيلة نقل فتح آفاق جديدة لم تكن ملائمة لتطور صناعة الفنادق، كما أن الطلب المتزايد على السفر في السيارات أدى الى ظهور ظاهرة جديدة في حقل الضيافة هي صناعة الموتيلات The Motels Industry ففي أواخر القرن الثامن عشر تمكن رجال الأعمال المسافرين بالسيارات من إيجاد أماكن خاصة (منازل ومزارع قريبة من الطرق البرية السريعة) يقيمون فيها، غير أن عدد المسافرين منهم بعد ذلك الوقت فاق تعداد هذه الأماكن الخاصة والقريبة من الطرق البرية السريعة ، مما أدى بعد ذلك إلى ظهور الموتيل كطريقة وحيدة يقدم السكن فيه للمسافرين من رجال أعمال وغيرهم بتكلفة منخفضة لحل هذه المشكلة. وتشير الدراسات إلى أن أول موتيل تم إنشائه في " Douglas Arizona " في عام 1901 وكان يسمى "Askins cottage camp"

ويبين الاطلاع الميداني أن الولايات المتحدة الأمريكية في الوقت الحالي تمكنت من أن تسمو بالفندقة إلى أعلى درجات التقدم والتنظيم الفني والاقتصادي والإداري، ويمكن التنظيم الفندق الأمريكي بنشأته الضخمة أن يغير من نظام المعيشية التقليدي للأسرة الأمريكية ، فبعض الفنادق في أمريكا يصل عدد الغرف فيها إلى 5500 غرفة مجهزة بكافة الخدمات اللازمة لإشباع حاجات الضيوف ورغباتهم دون الحاجة إلى الخروج من الفندق، ويستطيع الضيف أن يقيم في بعض الفنادق الأمريكية مدة شهر كامل ومتصل ويحصل معها على كل الخدمات التي يحتاج إليها دون الخروج من الفندق. أما في القارة الأوروبية فقد انتشرت فيها الفنادق ووسائل البقاء بكافة أنواعها وأشكالها، ففي ألمانيا الغربية سابقا على سبيل المثال ظهر في عام 1954 م حوالي 18 ألف مشروع فندقي بعدد أسرة يبلغ 295 ألف سرير، كما أن أغلب فنادق مدريد في إسبانيا وبعض فنادق البلدان الأخرى قد بلغ عددها حوالي خمسين فندقا مملوكة كلها لشركة فندقية كبرى مركزها يقع بمدينة مدريد العاصمة، كذلك وصلت صناعة الفنادق في انكلترا إلى مستوى عال. بيد أنها لا ترقى بطبيعة الحال إلى الدرجة التي وصلت إليها صناعة الفنادق في أمريكا، حيث تحتوي على ما يقرب من 1,180,000 سرير، و يقوم بتمثيل الفنادق في بريطانيا جمعية الفنادق والمطاعم البريطانية British Hotels and Restaurants Association ومركزها لندن، وينظم الى هذه الجمعية أكثر من ألف من المحلات العامة متفرقة في شتى أنحاء انجلترا واسكتلندا وشمال إيرلندا كما تنضم إليها كذلك بعض الفنادق الموجودة في المستعمرات عبر البحار، تدخل هذه الجمعية ضمن أعضاء الجمعية الدولية للفنادق (IHA).

وتشير المراجع النظرية المتخصصة إلى أن الإقامة في القارة الأوروبية منتشرة بشكل كبير ولا سيما في المدن الكبرى غير أنها لم تصل إلى ذلك المستوى من التطور الذي وصلت إليه الفنادق الأمريكية من حيث الإدارة والتكنولوجيا والحجم.

1- نبذة تاريخية عن الفنادق:

1-1 الفنادق في العصور المبكرة: 4

يرجع مفهوم الضيافة أو الفندقة إلى العصور الأولى، فقد ذكر هذا النشاط في الكتابات القديمة التي تحدثت عن الحضارة الرومانية والبابلية، فضلاً عن مصر القديمة، حيث قدمت تلك الكتابات وصفاً للأشكال التي عرفت عن الفنادق آنذاك، وكانت هناك العديد من الشواهد التي تدل على وجود نشاط فندقي بدائي.

⁴نائل موسى محمود سرحان، "مبادئ إدارة الفنادق"، دار غيدا للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص:110

فمنذ سنوات عديدة مضت دعت الحاجة للمسافرين والعابرين إلى التوقف وطلب الراحة والطعام أثناء رحلات السفر البرية الطويلة التي سلكها الأقدمون، وبالتالي نشأ ما يعرف بأماكن الراحة حول المواقع القريبة من مصادر المياه. كما قصد أيضاً الغرباء هذه الفنادق البدائية للإقامة والطعام نتيجة للمعتقدات التي كانت سائدة في تلك العصور من أن الغريب يجسد أرواحاً شريرة أو يجسد الشيطان نفسه، وبالتالي يجب توخي الحذر في التعامل معه وإبعاده قدر المستطاع عن السكن داخل القرى والمدن القديمة، أما الرحلات العسكرية التي كانت تضم الجيوش الغازية، فقد فضل القادة العسكريون إقامة جنودهم داخل الخيام التي جلبوها معهم تجنباً للسمعة السيئة التي اتصفت بها معظم فنادق هذه العصور المبكرة.

وقد تبنى النشاط الفندقي البدائي فلسفة العطاء والأخذ بمعنى تقديم الملجأ أو المأوى والطعام للمسافر أو الغريب اليوم، الذي ربما يقوم بنفس العمل غداً، كما كان يقوم بخدمة معظم هذه الفنادق العبيد الذين تم أسرهم من البلاد التي فتحتها جيوش الإمبراطوريات.

وحملت الفنادق في تلك الفترة مسميات الخان أو الخانة، ثم النزل، واعتمد التصميم المعماري لمعظمها على أربعة حوائط حجرية سميكة وسقف لحماية النزلاء من مخاطر الطبيعة ومن هجمات اللصوص وقطاع الطرق، كما شيدت داخل تلك الجدران مجموعة من المصاطب لنوم النزلاء.⁵

وفي مراحل زمنية لاحقة، بدأت الخانات والنزل تتطور نسبياً من الإقامة البدائية التي توفرها للنزلاء إلى إقامة أكثر راحة، فاهتم البعض منها بتوفير إسطبلات للخيول وبالتالي جمعت بين أماكن لإقامة ونوم النزلاء وأماكن لإقامة وراحة خيولهم، لذا أطلق على تلك النزل القصور باعتبارها تناسب إقامة الملوك وفقاً لمقاييس هذه العصور

1-2 الفنادق في العصور الوسطى:

تأثر النشاط الفندقي بالمعتقدات الدينية التي كانت مسيطرة في تلك العصور، حيث لعبت المؤسسات الدينية آنذاك دوراً مؤثراً في تشكيل سلوكيات وأنماط تعامل المجتمع، فقد اعتبر أن من واجبات المواطن الصالح تقديم خدمات الضيافة لمن يطلبها من المسافرين والغرباء مجاناً، ولم نخبرنا الدراسات المتاحة ذات الصلة عن الفترات الأولى من تلك العصور عن قيام النزلاء بدفع مقابل مادي لإقامتهم. وكان يشار إلى النزل التي تقدم خدماتها دون مقابل – كجزء من مفهوم الرجل الصالح – بالـ **Xenodocheions** وهو مصطلح يوناني يعني أماكن الراحة.

وبحلول القرنين السادس والسابع عشر تبلورت مرحلة هامة من مراحل التطور الفندقي، حيث اتخذ صبغة تجارية واضحة وتحدد المهام الأساسية للفندق في تقديم خدمات الإقامة والطعام، والترفيه.

وتعد بريطانيا إحدى شواهد هذا التطور، حيث اعتمد السفر بين لندن ومدينة أدن بيرج على العربات الكبيرة التي تجرها الجياد وهو ما يعني ضمناً وجود رحلات برية تمتد لفترات زمنية طويلة، وتضم عدداً كبيراً من المسافرين الذين يتسمون بالقدرة المالية المرتفعة، وكانعكاس لتلك الظاهرة شيدت الفنادق بجوار الطرق التي تسلكها تلك العربات، كما اهتمت في الوقت ذاته بجودة الخدمات الفندقية التي تقدمها، حيث تتلاءم مع المستوى المعيشي لهؤلاء المسافرين. ومن الملاحظ أن عشوائية البناء الفندقي قد بدأت في الانحسار حيث استلزم تشييد الفنادق الحصول على تراخيص بناء من حاكم المنطقة التي يقع فيها الفندق.

وكان هناك نمط شائع في تصميم الفنادق يسمح بدخول العربات التي تجرها الجياد إلى داخل الفندق، مع تخصيص أماكن من المستوى الأول للنزلاء مكونة من غرف فردية، وأماكن أخرى أقل مستوى لنوم السائقين والسعاة والعاملين في الفندق، كما تميز أيضاً التصميم بوجود فناء كبير يستخدم لخدمة أغراض متعددة، كالحفلات والزفاف، فضلاً عن استخدامه كمسرح عند الضرورة، وهو ما يؤكد ما تم الإشارة إليه سلفاً من أن معالم الوظائف الأساسية للفنادق كإقامة الطعام والترفيه قد تحددت بصورة واضحة، كما توافرت داخل مباني الفنادق أماكن لاسطبلات الخيول، وتم تشييد السور الخارجي من الحجارة وبارتفاع كبير نسبياً لحماية كل فندق من الأخطار الخارجية، وكان لتلك الفنادق مدخل وحيد لتدعيم أغراض الحماية، وإحكام الرقابة في الوقت ذاته على الدخول والخروج من الفندق.

⁵ المرجع نفسه، ص: 113

ومع بداية القرن الثامن عشر ظهرت الأماكن المخصصة لتقديم القهوة في العديد من الفنادق، ويعد فندق Henri الذي بني في مدينة Nantes بتكلفة إجمالية قدرها 17500 جنيه إسترليني، من أشهر فنادق هذا العصر، وكان يضم (60) سريراً، واعتبر آنذاك أفضل فنادق أوروبا.

1-3 الفنادق في العصور الحديثة:

ونعني بها الفترة من القرن التاسع عشر وحتى وقتنا المعاصر، والتي شهدت طفرات متلاحقة في النشاط الفندقي، ليس فقط في عدد الفنادق التي تم تشييدها ولكن في نوعية الخدمات والتسهيلات التي أصبحت تقدم للنزلاء. فعلى سبيل المثال اعتبر ظهور فندق Termont Hotel بمدينة بوسطن الأمريكية بمثابة تحول كبير في مفهوم الفندقية، حيث امتدت خدماته لما هو أبعد من توفير الضروريات الأساسية (كالنوم، والطعام)، حيث قام هذا الفندق بتحسين جودة خدمات الإقامة من خلال توفير غرف فردية بمفتاح يمكن به غلق الغرفة لزيادة درجة الخصوصية والأمان للنزلاء، كما تم توفير المياه والصابون داخل كل غرفة وإضاءتها بمصابيح الغاز، فضلاً عن إسناد مهمة الإشراف على مطعم الفندق لمدير فرنسي إمعاناً في التميز، ولم تكن الخدمات غير التقليدية مألوفة من قبل، مما مكن الفندق من تحقيق نجاح كبير دفع منافسيه للاقتداء به.

وشهد عام 1834 تركيب نظام للصرف الصحي الداخلي في الفنادق، كما استخدمت المصاعد البخارية لأول مرة في الفنادق عام 1853. أما في عام 1875 فقد تم بناء فندق ضخم بمدينة سان فرانسيسكو على الساحل الغربي للولايات المتحدة بتكلفة بلغت في ذلك الوقت خمسة ملايين دولار وضم 800 غرفة، ليصبح المكان المفضل عالمياً لإقامة الاحتفالات والمناسبات والمهرجانات الكبرى، كمهرجان Oscar بينما دخلت الخدمة الهاتفية للفنادق عام 1894، وكان أول فندق في العالم يمتلك هاتف هو فندق Netherlands بمدينة نيويورك الأمريكية.

وفي عام 1896 أنشئ فندق Waldorf Astoria الشهير في مدينة نيويورك الأمريكية، والذي تم هدمه ليفسح مكان في نفس موقعه لإقامة أعلى مبنى في العالم (في ذلك الوقت) وهو مبنى Empire State، ثم أعيد بناء فندق Waldorf Astoria مرة ثانية عام 1931 في نفس الموقع الذي ما زال يشغله حالياً بشارع Park Avenue.

وقد شرعت الفنادق مع مطلع القرن العشرين في إدخال المزيد من التطوير على خدماتها، فقد قام العديد من فنادق أوروبا وأمريكا بتشديد حمامات خاصة لكل غرفة في الفندق، وأدخل نظام الحجز من خلال موظفي المكاتب الأمامية الذين اضطلعوا بمهام تسجيل بيانات النزلاء وكافة المعلومات المتعلقة بهم، والحجرات التي يفضلونها وذلك في سجلات خاصة لكل نزيل بحيث يمكن تقديم الغرفة المفضلة له إذا عاد للفندق ثانية، وقامت الفنادق بإنشاء أقسام للمبيعات الفندقية تتولى الترويج للفندق (فقد كان هناك خلط مفاهيمي بين النشاط التسويقي والنشاط البيعي).

وقد صاحب السنوات الأولى لفترة 1900 ظهور السكك الحديدية، مما أثر بصورة مباشرة على مواقع بناء الفنادق، فقد تركزت فنادق تلك الفترة حول الأماكن القريبة من محطات السكك الحديدية، وهي نفس الأماكن التي اعتبرت في فترات لاحقة أماكن غير ملائمة لإقامة الفنادق الحديثة، وذلك بعد ظهور السيارات، وتناقص أهمية السكك الحديدية كوسيلة رئيسية للتنقل والسفر بين البلاد المختلفة.

وبتدهور الأوضاع الاقتصادية خلال فترة الكساد العالمي أفلست الكثير من الفنادق وأغلقت أبوابها خلال الفترة من 1930 وحتى 1935 وازدادت الأوضاع سوءاً في الأربعينيات، فلم تصبح المشكلة فقط في انخفاض نسبة الأشغال بل في إيجاد العمالة الكافية لتشغيل الفندق، وتوفير الموارد اللازمة لمباشرة نشاطه.

أما في بداية الخمسينيات فقد انتشر بصورة كبيرة ما عرف بالسلاسل الفندقية، حيث أقامت الكثير من الفنادق الكبرى فروعاً لها في معظم المدن المهمة داخل البلاد، مما أسهم في ظهور الإعلان القومي أو الوطني للترويج لتلك الفنادق في مختلف أنحاء البلاد، أي على مستوى الدولة كلها، وليس فقط منطقة جغرافية محددة كما كان في السابق. كما أسهم نظام السلسلة أيضاً في ظهور العلامات المميزة للفنادق بحيث يمكن للعملاء التعرف على الفندق من خلال الشعار المميز له دون الحاجة لقراءة الاسم، وهو ما يعرف تسويقياً باستراتيجيات التمييز والتي يتم من خلالها إعطاء

اسم، أو علامة، أو رمز، أو تصميم بغرض تعريف السلعة أو الخدمة وتمييزها عن تلك المقدمة بواسطة المنافسين. وبالتالي يمكننا القول أن تبني النشاط للمبادئ والمفاهيم التسويقية قد بات واضحاً بصورة أكبر.

ثم جاء النشاط السياحي الذي شهدته الستينيات والسبعينيات لينعش الفنادق، حيث قدمت السياحة فرصاً تسويقية عديدة ومتنوعة ساعدت الفنادق على النمو والتوسع، فقد تنامى الاتجاه نحو السفر الخارجي والداخلي، وتناول الطعام خارج المنزل، وظهرت الكثير من التحالفات السياحية، فقد ارتبطت مثلاً شركة طيران **TWA** الأمريكية بالتعامل مع سلسلة فنادق **Hilton**، وارتبطت كذلك شركة **ITT** بسلسلة فنادق **Sheraton**.

واتخذت الفنادق من شعار " الفندق هو المنزل الثاني للنزيل " أسلوباً للترويج، فقد اهتمت أحواض السباحة بجذب العملاء من مرتادي الشواطئ إليها في نهايات الأسبوع والعطلات، كما شرعت في تنفيذ عدد من البرامج السياحية لسفر النزلاء إلى الخارج لفترات قصيرة، فقد قامت الكثير من الفنادق الأمريكية بتنظيم رحلات سريعة لمدة (يومين) لعملائها إلى العواصم الأوربية وبخاصة لندن وباريس بأسعار مخفضة للغاية، واهتمت الفنادق عموماً والمنتجات بوجه خاص في فترة الثمانينيات بمجالات خدمة جديدة، حيث أنشئت داخل مبانيها النوادي الصحية، وحمامات السباحة، وصالات ممارسة الرياضة البدنية، كما قام البعض منها بإنشاء ملاعب للتنس، والسكواش، والرجبي، والجولف، وغيرها من الرياضات الترفيهية التي يقبل عليها السائحون.⁶

2- ظهور وتطور الجمعيات الفندقية:

يرصد المتابع لمراحل تطور صناعة الفنادق أن هناك تطوراً مصاحباً له يتمثل في جمعيات الفنادق التي أنشئت في البداية بغرض الأمريكية دفع وتشجيع معدلات نمو نشاط الفنادق، وتعد جمعية فنادق مدينة نيويورك الأمريكية التي أنشئت عام 1878 من أقدم الجمعيات الفندقية، وكان غرضها الرئيسي المعلن هو ترويج النشاط الفندقي لمدينة نيويورك. كما شهدت عشرينيات القرن الماضي نمواً في أعداد الجمعيات الفندقية، كنتاج لتزايد أعداد الفنادق، والتي واكبت فترة الرواج، إلا أن هذه المعدلات ما لبثت أن تراجعت بصورة حادة في الثلاثينيات مع حلول الكساد، وهو ما صبغ نشاط تلك الجمعيات بالطابع النقابي.

جدول رقم: 01 يبين السلاسل الكبرى في العالم حسب إحصائية 1994 Largest Hotel Chains.

م	اسم الفندق	عدد الحجرات	م	اسم الفندق	عدد الحجرات
1	Holiday Inn Worldwide	327886	11	Supper B Motels	63438
2	Best Western International	268046	12	Howard Johnson Franchise System	60786
3	Choice Hotels International	240668	13	Radisson Hotels International	59015
4	Days Inn of America	142810	14	Hyatt Hotels	54118
5	ITT Sheraton Corporation	128228	15	Hilton International	52581
6	Ramada Franchise Systems	105427	16	Forte PLC	50901

⁶صبري عبد السمیع، "الأسس العلمية للتسويق السياحي و الفندقي و تجارب بعض الدول العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، مجلة جغرافيا المغرب 2006، ص:38.

46895	Hampton Inns	17	95844	Hilton Hotels Corporation	7
41671	Inter-continental Hotels Group	18	94005	Marriott Hotels, Resorts Suites	8
41517	Richfield Hotel Management	19	86934	Motel L.P	9
41054	Renaissance Hotels & Resorts	20	69316	SRS Hotels	10

فقد تحول اهتمام الجمعيات الفندقية من تنمية النشاط الفندقي والترويج له إلى الدفاع عن حقوق العاملين في الفنادق، وتجلّى هذا التوجه النقابي في إبرام الاتفاقات التي وقعتها جمعيات الفنادق مع المجلس الأمريكي التجاري للفنادق وهي التي ما تزال سارية حتى وقتنا هذا.

كما تبنت جمعية الفنادق الأمريكية التي ظهرت في فترة لاحقة الدفاع عن مصالح الفنادق ضد الاستخدام السيئ من النزلاء، واهتمت أيضاً بمجال تدريب وتعليم موظفي الفنادق حيث أنشأت العديد من الفنادق والمعاهد الفندقية التي تمنح درجات علمية في الإدارة الفندقية.

وتغير اسم تلك الجمعية في عام 1921 لتصبح الفنادق وفنادق الطرق الأمريكية ليستوعب نشاطها النمو السريع لفنادق الطرق، التي أصبحت تمثل عنصراً هاماً في النشاط الفندقي الأمريكي.

وفي عام 1951 أنشأت جمعية الفنادق وفنادق الطرق الأمريكية معاهد تعليمية تابعة لها مباشرة، بغرض تطوير التعليم الفندقي بما يواكب المتغيرات الجديدة للبيئة الفندقية، وتأهيل عاملين أكثر كفاءة، وقد التحق بهذه المعاهد ما يقرب من (130) ألف دارس في ذلك الوقت.

وتضم حالياً تلك الجمعية العديد من الجمعيات التابعة لها في كندا، المكسيك، برمودا، بهاما، منطقة الكاريبي، آسيا، أفريقيا، أمريكا الجنوبية، وتقدم هذه الجمعيات خدماتها لأكثر من ثمانية آلاف فندق، وتساهم بصورة ملحوظة في تطور الصناعة الفندقية.

3- الصناعة الفندقية :

يمكن تفكيك مراحل تطور الصناعة الفندقية إلى المحاور التالية:7

1-3 الفنادق عبر التاريخ:

قبل محاولة التعريف بصناعة الفنادق وأنواع المؤسسات المكونة لها يظهر أنه من الحكمة التذكير ببعض نقاط من التاريخ. تمكن القارئ من تتبع محاولة إيضاح صناعة الفنادق (وفي ما بعد سوف نحاول تبرير هذه العبارة) وهي صناعة ثابتة ودائمة متطورة بسرعة متزايدة مثل كل ما يحيط بنا في هذه الأيام.

ولصناعات الفنادق والمطاعم ميزة خاصة بها وهي صعوبة التعريف وحصر الأنواع. لأن المستثمرين ظلوا يبتكرون بصفة دائمة أنواعاً جديدة من المؤسسات السياحية فمثلاً. من كان يتخيل في أوروبا. قبل 1939 فتح محل 'الخدم نفسك بنفسك' أو محل أخذ الوجبة في السيارة وعدة أمثلة أخرى ؟ .

لمحات تاريخية:

قبل الغوص في صلب الموضوع. لنراجع بعض المراحل التاريخية لتيسير فهم البقية.

علي فلاح الزغبى، "التسويق السياحي و الفندقي"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 75

ظل المسافر وعلى مدى التاريخ (ماعد البدو الرحل والجنود الذين كانوا يحملون معهم كل حاجاتهم) يحتاج لـ "غيره" ليوفر له وبصفة خاصة لدابته: الأكل والشرب والراحة.

و بالرجوع إلى تاريخنا العربي الإسلامي والعالمي نجد أن الإنسان منذ أن اضطر إلى التنقل من مكان إلى آخر - لكثير من الأسباب من أهمها طبعاً البحث على لقمة العيش - ففي كثير من الأحيان كان يسافر إلى مسافات كبيرة وبعيدة عن محل سكنه بحيث يصعب عليه الرجوع إلى بيته في اليوم نفسه. لذا كان ولا يزال مضطراً إلى البحث عن مكان يوفر له أقصى قدر من الأمان والراحة ليقتضي ودابته الليل به.

فابتدأ يعد ملجأ دائماً، بعد كل مسافة مسيرة يوم، يستعمله ذهاباً وإياباً ومع ازدياد عدد السكان. ولما ازداد عدد القرى أنشأ ملجأ في كل قرية ثم ازداد عدد المدن فأنشأ ملجأ في كل مدخل إليها، وفي البداية كانت الملاجئ معدة لنوم المسافرين ودوابهم فقط ثم ابتدأت تقدم خدمات إضافية للمسافرين كالأكل والشرب بمقابل أو حتى بدون مقابل وفي بعض الأحيان من طرف مجموعات خيرية من أهل البر والإحسان خدمة للحجاج القاصدين إلى بيت الرحمن أو العائدين منها وكانوا يسمون بالـ "ضيوف".

وسميت الملاجئ "خانات" بالفارسية ثم "فنادق" بالعربية. وما زالت هذه التسمية إلى اليوم تعني كل محل يستقبل الناس للنوم بغض النظر عن مدى أنواع الخدمات الإضافية التي تقدمها وشاعت تسميتها بـ "نزل" بالمغرب العربي. إلى منتصف القرن الماضي ظل كل مستعملي تلك الخدمات من المضطرين للسفر سواء للتجارة أو للعمرة أو للحج. وطلبات المسافرين كانت تتوقف على: الأكل - الراحة - النوم كذلك نجد في نفس الفترة من التاريخ الأوروبي نفس المعطيات مع الأخذ في الاعتبار اختلاف العادات والعقائد.

3-2 تاريخ الفنادق حسب المؤرخين العرب:

أما عند العرب منذ العصور الوسطى فقد روى ابن حوقل في كتابه "صورة الأرض" الصادر سنة 988 م وصف عدة مدن عربية وارتباط الحمامات بالفنادق طلباً للراحة والاستحمام والتي تحدث عن أنواعها في شمال إفريقيا أبي عبيد البكري سنة 1067م.

وسنة 1154م روى "الشريف الإدريسي" ما شاهده من فنادق في تونس والأندلس ومثله ابن جبير الذي تحدث سنة 1184م عن العراق والشام وخان السلطان الفندق الذي أنشأه السلطان صلاح الدين الأيوبي في ذلك الزمان.

ابن بطوطة الرحالة العربي المسلم:

كان الرحالة (أبو عبد الله محمد بن عبد الله بن محمد بن إبراهيم اللواتي الطنجي) المعروف بابن بطوطة المولود عام 703هـ والمتوفى 779هـ رائد الرحالة في العالم قديمه وحديثه.

جاء أنحاء العالم المعروف في عهده شرقاً وغرباً وشمالاً وجنوباً براً وبحراً وزار ما يقارب خمسين دولة وذلك مدة 30 سنة وأطلق عليه المستشرق (دورني) وصف (الرحالة الأمين).

ودون ابن بطوطة ملاحظاته كانت كما يلي عند زيارته للسند والهند في كتابه "تحفة الأنظار في غرائب الأمصار وعجائب الأسفار":

(وصلنا إلى مدينة (صين كلان) وبها صنع الفخار وفي بعض جهاتها بلدة المسلمين، لهم بها مسجد وزاوية وسوق ولهم قاض وشيخ ولا بد في كل بلد من الصين من شيخ للإسلام تكون أمور المسلمين راجعة إليه.

وللصينيين في كل مدينة فندق عليه حاكم فإذا كان بعد المغرب أو العشاء جاء الحاكم إلى الفندق ومعه كاتبه، فكتب أسماء جميع من يبيت في الفندق من المسافرين وختم عليها وأقبل باب الفندق عليهم فإذا كان الصبح جاء ومعه كاتبه فدعا كل إنسان باسمه وبعث معهم من يوصلهم إلى وجهتهم ويأتيه الرسول ببراءة من الحاكم أن الجميع وصلوا إليه سالمين.

و إذا قدم التاجر المسلم على بلد من بلاد الصين خير بين النزول عند تاجر من المسلمين المستوطنين أوفي الفندق وحصر ماله وضمانه من طرف من نزل عنده. فإذا أراد السفر بحث عن ماله فإن وجد شيئاً منه ضاع أغرم من ضمنه وإن أراد النزول في الفندق سلم ماله لصاحب الفندق وضمنه وهو من يشتري له ما يجب ويحاسبه).

و في العالم الحديث أصبحت الصناعات التحويلية والتجارة تعتمد على التكنولوجيا بينما صناعة الفنادق بقيت - بلا مركب- تعتمد على العنصر البشري في نجاحها.

وقد حدثت في العالم تغييرات في الاقتصاد العالمي في عشرات السنين الأخيرة قامت بإزاحة مصادر الثروة التقليدية (زراعة - صناعة) لتحلها صناعة الخدمات مثل الاتصالات والمصارف وتكنولوجيا المعلومات وصناعة السفر والسياحة بما فيها الفنادق.

ومع استمرار سكان العالم في الزيادة وطلباتهم الملحة لأسباب الراحة وإشباع حاجياتهم للبعد عن الضغط النفسي والاجتماعي الموجود خاصة داخل المدن ، فإن المستقبل كما يؤكد الخبراء يكمن في الصناعات الخدمية وعلى رأسها السياحة والفندقة شرط توفير الإمكانيات الطبيعية إلى جانب الإمكانيات الفردية والجماعية لتحقيق ذلك.

3-3 تعريف وتبرير تسمية (صناعة الفنادق):⁸

العوامل التي أدت إلى انتشار وتطور صناعة الفنادق بالعالم:

تعدينا مجال الفنادق البدائية وصرنا نتكلم اليوم عن مؤسسات بإدارة محترفة تركز صناعتها ومهمتها على التأمين للمسافرين: بما يضمن لهم حسن الاستقبال والراحة.

و في الاقتصاد السياسي تشمل كلمة صناعة كل نشاط يهدف إلى إنتاج وترويج الثروات باستعمال الطبيعة والشغل ورأس المال.

هكذا كان تعريف "صناعة الفنادق" مبررا وشاملا لكل استغلال مصمم للحصول على المال وتقديم الخدمات الخاصة بالأشخاص وحياتهم المادية.

أما حاليا وبعد تلبية احتياجات المسافرين من أمن وراحة ، فقد صارت طلباتهم تتعدى حاجات الرجل الاقتصادي ومنذ الآن فالمطلوب هي حاجات الرجل الاجتماعي المتعشش للميزات الأخلاقية والثقافية المتوفرة في الحضارة.

إن الإشكاليات المتعلقة بالتطور السريع، في ظروف ونمط حياة المجتمعات والأنماط الجديدة للسياحة الميسرة بالسفر، تقودنا لتوسيع مفهومنا التقليدي للضيافة الفندقية.

إن صناعتنا الآن تتضمن مجموعة متباينة من الأنشطة، و"الفندقية" هي أحد فروعها.

إن الاقتصاديين يتوقعون في المستقبل (ونحن فيه) تطورا كبيرا في قطاع الخدمات وصناعة الفنادق بأشكالها المتعددة وهو النوع الأكثر وضوحا.

ختاما نشير إلى أن المفهوم الضيق لـ "صناعة الفنادق" سوف يتوسع أكثر فأكثر ليتجاوب مع نمط الحياة وتطلعات الإنسانية التي سوف تطالب بها الأجيال القادمة (والجيل الحالي يطالب بها الآن) في العمل والراحة.

4- أهمية صناعة الفنادق في الدولة:

كما هو الحال بالعالم كله فإن السياحة والفنادق تظل أولا وقبل كل شيء. أفضل طريقة علاقات عامة ثم يأتي المردود المادي مباشرة بحيث يدفع السائح كل مصاريف إقامته بالعملة الصعبة وبصفة غير مباشرة عندما يتسوق السائح فإنه يخلق حركة بالسوق وهذا من شأنه أن يساعد على خلق فرص شغل جديدة... وهذا ينطبق على جميع الدول ومنها بلادنا إن تصنيف الفنادق عالميا يتم بإعطاء عدد من النجوم (من نجمة واحدة إلى خمسة نجوم راقية) بحسب كل نوع وبحسب مواصفات تحدد بدقة باعتماد معايير خاصة لكل نجمة مع وجود بعض الفنادق غير المصنفة.

الفروع والمكونات لـ (صناعة الفنادق)

بالمصطلح المتعارف عليه في المجموعات المهنية تقسم صناعة الفنادق إلى ثلاثة فروع من الأنشطة:

- الفنادق

- المطاعم

- المقاهي

⁸عمر جوابرة الملكاوي، "التسويق الفندقي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 17

و تتداخل كل تلك الفروع مع بعضها البعض في أغلب الحالات وأكثرية المؤسسات تمارس اثنين أو الأنشطة الثلاث في الوقت نفسه.

ومن المناسب إضافة نشاط رابع لتلك الأنشطة الثلاثة:

- النشاط شبه الفندقى: سنحاول إيضاح الفوارق بينها كما هي موجودة في الواقع الحالى. ونطرح بطريقة مفصلة الأصناف الأكثر شيوعا، وبطريقة موجزة الأصناف الجديدة.
لا ندعي أن هذه القائمة شاملة أو نهائية، بل بالعكس، في كل شهر يمضي نسمع بظهور صنف جديد.

4-1 الفنادق:

سبق التعريف بالفندق، عبر التاريخ، في المقدمة، وفي شرح لسان العرب:
الفندق بلغة أهل الشام خان من هذه الخانات التي ينزلها الناس مما يكون في الطرق والمدائن.
وللمتابعة نوجز معناه بأنه يشمل أي مكان مجهز للإسكان.
و تصنيف الفنادق عالميا يتم بإعطاء عدد من النجوم (من نجمة واحدة إلى خمسة نجوم راقية) إلى كل نوع حسب مواصفات تحدد بدقة حسب معايير خاصة لكل نجمة مع وجود بعض الفنادق غير مصنفة.
****تقسيم الفنادق من حيث الموقع وعناصر الجذب (للمثال وليس للحصر):**

- فنادق العبور: توجد خاصة حول المطارات
 - فنادق المدينة أو الفنادق التجارية
 - الفنادق السياحية أو المنتجعات
 - فنادق السواحل
 - الفنادق العلاجية
 - مصحات وفنادق المعالجة بالمياه المعدنية أو البحرية
 - الفنادق الرياضية
 - فنادق الطرق
 - فنادق العائلات أو الإقامة الدائمة
 - موتلات
 - الفنادق المتحركة
 - الفنادق العائمة
 - شقق مفروشة مع فطور
 - بيوت الشباب
 - المستشفيات- المصحات - مأوى الراحة /العجزة أو المتقاعدين
- كما ظهرت أخيرا فنادق بيئية وقريبا فضائية

4-2 المطاعم:

تصنف المطاعم بنظام الشوكات وفي بعض البلدان بنظام النجوم حسب دليل "ميشلان".
أنواع المطاعم:

- المطاعم التقليدية **Classic Restaurants**
- مطاعم المشويات **Grill-Rooms**
- خدمات الغرف **Room Services**
- مطاعم الأكلات السريعة **coffee shops**
- مطاعم الأكلات الخفيفة **Snack Bars**
- مطاعم فن طهي الطعام **Gourmet or Gastronomic Restaurants**

- مطاعم ذات خاصية جهوية (Typical Restaurants).
- مطاعم البيتزا **Pizza Restaurants**
- مطاعم اخدم نفسك بنفسك **Self-Services**
- مطاعم الطرق **Highway Restaurants**
- مطاعم تقديم الوجبات في السيارة **Drive-in or drive-thru Restaurants**
- متعهدي التموين **Caterers**
- الملاهي **Music Halls**
- مطاعم العمال بالمؤسسات **Canteens**

3-4 المقاهي:

المقاهي **Cafes**

قاعات الشاي **Tea Rooms**

4-4 الأنشطة الشبه فندقية:

محلات استغلال متحركة (الطائرات - البواخر - الطائرات) **Mobile exploitations**

5- الأنواع المختلفة للفنادق ونوع نشاطها

الفنادق حسب عناصر الجذب أو طبقا لدوافع السفر

1-5 فنادق المدينة **City or commercial hotels**

فنادق في إقامة ذات مستويات

فنادق من الدرجة الأولى أو الراقية.

توجد في المدن الكبرى التي لها حركة كبيرة في الصناعة والتجارة.

من أكبر الفنادق في العالم (روسيا - موسكو) بطاقة استيعاب 6000 سرير و(كونراد هيلتن شيكاجو - الولايات المتحدة) بطاقة استيعاب 5600 سرير.

في أكثر الأحيان تكون بنايات الفنادق الكبرى من نوع ناطحات السحاب لسبب واضح: ارتفاع سعر الأرض في المدن. طاقة استيعاب من 200 سرير فما أكثر.

2-5 الخدمات الفندقية المتنوعة:

يحتوي على عدة مطاعم:

* مطاعم تقليدية.

* مطعم المشويات.

* مطعم الأكلات السريعة

يحتوي على محلات لبيع المشروبات

*صالة شاي

*محل لبيع المشروبات المشكلة

*يقدم خدمات الغرف

*يقدم وسائل ترفيه مختلفة باختلاف البلد والمدينة الموجود بها:

-مسبح

- حمام بخار.

- تلفاز بالغرفة.

- مذياع بالغرفة.

- خدمات أنترنت وفاكس.

- قاعة عامة للتلفزيون.
- قاعة عامة للمطالعة.
- قاعة عمل لرجال الأعمال.

وتوجد عدة محلات بمدخلين -عموما - حول قاعة الاستقبال ،مدخل داخلي ومدخل من الشارع، وهناك إمكانية تواجد لكل أنواع المحلات التجارية وفيما يلي تشير إلى الأكثر شيوعا:

- صالة حلاقة
 - بيع عطورات.
 - المجوهرات.
 - ملابس وأمتعة جلدية (نساء-رجال).
 - بنك.
 - وكالة سياحية.
 - تأجير سيارات.
 - سجاير - جرائد - منوعات تذكارية.
- 3-5 خدمات أخرى متوفرة عند الطلب وبمقابل:**

- انترنت وتلكس.
- سكرتير وكاتب مختزل متقن لعدة لغات.
- آلة تسجيل.
- آلة إملاء.
- ناسخة.

- مضيفات للاستقبالات

4-5 تصنيف الضيوف:

أكثرية الضيوف هم من رجال الأعمال أو المشاركون في المؤتمرات أو المعارض وكذلك السواح أفرادا أو مجموعات زيادة على الإسكان والأكل لكل أصناف الضيوف. هذا الفندق. وهو عبارة عن مدينة وسط مدينة وجب عليه تقديم خدمات إضافية ومتنوعة تجعل منه مركز استقطاب حضاري على المستوى الإقليمي والوطني والدولي نذكر فيما يلي بعض الخدمات:

- * المآدب - وجبات رجال الأعمال.
- * اجتماعات منفردة. مؤتمرات. اجتماعات مجالس الإدارات الخ...
- * عروض ثقافية: صور. نحت. عروض الأزياء الخ...
- * ندوات صحافية للشركات.
- * حفلات موسيقية. الباليه وسهرات مسرحية أو سينمائية.

6 - فنادق العبور " Transit Hotel ":

فنادق موجودة بكل درجات التصنيف وبصفة خاصة الدرجة الأولى ونادرا ما يوجد في الدرجة الراقية إذ يوجد هذا النوع في المطارات أو بالقرب منها وبمحطات القطار فيكون أمامها .
فندق العبور بالمطار تكون طاقة استيعابه بين 200 و800 سرير أما فندق العبور بمحطات القطار فطاقة استيعابه تكون بين 20 و50 سرير قرب المطارات تبني فنادق العبور بعدد طوابق محدود جدا بسبب الطائرات .
الخدمات:

فنادق المطارات تحوي على مطعم تقليدي ومطعم الأكلات الخفيفة أما فنادق محطات القطارات فعادة ما يوجد بها المطعم التقليدي والمقهى ومحال لبيع المشروبات المشكلة في كل منهما للترفيه والرياضة يوجد بفنادق المطارات:

مسبح - تلفاز - مذياع وتلفاز بالغرفة - انترنت - فاكس - قاعة مطالعة - قاعات عمل.
للترفيه يوجد بفنادق محطات القطار:
- تلفاز ومذياع بالغرفة.

بالإمكان تأجير غرف ليوم أو لبضع ساعات بالنهار لانتظار طائرة أو قطار، وتسمى الخدمة "استعمال نهارا - Day use" وتعادل 50% من سعر الليلة وعادة ما يكون التوقيت بين 7 صباحا إلى 8 ليلا. يلاحظ أن بعض الدول تمنع إيجار نفس الغرفة أكثر من مرة في اليوم باستثناء فنادق العبور وبهذا النوع من الفنادق يجب توفير كل الخدمات على مدار 24 ساعة لطبيعة تباين أوقات قدوم ومغادرة الضيوف.

7- المنتجعات السياحية Resort hotels:

توجد بكل درجات التصنيف وتوجد على شاطئ بحر/ على شاطئ بحيرة/ على شاطئ نهر. بالمناطق الجبلية. بالمناطق الريفية والصحراوية (للمولعين بالصيد أو الفروسية الخ...) والأماكن الدينية. طاقة الاستيعاب بين 20 و1000 سرير فأكثر. تتميز عادة بهندسة معمارية متنوعة وملائمة لمحيطه من عمارات وشاليهات الخ... تختلف نوعية الزبائن من درجة إلى أخرى وعدد أيام الإقامة تتراوح من 4 أيام إلى 3 أسابيع وقد تزيد أو تنقص في بعض الأحيان.

الخدمات:

عادة يوجد به مطعم تقليدي وصالة أكل لتوفير الوجبات الكاملة **Full Board** أو نصف الوجبات **Half Board** أو النوم والفتور **Bed and Breakfast** للمقيمين لفترات طويلة. بما أن الطلب الأساسي للضيوف السياح بهذا النوع من الفنادق هو الراحة فتكون لقسم الغرف **Rooms Division** الأولوية بدون انتقاص أهمية الأقسام والخدمات الأخرى.

الترفيه والرياضة:

يعد الترفيه من الأولويات وتوجد تسهيلات عديدة ومتنوعة حسب الأمكنة الجغرافية وأصناف الفنادق تمارس النشاطات الترفيهية بالفنادق نفسها مثل:

* مسبح خارجي أو مسبح مغطى داخلي.

* كرة المنضدة (الطاولة).

* البولنج.

* كرة المضرب.

* سهرات موسيقية

* صالة مطالعة ومكتبة.

وأیضا خارجها باشتراك فنادق أخرى أو خواص نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

التزلج على الماء، التزلج على الثلج / الغطس والصيد تحت الماء / ملعب كرة الصولجان / الفروسية / صيد السمك / قوارب للنزهات البحرية / ملعب الكرة الطائرة.

غالبا ما ينفذ منشطا أو أكثر من الخدمات الترفيهية وإعداد برنامج يومي للقطاعات المختلفة وتنظيم مسابقات بين الضيوف من نفس الفندق أو الفنادق الأخرى

حاليا أصبح التنشيط من المقومات الأساسية بالفنادق السياحية كي يتأقلم مع المستوى الاجتماعي للزبائن وأعمارهم وأذواقهم وجنسياتهم...

المواسم:

بما أن الفنادق السياحية تستقطب الزبائن أيام عطلهم والتي غالبا ما تكون في أشهر يونيو/ يوليو/ أغسطس. فترة الذروة، وبالنسبة للمملكة العربية السعودية في فترة الحج والعمرة، فهي إذا موسمية وهذه الوضعية تسبب مشاكل عويصة للمستثمر مثل:

- تأمين ربح في فترة وجيزة (بضعة أشهر).
 - إبقاء المحل في وضع جيد والفنادق السياحية بصفة خاصة لوجودها قرب السواحل البحرية لما تسببه الرطوبة المزوجة بالأملح من ضرر للبنىات والمفروشات عند إغلاق الفنادق.
 - ومحاولة لإيجاد حل للمعادلة الاقتصاد في الفترات الصعبة لجأ المستثمرون إلى بعض الحلول لإبقاء الفنادق السياحية مفتوحة قبل وبعد المواسم وعلى مدار السنة وتتمثل في تخفيض أسعار الإقامة وجلب أنواع مختلفة من الزبائن مثل:
 - المتقاعدين لمرونة مواعيد سفرهم.
 - المؤتمرات واجتماعات مجالس الإدارات
- وما يجب الإشارة إليه. لأهميته. وجوب مواكبة القطاعات الشبه فندقية نفس النظام بإبقاء الحركة التجارية متواصلة و ألا يعطى الانطباع بأنها نصف نائمة وهذه سياسة اقتصادية تعم بفائدتها المنطقة والبلد.

8 - فنادق المعالجة بمياه البحر "Thalassotherapy Hotels"

هي الفنادق الموجودة مباشرة جنب البحر وتباشر العناية الصحية من طرف طاقم طبي توجد بالدرجة الأولى أو الراقية. طاقة الاستيعاب بين 150 و600 سرير فأكثر فيما يخص خدمات الترفيه والرياضة فهي تقترب من الفندق السياحي وبدون شك يؤخذ في الاعتبار أن بعض الآليات تراعى فيها الإمكانيات الجسدية للخاضعين للعلاج.

الخدمات:

يحتوي عادة على مطعمين:

مطعم حمية **Dietetic Restaurant** /مطاعم تقليدية/مطعم المشويات/ مطعم لبيع المشروبات المشكلة لغير الخاضعين للعلاج.

9 - فنادق الطرق "Route Hotels":

يوجد بصفة خاصة بأوروبا والولايات المتحدة الأميركية وبكل درجات التصنيف حيث نجدها على مقربة من الطرق السريعة ذات الحركة الكثيفة أو المواقع السياحية أو الأماكن الريفية ذات الخصوصية الفريدة وبعيدا عن الضجيج. طاقة الاستيعاب فيها تكون متراوحة بين 10 و100 سرير وعادة ما يكون طابع الهندسة المعمارية والمفروشات فيها متناسقا مع الطابع السائد بالطبيعة والبيوت الريفية المجاورة. فيكون محطة للمسافرين والسياح أو يرتادها سكان المدن للتمتع بالبيئة الريفية والهدوء النسبي في ظل جو هادئ ومريح. ومن إحدى خصائص هذا النوع من الفنادق المودة النسبية في العلاقات الشخصية سواء بين المقيمين مع بعضهم البعض أو العلاقة بين المقيم وصاحب الفندق.

الخدمات:

- مطعم يقدم وجبات من اختصاص المنطقة
- صالون لشرب الشاي والدردشة والمطالعة
- كشك متواضع لبيع البطاقات البريدية ، السجائر وبعض المنتجات الخاصة بالمنطقة.

10- الشقق الفندقية " chambre meuble " :

يوجد هذا النوع من الفنادق بالمدن.
يصنف في أكثر الأحيان بالدرجة الثانية (2 نجمة).
فندق متواضع لكن نظيف
طاقة استيعاب من 10 الى 30 سرير
عادة ما توجد غرفة حمام واحدة بكل طابق. مدة الإقامة تكون من شهر إلى أكثر.
أنواع الضيوف: عزاب - متقاعدين - طلبة - موظفين وفنيين الخ...
الخدمات:

- صالة أكل تقدم فيها 3 وجبات (فطور- غداء - عشاء).
- صالة متواضعة للمطالعة واستقبال الضيوف المقيمين وحتمًا مشاهدة برامج التلفزة .

11-الموتلات "Motel Inn" :

ابتدأت فكرة إنشاء هذا النوع من الفنادق بالولايات المتحدة لخدمة المسافرين بسياراتهم إذ يحتاجون لقضاء ليلة واحدة بالفندق.

ولذا تكون الأولوية للتجهيزات المتماشية مع تلك النوعية من الضيوف التي توفر لهم الخدمات الأساسية التالية:
* إمكانية إيقاف سياراتهم قرب السكن. حتى أن فنادق مثل "موتيل يونيكورن ببريسطول بالمملكة المتحدة " أو "هيلتون إين بدايترن بالولايات المتحدة" توفر ملجأ للسيارات بكل طابق. إمكانية تسجيل الضيف عند القدوم. ودفع الفاتورة عند المغادرة بدون مغادرته السيارة.

- توفير محطة للتزود بالوقود وغيار زيوت السيارات إلخ...
غرف مريحة مزودة ب :
بيت حمام / راديو / تلفاز / مطبخ صغير / مكيف هواء / براد
يكون ضيوف "الموتلات" من رجال أعمال أو سواح أو أي نوع من المسافرين فلهم كلهم نفس الخاصية ونختصرها كالآتي:

- التنقل في سيارة.
- البحث عن الراحة.
- حرية وسرعة الحركة. مثل تبسيط تسجيل القدوم والمغادرة.
- تكلفة إقامة أقل من الفنادق التجارية بالمدن.
- يجذب الاتصال بأقل عدد ممكن من عمال الفندق مثل عمال خدمات الغرف... لأنه لا يريد إضاعة الوقت في التفكير بالإكراميات.
- الخدمات الأخرى والنشاطات تختلف من فندق إلى آخر حسب درجته.

12- النشاطات شبه الفندقية:9

- المستشفيات Hospitals
- المصحات Clinics
- مأوى الراحة Rest homes
- مأوى العجزة Nursing Homes
- مأوى المتقاعدين Retirement homes

⁹على الخط www.google.com " التطور التاريخي للسلاسل الفندقية العالمية " بتاريخ الاطلاع : 2021/07/10 على الساعة 11:00 سا

سبب تسميتها بشبه فندقية تأتي من كون تلك المحلات لها قاسم مشترك - ما عدا القاسم الطبي - وهو توفير خدمات فندقية مثل السكن والأكل ولذلك نجد أن المدير المسئول عن الإدارة والتمويل يكون متخرجاً من معاهد السياحة والفنادق وفي كثير من الأحيان يكون قد باشر إدارة أحد الفنادق قبل استلامه المهام الجديدة.

الخدمات الفندقية المتوفرة:

- استقبال (قدوم ~ مغادرة).
- الإشراف الداخلي.
- الغسيل.
- الصيانة.
- الأكل والشرب.

13-الخدمات الفندقية بالقطارات:

توجد ببعض القطارات العابرة للبلدان أو العابرة للقارات عربات خاصة للنوم وأخرى للأكل و أشهر المؤسسات التي ابتدأت بتوفير تلك الخدمات على القطارات هي "الشركة العالمية لعربات النوم والسياحة Tourism & Wagons-Lits International Co " التي أسست سنة 1876 متقسم الخدمات الفندقية بالقطارات إلى قسمين قسم النوم وقسم مطاعم:

- مقصورة خاصة لشخص أو شخصين (درجة أولى).
- مقصورة سياحية لـ 4 أشخاص (درجة ثانية).

عربات المطاعم:

- عربة المطعم التقليدي
- عربة مطعم الأكلات السريعة coffee shops
- عربة اخدم نفسك بنفسك Self-Services
- عربة صالون الشاي Tea Room

14 - الخدمات الفندقية بالطائرات:

بما أنه أصبح بالإمكان الأكل والشرب والتسوية وحتى النوم لمسافة الرحلة، يمكننا اعتبار الطائرة الحديثة كفندق طائر. وكل شركات الطيران العالمية بها قسم خاص بالخدمات الفندقية، يعنى بتمويل الطائرات لرحلاتها ذهاباً وإياباً ويتعاقد مع متعهدين للتمويل بكل البلدان التي تحط بها.

زيادة على حسن نوعية الأكل لكل المسافرين تقدم على متن الطائرات وجبات خاصة للدرجة الأولى حسب الديانات أو حمية يتبعها المسافر أو وجبات خاصة للأطفال الرضع. كذلك ومن الخدمات الفندقية الأخرى تقديم بطانيات للنوم. وخدمات تجارية مثل بيع العطور والسجائر، هذا يفسر تسمية تلك الخدمات بشبه فندقية.

15- البواخر العابرة للمحيطات وبواخر الرحلات البحرية:

1-15 الخدمات الفندقية بالباواخر:

كل البواخر العابرة للمحيطات وبواخر الجولات البحرية، باستثناء البواخر المخصصة لنقل السلع، توفر الخدمات الفندقية ومن خاصيتها شمل 3 من تصنيفات الفنادق (4 نجوم - 5 نجوم - 5 نجوم راقية).

2-15 قرى العطل أو المعسكرات Holiday villages :

منذ 20 سنة أنشئت أول قرية سياحية وكانت عبارة عن غرف بنيت أفقياً من خشب أو أجر أو حتى خيام في بعض الأحيان.

الفكرة كانت فرنسية لتمكين العائلات ذات الدخل المحدود من الاستمتاع بقضاء إجازتهم على شواطئ البحر أو بالجبال أو بالريف. بأقل أسعار ممكنة وخاصة أن السعر كان شاملاً لكل الخدمات (السفر ذهاباً وإياباً - الإقامة الكاملة بما في

ذلك الثلاث الوجبات اليومية)، زيادة هذا النوع من خدمات السياحة والفنادق هو تنوع النشاطات باختلاف الأيام وتشمل عدة نواح: رياضية. ثقافية. ترفيهية الخ...

الخدمات:

للضغط على المصاريف العامة لإدارة مثل هذه المشاريع. تم تقليص عدد كبير من العمال والموظفين بتبسيط الخدمات إلى أقصى درجة. تقدم كل وجبة بطريقة "أخدم نفسك بنفسك" يغير الفرش مرتين في الأسبوع. لكن رغم كل ذلك. اكتسب هذا النوع من خدمات السياحة والفنادق. شهرة عالية وتدفقت عليه أعداد كبيرة من الضيوف وخاصة الشباب منهم.

16 - فنادق الإقامة "resident hotels" :

يوجد هذا النوع من الفنادق بالمدن وحديثاً بدأ يوجد في المناطق السياحية. يصنف في أكثر الأحيان بالدرجة الثانية (2 نجمة) في المدن وبدرجات ممتازة في المناطق السياحية. طاقة استيعاب من 10 إلى 30 سرير مدة الإقامة تكون طويلة

الخدمات:

- صالة أكل تقدم فيها 3 وجبات (فطور/ غداء / عشاء).
- صالة للمطالعة واستقبال الضيوف المقيمين وحتما مشاهدة برامج التلفزة.

17- الجودة ومعاييرها للضيافة الفندقية:10

تعريف الجودة حسب المعجم هي: ((معيار تميز شيء ما ولعل أقرب تعريف يناسب الصناعة الفندقية هو ((المميزات الكاملة للخدمة القادرة على إرضاء رغبات وحاجات الضيوف)). فليس من الغريب أن يدعم مستوى الجودة في الفندق علاماته التجارية وشعاراته بمعيار الجودة المميز له (ISO) إذ يرغب كل فندق أن يربط اسمه بدرجة من الجودة حيث تستخدم في الحملات الترويجية الموجهة إلى الضيوف وعليه فإن برنامج الجودة يتبوأ المركز الرئيس للمخططات الفندقية. فما هي الجودة حسب المعايير الفندقية؟

1-17 معايير الجودة:

أ - **الجودة برنامج كامل وشامل لكل أقسام الفندق: - إدارة الجودة الشاملة- TQM: Total Quality Management** الجودة في الفندق لا تخص قسما دون آخر ولكن هي برنامج متكامل موجب على الفندق الذي من أهدافه إرساء الجودة. ولا يمكن ذلك إلا برقابة متواصلة **Hotel quality control** وفق نظام عمل متكامل للجودة تشمل كل أقسام الفندق. مما يؤكد على تكامل الخدمات في جميع أقسام الفندق وتداخلها وترابطها ببعضها مما يزيد في شعور الموظفين بالانتماء إلى وحدة متكاملة إذ نجاح هذا التوجه مرتبط بلحمة فريق العمل **solidarity Teamwork**. إدارة الجودة الشاملة للأنشطة التسويقية الفندقية.

17-2 الرقابة والمتابعة: الإدارة كهيئة إشراف مسؤولة عن مدى تطبيق الموظفين لتوجيهاتها والمراقبة المستمرة وهي الطريقة التي يتم بها تفويم الفهم الخاطئ للموظفين لهذه التوجيهات وتقييم النتائج باستعمال أدوات التغذية العكسية إلا أن هذه المعلومات تأتي متأخرة أي بعد مغادرة الضيف للفندق مما يستحيل معه القيام بالمبادرة فالأهم هو توقع احتياجات الضيوف المبكرة بالاستجابة لها ومساعدتهم على حل مشاكلهم والتدخل مدة إقامتهم وحتى قبل وصولهم بتلبية طلباتهم.

17-3 إرضاء الضيوف: إرضاء الضيف هو الهدف من خدمته لكن الهدف المثالي هو إرضاء جميع الأطراف المتداخلين والمتفاعلين وهم ثلاثة:

- الضيوف

فريد كورتل، آمال كحيلة، "تسويق الخدمات الفندقية"، دار زمزم ناشرون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 1038

- المشرفون

- الموظفون

وتنتائج ذلك أن الضيوف يعودون إلى الفندق ومعنى ذلك تحصيل دخلاً على للفندق مما يعين على استقرار الموظفين وإيجاد فرص لتزويدهم كل ذلك في نطاق ما يستطيع الضيف أن يشتريه بنقوده **Value for money**.

د - قواعد إرضاء الضيف:

- الابتسام.

- الاهتمام به شخصياً من ذلك مناداته باسمه.

- الإنصات له والاستعداد لحل مشكلته من غير نقد.

- متابعة حل مشاكله حتى النهاية.

18- خصائص الصناعة الفندقية :

- تساهم الفنادق في دعم اقتصاد الدولة من خلال زيادة الإيرادات وذلك عن طريق الرسوم والضرائب على الخدمات والجمارك، فهي بذلك تساعد على تحسين ميزان المدفوعات.

- إن المنتج الفندقي المباع يقوم أساساً على خدمات و ثروات غير مادية مثل الإقامة والترفيه والاستشفاء والراحة، فضلاً على أنه نشاط تصديري.

- الخدمة الفندقية يحضر مستهلكوها إليها ولا تذهب إليهم مثل بعض المنتجات الصناعية التصديرية الأخرى.

- صعوبة الحكم على جودتها نظراً لأن الخدمة غالباً ما تكون غير ملموسة.

- رغم تقدم التكنولوجيا مازالت الصناعة الفندقية تعتمد على العامل البشري.

19- آثار الصناعة الفندقية:

• تدعيم تعارف وتقريب الصلة بين الشعوب حيث ينتج تبادل حضاري وسلوكي عن اختلاط السائحين بالمواطنين.
• إعطاء بعد للبلد المضيف كالأمان وحسن الضيافة ورفع مستوى الخدمات والنظافة وزيادة عن محاولة إزالة بعض السلبيات من الفوضى في الشارع العام.

• الصناعة الفندقية تؤثر في قيام وتنمية صناعة وإنتاج موازية مما يؤدي إلى تخفيض البطالة وإيجاد مجالات جديدة لفرص العمل.

• تحول الفنادق مناطق نائية طاردة لليد العاملة إلى جاذبة لها مما يساهم في التوزيع العادل للثروة بالمجتمع.

• الصناعة الفندقية أداة فعالة ومؤثرة في قيام وتنمية صناعات أخرى بزيادة فرص العمل وتحسين المعيشة وارتفاعها.
تعتمد الصناعة الفندقية على العامل الإنساني:

• **المباشر:**

في الفنادق - وكالات أسفار - المطاعم - النقل

• **غير المباشر:**

الزراعة والصناعة الغذائية والحرفية والأثاث والمصارف والتأمين والبناء والتشييد والتدريب والتعليم.

• كما أن علاقة الصناعة الفندقية بالعلوم الأخرى علاقة مباشرة كالاقتصاد والإحصاء والتسويق للخدمات والعلوم السياسية والقانون وعلم الاجتماع وعلم النفس.

20- القطاعات العاملة في الضيافة الفندقية :

• قطاع الأغذية والمشروبات: المشارب/ المطاعم/ المطبخ/ خدمات الغرف

• قطاع الغرف: المكاتب الأمامية / الإشراف الداخلي/ المغسلة

• الهندسة والصيانة

• الحسابات

- التسويق والمبيعات
- إدارة الموارد البشرية
- الأمن

ولكن لعل أبرز الأعمال في الضيافة الفندقية هو عمل المكاتب الأمامية الذي يرتبط بجميع القطاعات السابقة بشكل مباشر أو غير مباشر وهو الموضوع الذي سنسهب فيه من بين الأعمال الفندقية الأخرى:
المكاتب الأمامية يقع تحت فروعها عدة وظائف أساسية للضيافة الفندقية وهي:
قسم الاستقبال/ قسم الاستعلامات/ حامل الحقائب/ البواب / مشغل المصعد/ أمين الصندوق.

21- مسؤوليات قسم المكاتب الأمامية :

قسم المكاتب الأمامية هو مركز العصب لعملية التشغيل كما يعتبر حلقة الاتصال بين ضيوف الفندق والإدارة إذ هو أول وآخر مكان يتصل به الضيف لحجز غرفته وتسكينه وسداد تكاليف إقامته عند المغادرة.
وتنقسم مسؤوليات المكاتب الأمامية إلى:

1-21 عمليات مباشرة مع الضيوف:

- استقبال الضيوف.
- الحجز وإشغال الغرف.
- توزيع الغرف للضيوف القادمين حسب طلباتهم.
- إرسال الرسائل إلى أصحابها سواء كان شفهي أو كتابي.
- الإدلاء بالمعلومات الخاصة بالفندق والبلاد الموجود فيها الفندق.
- بيع وتوجيه الضيف لاستعمال التسهيلات الموجودة في الفندق: مطاعم، مشارب وغيرها.
- استقبال شكاوى الضيوف ومحاولة حلها.
- حجز مطعم خارجي أو سيارة أجرة أو مكان في طائرته أو قطار وتأجير السيارات.
- تسليم صندوق خزينة لإيداع أمانة الضيف.
- أعمال مصرفية.
- مرافقة الضيوف إلى غرفهم وشرح مرافق الغرفة وتسهيلات الفندق.
- تسليم واستلام مفاتيح الغرف.
- إجراءات المغادرة.

2-21 عمليات غير مباشرة مع الضيوف :

- إخطار قسم الإشراف الداخلي بكل عمليات الإسكان والمغادرة.
- إخطار كل الأقسام الأخرى بقائمة الضيوف وأرقام غرفهم ونوعية إقامتهم.
- إخطار كل الأقسام بأي شيء يطرأ على إقامة الضيف.
- التعاون مع قسم الصيانة لإصلاح أي خلل يطرأ في غرفة الضيف مدة إقامته.

3-21 دورة الضيف:

أ- مرحلة ما قبل الوصول:

خلال هذه المرحلة يختار الضيف الفندق الذي يرغب الإقامة فيه، وبناء على المعلومات التي يأخذها موظف الحجوزات من الضيف يتم تجهيزها يعرف بـ **(Per-registration)** والذي يتضمن الآتي:

- إختيار غرفة للضيف. - تحديد سعر مناسب للغرفة.

ب- مرحلة الوصول:

تضم مرحلة الوصول التسجيل وإجراءات التسيكين **Rooming** وعندما يصل الضيف إلى الفندق فإنه يتعامل مباشرة مع قسم الاستقبال.

ويستخدم موظف الاستقبال البيانات المدونة ببطاقة التسجيل أو المحفوظة بالكمبيوتر في تحديد سعر الغرفة وتحديد موقع غرفة الضيف ويجب أن يغذى قسم الإشراف الداخلي قسم الاستقبال بحالة الغرف أولاً بأول.

ج- التسيكين:

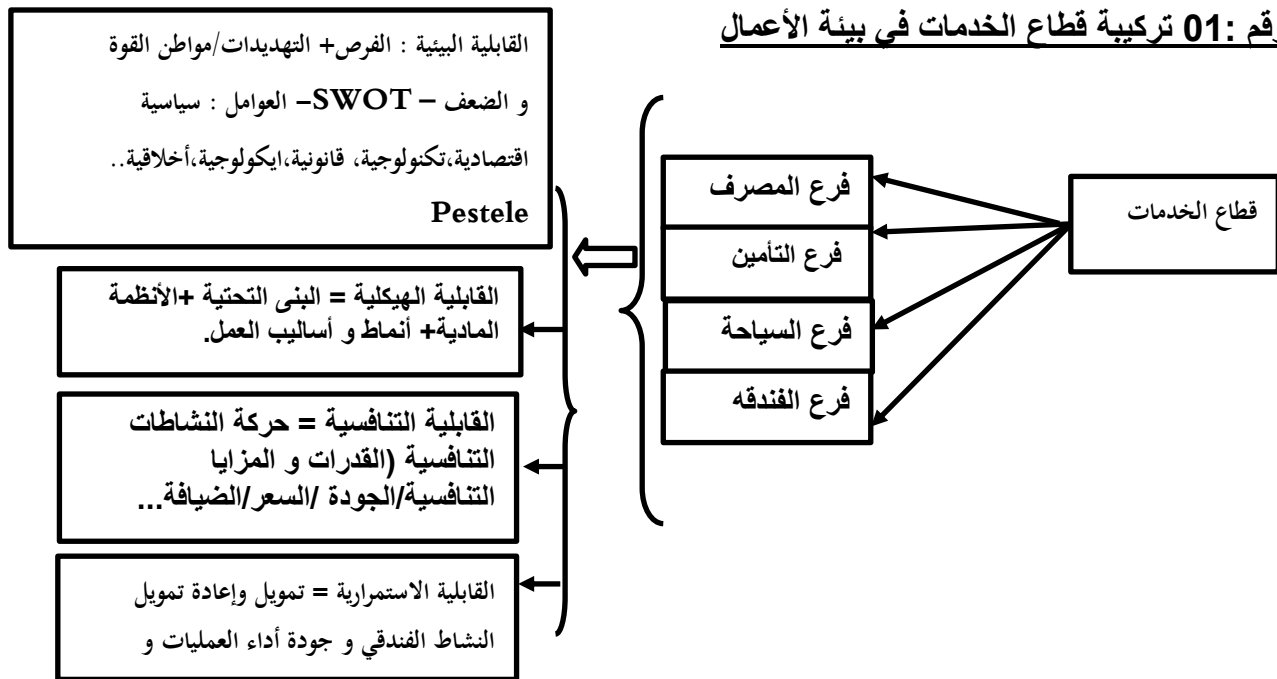
ويتم في هذه المرحلة تسيكين النزيل وتلبية كل متطلباته.

د-المغادرة:

ويتم في هذه المرحلة دفع فاتورة حساب النزيل وتسليم المفتاح ومغادرة الفندق، ويعد الهدف الرئيس لقسم المكاتب الأمامية جعل الضيف يزور الفندق أكثر وتعد خدمة الحفاظ على أموال ومتعلقات الضيف من أهم مسؤوليات المكاتب الأمامية.

22- خصائص الخدمة الفندقية:

الشكل رقم: 01 تركيبة قطاع الخدمات في بيئة الأعمال



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مرجع ل مروان محمد أبورحمة و آخرون "مبادئ ادارة الفنادق"، الطبعة الأولى ، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع ، الأردن 2016 .

- تتميز الخدمات الفندقية بمجموعة من الخصائص ومن أهمها :

22-1 الخدمة الفندقية تتسم بالتذبذب: وهذا يبرز في حالة الطلب والعرض ففي حالة الطلب العالي تصبح المؤسسة الفندقية عاجزة عن تلبية هذا الطلب المتزايد ومنها تفتقد عدة فرص للجذب نزلاء محتملين بسبب سوء استخدام الموارد الكاملة أو الطاقات الاستيعابية المتوفرة.

22-2 الخدمات الفندقية تعتمد على خدمات مرافقة:

ونعني بها كل الخدمات الثانوية التي تزيد من قيمة وجودة الخدمة الأصلية.

22-3 خدمة التلازمية بين مقدمها والمستفيد منها :

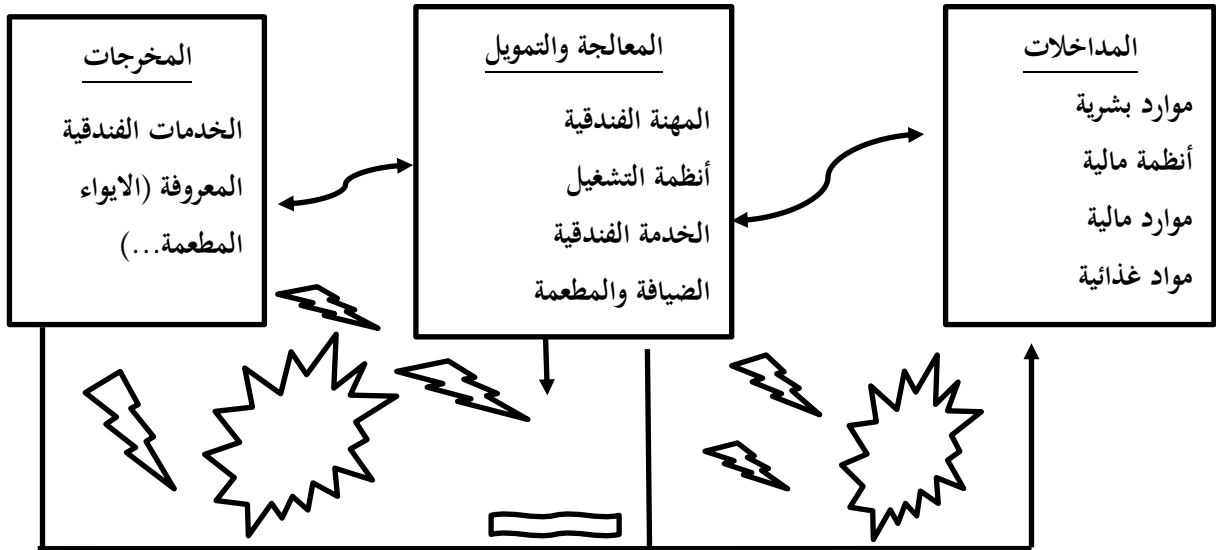
التفاعل الإيجابي بين مانح الخدمة والمستفيد الأخير يساهم مساهمة فعالة في إخفاء طابع الجودة للخدمة الفندقية المعروضة، و منه لا يمكن أن تتم بالشكل المطلوب المناسب لتحقيق وتسليم الخدمة الفندقية بالجودة المطلوبة.

22-4 الخدمة الفندقية تتسم بالاستهلاك الآني والفنائية: بباقي الخدمات الأخرى مما يبين أن عدم بيع الفندق للمقولة للفندق أو المقصد في الدائرة فإن هذه الخدمات لا تباع، وعليه تقوم المؤسسات الفندقية بصيانة سلسلة نشاط الفندق وذلك لتحقيق التحسين المستمر للسلسلة (إدارة الجودة الشاملة) للخدمة الفندقية.

22-5 الخدمات الفندقية لا يمكن نقلها وإنما يتوجب على النزول الانتقال إلى حيث توجد خدمة الفندقية والضيافة وعليه فالنشاط الفندقي يهتم أساسا بالموارد البشري والأنظمة المادية المرافقة للمورد البشري لتحسين وتقديم وعرض الخدمة الفندقية لكفاءة وفعالية عالية.

22-6 الخدمة الفندقية كنظام مفتوح: تتعامل المؤسسات الفندقية مع البيئة الكلية الخاصة من أجل البقاء والاستمرار من خلال اقتناء الفرص وتتجاوز التهديدات، البحث عن المدخلات الفندقية بعد تكريسها وتسويتها إلى مخرجات إلى جانب الوقوف أمام التحويلات التنافسية وبناء تموضع تسويقي للخدمات الفندقية المقدمة وكذلك التعبئة مواطن القوة المتوفرة لديها والتي تمثل عوامل الربح الأساسية (FCS) (التسعيرة، جودة الاستقبال والضيافة، الهندسة الفندقية وكل الأنظمة المرافقة لتطوير الخدمات الفندقية المرافقة). والشكل التالي يوضح بدهاء المؤسسات الفندقية كنظام مفتوح

الشكل رقم 02: المؤسسات الفندقية كنظام مفتوح و متفاعل



ضبط نشاط الخدمة الفندقية

التغذية العكسية

جودة أداء الخدمة الفندقية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مرجع لـ: حميد الطائي بشير العلق، "إدارة عمليات الخدمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، بتصرف.

فمن خلال الشكل التالي تقوم المؤسسات الفندقية بعملية استباق للمواقف البيئية والتنافسية ذلك باقتناص أفضل الفرص المتاحة لديها وتتجاوز التهديدات و القيود التي تقف أو تكبح نموها من خلال توظيف أفضل مواطن قوتها وانتظار رد فعل البيئة اتجاهها.

ومن هذا المنظور يتم تصميم استراتيجيات مكية لذلك بعد جمع رصيد كاف من المعلومات للموقف أو المواقف البيئية اعتمادا في ذلك على **بحوث التسويق ثم دراسة سلوك الزبون الفندقي** أو النزول الحالي أو المحتمل، كما تكمن أهمية إدارة التسويق الفندقي في تخويل مسؤولية النشاط و العمل الفندقي بشكل منتظم و متوازن كل الوحدات التابعة لإدارة التسويق الرئيسية للقيام بالمهام الموكلة لديها في الفندق و تعزيز القدرات و المهارات التنافسية البشرية و التسويقية

و الأنظمة العملية التي تعكس جودة الخدمة الفندقية المقدمة للنزيل و إرساء انطباع و صورة ذهنية ساطعة لديه تعزز دافعيته و اتجاهاته و مواقفه اتجاه الخدمات المعروضة حتى تضفي لديه عامل الوفاء المطلق للعلامة الفندقية المسجلة من خلال تفعيل علاقات و تفاعلات متكاملة و مستديمة بين النزيل و رجل الضيافة الفندقية (إدارة العلاقة مع الزبائن).

المحور الثاني: مبررات اعتناء مسئولي التسويق الفندقى بالنزلاء

يركز مسؤولوا التسويق الفندقى في ممارستهم الاستراتيجية و التكتيكية بالنزلاء و ذلك يرجع للمبررات التالية :11

1- النزلاء بمثابة منتجين و مسوقين للخدمة الفندقية :

إن الدور المحوري و الفعال للنزيل يكمن في المساهمة الأكيدة و المباشرة في عملية إنتاج و تسويق الخدمة الفندقية مما يعكس تلازمة هذه الخدمة و التفاعل الإيجابي بين مقدمها و المستفيد منها ...

2- النزلاء يتأثرون من خلال سلوكهم الوظيفى و الشرائى للخدمة الفندقية :

عند فهم و إدراك سلوك النزلاء في الفندق من زاوية أنهم منتجون و موظفون داخل الفندق فلا بد من مراعاة الظروف الملائمة لعملية و سيرورة إنتاج الخدمة و مدى انشغالهم الفكري و الإنتاجي لإنجاح جودة عرضها و ذلك مرهون بقدرة الفندق على إرساء ثقافة الزبون الداخلي و تحقيق مبتغى السوق الداخلي من خلال تطبيق و الاهتمام بالتسويق الداخلي بحيث يصبح النزيل زبونا داخليا و خارجيا في آن واحد.

و عليه تصبح للنزلاء مجموعة من الحاجات و الرغبات و الميول و يجب تكريرها في الفئتين:

الفئة الأولى : الخصائص و الميزات المحبوبة و المطلوبة و التي تتمثل عادة في عوامل الخاصة بالزمن المكان و البيئة التسويقية للفندق الموارد التسويقية و التكنولوجية و المادية المؤثرة على هذه الحاجات الكامنة و المدركة مستقبلا.

الفئة الثانية : من الخصائص و الميزات المتمثلة في عمليات تقديم الخدمة ، التسعير ، الدوافع المادية و العاطفية و النفسية و الاجتماعية التي تعكس السلوك الملائم و الايجابي للنزلاء في الفندق و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على القرارات الشرائية للنزلاء الحاليين و المحتملين .

3- النزلاء بمثابة عملاء و متعاملين مرجعيين لزبائن مرتقبين:

يؤثر النزلاء الأوفياء للفندق على عملاء مرتقبين من خلال الاحتكاك و التعامل اليومي و الدوري لوسائل و شبكات التواصل الاجتماعي و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و يمثلون أيضا موظفي الفندق (زبائن داخليين) و ذلك بمساهماتهم الفعالة و الفاعلة في توصيف جودة و تسعيرة الخدمات الفندقية التي استفادوا منها للنزلاء المرتقبين ، لجذب انتباههم اتجاه الفندق من خلال نظام فم – أذن أو عملية الكلمة المنقولة ذات التأثير الواضح على سلوك و اتجاهات و ميول الزبون الفندقى.

إذن و مما سبق يتوجب على الإدارة التسويقية للفندق أن تعي جيدا مساهمة العملاء في تحقيق الأهداف التسويقية و كذلك الأدوار المتنوعة التي يؤديها الزبائن الداخليون في تنمية جودة الخدمة الفندقية و استقطاب أكبر عدد من نزلاء محتملين بالاعتماد على مجموعة من الأساليب التسويقية الحديثة (إدارة العلاقة مع الزبون ، إدارة الجودة الشاملة للتسويق ، التسويق الداخلي ...) . من هذا المنظور تنبثق مسؤولية إدارة التسويق الفندقى في إيجاد الصيغ الملائمة لاتخاذ القرارات التسويقية الملائمة جراء عملية تحميل مسؤولية الإدارة التسويقية بما يضمن خدمات فندقية ذات جودة كاملة .

المحور الثالث : مسؤولية الإدارة التسويقية في المؤسسات الفندقية : 12

تتمثل مسؤولية الإدارة التسويقية في الفندق :

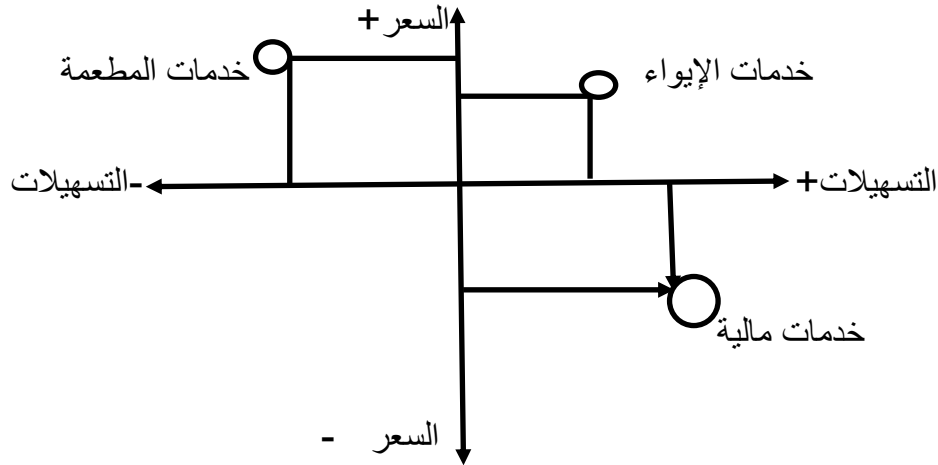
1- تقديم و نشر المعلومات :

إن توفير قدر غزير من المعلومات حول الخدمات الفندقية و المرافقة لها بالاستخدام العديد من الوسائل كالمطويات و الإعلان و شبكات التواصل الاجتماعي و كل الوسائل الافتراضية الحديثة التي تعزز انتشار الكلمة المنقولة و الحد من الشك الإدراكي و التردد لدى العملاء قبل و اثناء و بعد مرحلة عملية الانتفاع بالخدمة الفندقية ، مع اعداد استراتيجية كاملة المضمون لتقوية المواقف الايجابية لدى العملاء اتجاه جودة الخدمة المعروضة و وسائل بثها و عرضها من خلال إقامة مصلحة ادارة العلاقة مع العملاء لدراسة و تحليل الاقتراحات و الشكاوى و الإطراءات لتنمية التدفق بين الفندق و العميل و كذلك نظام التغذية المرتدة لقياس جودة اداء النشاط التسويقي الفندقي.

2- الصورة الذهنية لجودة الخدمات الفندقية :

تعتبر الأسعار التنافسية و المغرية ، التسهيلات المادية، و الخدمات الأخرى الاضافية المكمل للخدمات الأصلية للفندق عناصر محورية في التأثير على الصورة الفكرية و الإدراك الايجابي لجودة هذه الخدمات الفندقية المعروضة، و من هذا المنظور يتعين لدى الادارة التسويقية للفندق أن تولي اهتماما كبيرا بهذه المتغيرات و استخدامها بشكل فعال عند تحديد التموضع التسويقي للخدمات الفندقية في السوق.

و الشكل رقم 03 يوضح ذلك ببداية التموضع التسويقي للخدمة الفندقية.



المصدر: من اعداد الباحث بتصريف

كما تساهم الموارد البشرية المنتجة و المسوقة للخدمة الفندقية دورا استراتيجيا و تكتيكا في ترسيخ صورة ذهنية إيجابية في ضمير و فكر العملاء (الزلاء) خاصة على مستوى الأنشطة التسويقية الأمامية في تقديم عروض خدماتية و إجراءات مادية تتعلق بتنزيلات أو خدمات ملحقة تؤدي إلى تقوية الإدراك الإيجابي المتوقع لدى الزلاء اتجاه الخدمات من حيث الجودة و السعرو التسهيلات المقدمة.

3- انتشار الابتكارات و القدرة في استخدامها:

تكثر المؤسسة الفندقية في التأثير على الإبداع و التجديد في عمليات إنجاز الخدمات الفندقية من حيث تطوير أساليب إنجازها أو أنظمة مادية تؤثر على تكلفتها و موارد بشرية لذوي الكفاءات المتميزة و المهارات و المعارف الجديدة التي تعكس جودة الخدمة الفندقية و مستوى تنافسيتها السوقية ، ما يتطلب من الإدارة التسويقية المبتكرة و المتميزة في أدائها عرض حوافز للعملاء بخدمات فندقية جديدة محفوفة بأداء متميز من حيث سرعة انجازها أو صيغ جديدة لتسعيرها

نفس المرجع السابق ، ص: 1265

للحد من حالة عدم التأكد من جودة أدائها أو المجازفة في طرق اشباع حاجات العميل مما ينقص من مصداقيتها في ذهن العملاء .

4- تدنى الاحساس بالمخاطرة لدى العملاء :

يتجه تفكير و تصور الإدارة التسويقية الفندقية نحو التخفيف من الشعور بالمجازفة لدى العملاء من خلال ضمان رضاه أو امكانية ايجاد الصيغ الممكنة لاسترجاع الثقة اتجاه الخدمة الفندقية المقدمة له، تغيير أسلوب عرض الخدمات أو إدخال تحسينات متقدمة فيها من خلال إضافة خدمات أخرى ملحقمة لم تكن من قبل و تلبية حاجات لم يكن تصورهما العملاء و ذلك بتنمية الصورة الذهنية اتجاهها و تطوير الدليل المادي أو التجهيزات التي تزيد من القيمة الصورية للخدمة الفندقية ، التي تؤدي حتما إلى الحد من المخاطرة و الشعور بالخطر لدى العملاء الحاليين و المرتقبين .

5- تقوية الولاء اتجاه علامة الخدمات الفندقية :

من المزايا الأساسية لعرض الخدمات الفندقية ذات العلامة الراقية و المتميزة سوقيا و تنافسيا، إذ تحتاج الإدارة التسويقية الفندقية إلى العديد من الاستراتيجيات و الخطط التسويقية للتأثير على العلامة و ذلك لجذب العملاء و المحافظة عليهم و هذا يتطلب نشاطا و جهدا كبيرين من الموارد البشرية الماهرة للتأثير على ذلك أو استخدام مختلف طرق الترويج و الإعلان و الإعلام و البث في مختلف شبكات و مواقع التواصل الاجتماعي ما يميز للخدمة الفندقية عن خدمات المنافسين الأكثر تهديدا و تنوع الخدمات الفندقية و تحقيق ادارة العلاقة مع الزبون متميزة و فعالة تمكن الادارة التسويقية الفندقية من تحقيق عامل الوفاء المستديم اتجاه عملاءها الحاليين و المرتقبين..

- المحور الثالث : بحوث التسويق و المعلومات التسويقية في الصناعة الفندقية :

إن انتشار نظام بحوث التسويق العرضية Adhoc في الصناعة الفندقية و التي تحمل في طياتها ثلاث خطوات أساسية¹³

- تحديد الحاجة للمعلومات الاولية المطلوبة

- جمع و تحليل المعلومات المستهدفة ،

- عرض النتائج و اعداد التقارير لذلك ؛

يوقع المسؤولية على الإدارة التسويقية للفندق بالدرجة الأولى في عملية تنظيم قسم التسويق أولا و تجميع وظائفه الأساسية على حد سواء بحوث التسويق على أن تقوم هذه الوظيفة بذات بصفة استشارية أو رسمية بإعداد التقارير و القيام بدراسات السوق الفندقية و جمع و تحليل البيانات إلى معلومات و الاتصال بمدير التسويق و التنسيق مع دائرة البحث و التطوير و مختلف الأقسام الأخرى لاتخاذ القرارات التسويقية الفندقية .

حتى تكون القرارات فعالة فان المعلومات التي تم رصدها يجب أن تكون ذات علاقة وطيدة بالمشكلة التي يواجهها الفندق، مقبولة التكاليف في الوقت المناسب و دقيقة يمكن الاستفادة منها، و يتم جمعها من مصادر موثوق منها.

بحوث التسويق الفندقية تتميز بخصوصيات تنفرد بها عن باقي بحوث التسويق المعمول بها في القطاعات الاقتصادية الأخرى و حتى الخدمات ، فبالنسبة للخدمة الفندقية تهتم بعرض معلومات غزيرة حول البيئة التسويقية و حول السوق الفندقية و المنافسة و التمرکز الجغرافي للنشاط الفندقية و درجة جاذبيته و فرص النمو ...

و تتضمن عملية بحوث التسويق العناصر التالية :

1- بحوث السوق :

و تضم كل المعلومات المتعلقة بحجم السوق ، انتشار العملاء في السوق ، تنمية و تطوير السوق الواعدة ، تقسيم السوق، حصة الفندق من السوق الكلية...

نفس المرجع السابق، ص:83 بتصرف. ¹³

2- بحوث العملاء واتجاهاتهم :

و تشمل كل المعلومات المتعلقة بمواقف الشراء لدى العملاء ، اتجاهاتهم الشرائية الصورة و القيمة المدركة لديهم اتجاه الخدمات الفندقية المعروضة ، الأساليب و الطرق و الأنظمة المادية المعتمدة في ذلك ، تصرفاتهم اتجاه ما يرغبونه لتحقيق حاجاتهم الفندقية و العوامل المؤثرة في قرار الشراء الفندقي ...

3- بحوث الدراسات الاقتصادية و التجارية :

و هي كل الدراسات و التحاليل لعملية مسح البيئة التشريعات القانونية السارية المفعول و الجديدة المحفزة للتوسع في الأعمال الفندقية ، الأوضاع الاقتصادية (معدل التضخم و البطالة ، مستوى القدرة الشرائية ، مؤشر الأسعار ، مستويات دخل الأفراد ، النظام الضريبي السائد ، السياسة المالية و النقدية المعمول بها ...) إلى جانب تحليل الأنماط الاجتماعية لأفراد المجتمع و كل ما يتعلق بالعوامل الأنتروبولوجية و الحضارية و العمرانية إلى جانب الدراسات المالية في ما يتعلق بإعداد مخطط التمويل و مصادره الداخلية و الخارجية و تقدير مستويات الأرباح و رقم الأعمال السنوية من خلال الموازنات التقديرية .

4- دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الفندقية الواعدة :

و يتطلب دراسة واعية و ذكية لجدوى المشروع الفندقي المزمع إقامته مستقبلا من خلال دراسة تقنو-اقتصادية للمشروع بالاعتماد على أساليب اختيار الاستثمارات و طريقة القيمة الحالية VAN TRI و الرافعة المالية لتحديد مدى رفض أو قبول المشروع من حيث مردوديته الاقتصادية و العوائد على الاستثمار وفق عمر المشروع .

5- بحوث الخدمة الفندقية و الخدمات المرافقة :

تندرج هذه المعلومات في تكريس الجهود البحثية حول تنمية الخدمات و تنويعها و تطوير مشتقاتها المرافقة و إطلاق خدمات فندقية جديدة للسوق الحالية و المحتملة و التفكير في تنميتها لتستجيب لمطالب العملاء الأوفياء و الخدمات الفندقية الموجهة نحو القطاعات السوقية الجديدة المحققة لأرباح معتبرة ..

6- بحوث المبيعات :

و تتضمن التحليل الكمي للمبيعات للغرف الفندقية، الطعام و الشراب و الخدمات و التسهيلات الفندقية الأخرى، وكذلك نمط و جودة الأداء لرجال الضيافة للفندق و توزيع المبيعات حسب كل منطقة جغرافية أو حسب نوع العملاء

7- بحوث التسعير :

و تتضمن تحليل الأسعار و مقارنتها بالقيمة المدركة و جودة الغرفة الفندقية المعروضة و مختلف التسهيلات و الخدمات المرافقة لها التي تعكس تسعيرة الغرفة لكل قطاع سوقي و فحص مرونة السعر و الطلب على العروض الفندقية مما يعكس سياسات التسعير المعمول بها و المعترف بها من طرف الفندق الى جانب العمولات للموظفين و التنزيلات المقدمة .

8- بحوث التوزيع :

تتضمن أساليب التأثير لموقع الفندق على مستوى المبيعات و دراسة و تحليل فعالية خطط و نشاطات التوزيع ، الأماكن و المواقع الجغرافية التي تستقطب أكبر قدر ممكن من النزلاء للتقرب أكثر منهم في الأماكن الأكثر تسوق والتي يطبقها الفندق كالفنادق المندمجة « **les boutiques hôtels** » .

9- بحوث رجال الضيافة :

تخص كل المعلومات المتعلقة بالقبليات النفسية و الفكرية و الأدائية لرجال الضيافة في ما يتعلق بعرض و تقديم الخدمة بما يتوافق مع متطلبات السوق و الاهداف المقررة للفندق الى جانب المعلومات المتعلقة بدرجة تكوين و تدريب و تحصيل المعارف الجديدة و القدرة على توظيفها لتحقيق أداء فندقي فعال بكفاءة و ما مدى مساهمة الرأس المال البشري الفندقي في تنمية الممارسات التسويقية الفندقية .

10- بحوث الهندسة المادية وعمليات تسليم الخدمة :

وتتعلق هذه البحوث بكل ما هو مرتبط بالوسائل المادية و الآلية و المكتبية و التكنولوجيات الرقمية الموظفة في الفندق و درجة فاعليتها و حداثتها في تحقيق الخدمة المتوقعة للعملاء بالجودة المنتظرة الى جانب أسلوب و سلسلة عملية انتاج و تقديم الخدمة بأقل تكلفة نقدية و زمنية ممكنة، و ما مدى مساهمة نشاط البحث و التطوير في تفعيل ذلك .

بحوث التسويق تقوم بتزويد الإدارة التسويقية بالمعلومات الوافرة مما يساعدها على اتخاذ القرارات التسويقية في الوقت الملائم و بالطريقة المناسبة كما تساهم أيضا في تجنب العوائق و الأزمات التي من الممكن أن يواجهها الفندق في حالات عدم التأكد و عدم توفر مثل المعلومات الأساسية في سياق الصناعات الفندقية ...

11- التطبيقات الفعلية لبحوث التسويق الفندقية :

تعتبر إجراءات بحوث التسويق الميدانية المنظمة و المهيكلة على تحديد الحاجة ماسة و ضرورة للمعلومات من أجل تحديد أهداف البحث و تحديد طرق و مناهج البحث البديلة و اختيار أفضل الطرق والأساليب، إعداد استمارة البحث ، جمع البيانات ،تبويب و ترميز البيانات ثم تحليلها للحصول على المعلومات و عرض النتائج و تقديم التوصيات اللازمة بعد مراجعة المعلومات و التدقيق فيها ثم الوصول بها الى إعداد التقارير النهائية و إرسالها للمدير التسويقي من أجل اتخاذ القرارات التسويقية الفندقية الفعالة، علما أن انظمة بحوث التسويق تتباين من مؤسسة خدمية لأخرى بصرف النظر عن نشاطها، وليست ملزمة بإتباع كل الخطوات الكلاسيكية المعمول بها في الكثير من المواقف التسويقية للسلع المادية و الخدمية ،ولذلك تتوفر تطبيقات رئيسية و مهنية لبحوث التسويق في الصناعة الفندقية أهمها :

1-11 تحليل السوق الفندقي : و تتضمن كل المؤشرات السوقية و التنافسية التي تعكس نشاط المؤسسة الفندقية في السوق كالحصة السوقية للفندق من السوق الكلية ، حجم السوق ، طلب السوق الفندقي ، أذواق و رغبات و ميول و اتجاهات العملاء وسيلة النقل ، التركيز الجغرافي للعملاء النمو الديموغرافية للسكان و توقعهم ، قنوات التوزيع المستخدمة ، فكلها مؤشرات تساهم الإدارة التسويقية للفندق فيها على اختيار الجزء السوقي الملائم لعرض الخدمات الفندقية للعملاء بأسلوب أفضل و تنافسي عن المنافسين الأكثر تهديد.

2-11 تجزئة السوق الفندقي: يؤدي نظام بحوث التسويق الفندقي دورا استراتيجيا و تكتيكا هاما في تزويد الإدارة التسويقية الفندقية بالمعلومات ذات الجودة و القيمة حول السوق لأجل ضبط القرار التسويقي الاستراتيجي منه و التشغيلي على حد سواء، و تساهم هذه المعلومات أيضا في عملية تقسيم السوق إلى أجزاء متجانسة بعد دراسة وافية و ذكية لأجزاء السوق المختلفة حتى يتسنى للفندق إدراك أي الأجزاء أكثر جدوى و جاذبية و ربحية و نموا في المستقبل و أيها تتلاءم مع الأهداف و موارد الفندق المتوفرة ؟ (استراتيجية التسويق الفندقي).

3-11 اختبار الخدمات الفندقية و جودة نظام تسليمها: إن عملية اختبار الخدمة الفندقية قبل الشروع في عرضها و تسويقها للنزول و كل العملاء التابعين للفندق هي عملية مهمتها قياس درجة قابليتها السوقية و التنافسية و الأنظمة المادية و البشرية المرافقة لإنتاجها و تسليمها بالشكل الذي يزيد من منفعتها المكانية و أسلوب الانتفاع منها وحتى منفعتها الصورية اتجاه العملاء و رد فعل سلوكهم الشرائي اتجاهها وفي هذا السياق تساهم بحوث التسويق الفندقي مساهمة تطبيقية بتزويد الإدارة التسويقية للفندق بكافة المعلومات الكافية و الضرورية المتعلقة بطريقة إدراك الضيوف للخدمات الفندقية الأصلية و الثانوية و الخدمات المعروضة من طرف الفنادق المنافسة ، و تحليل السلوك الشرائي للخدمات المعروضة و المراد إطلاقها مستقبلا للوقوف أمام التحديات التنافسية و السوقية و كل عمليات إنتاجها و تحسين جودتها من خلال استراتيجيات تسويقية كفيلة بذلك .

4-11 بحوث النشاطات الترويجية للفندق : تنهك بحوث الترويج الفندقي بطرح إكليل من المعلومات الموجهة للتخطيط الاستراتيجي للأنشطة الترويجية للفندق و قياس درجة كفاءتها و فعاليتها التشغيلية بما يضمن جودة الحملات الإعلانية الخاصة بالفندق إلى جانب النشاطات الترويجية الملحقة الداعمة للإعلان الفندقي الأصلي (المطويات الإعلانية للفندق ، اللافتات الإشهارية المنشورة في مواقع الويب والملحقات الإشهارية الأخرى كبطاقات الزيارة ، والمنشورات الدورية للفندق ..

5-11 تحليل و مراجعة مبيعات النشاط الفندقي:

تتم عملية تحليل و مراجعة المبيعات من خلال تحليل هيكل التكاليف و الأرباح و رقم أعمال الفندق، مدة إقامة النزول عدد مرات تكرار الزيارة للفندق و ذلك من وراء الموازنة التقديرية المخططة و المبرمجة من طرف مسؤول دائرة المبيعات التابعة للإدارة التسويقية للفندق لذا فبحوث التسويق الفندقي لها دور محوري في عملية التنسيق و التكامل بين الجهود و الاستراتيجيات و الموارد المخصصة لذلك مع التأكد من إنجاز الأهداف الطموحة و المخططة سلفا بطريقة منتظمة و ممنهجة تقوم بالتكامل مع كل الوظائف المختلفة للفندق من خلال شبكات المعلومات الداخلية و الأنظمة المعلوماتية التي تساهم في تدفق المعلومات لتزويدها للوظائف الإدارية الأخرى حسب الحاجة و الموقف التسويقي المراد دراسته أو التفكير في تصميمه بعيدا عن الأزواجية و الانقسام بين الوظائف و الصراع غير البناء بين الوظائف التنظيمية و التكاليف الباهظة لمواجه هذه الازمات و عدم استغلال الفرص في الوقت الملائم.

6-11 بحوث تسعيرة الخدمة الفندقية : و تتضمن كل المعلومات المتعلقة بسلوك الأسعار في السوق الفندقي و المنافسين و تحليل مرونة السعر و الطلب و أساليب تعبئة تكاليف الخدمة للوصول إلى وضع سياسات تسعير تنافسية إلى جانب الاستراتيجيات المتعلقة بالعمولات و الخصومات و مختلف التنزيلات المقدمة .

و تتميز بحوث التسويق الفندقي بالقدرة على تزويد الإدارة التسويقية للفندق بمعلومات غزيرة تساهم في تفعيل واتخاذ القرارات الإدارية و التسويقية على حد سواء في الظرف و الوقت المناسبين و الاستجابة الأكيدة و السريعة

للمواقف التسويقية و التصدي للتهديدات البيئية و الوقوف أمامها لتجنب الأزمات و القيود و حالات عدم التأكد التي من الممكن أن يتصدى لها الفندق في حالة عدم توفر مثل هذه المعلومات الضرورية .

12- مصادر المعلومات الثانوية للفندق :

نجد في الكثير من المواقف التسويقية أن المعلومات الثانوية لا تفي بأغراض البحث ،لذا وجب الامتثال إلى بحوث التسويق و استخدام المعلومات الأولية التي تم رصدها منه ، لكن تبقى المعلومات الثانوية مهمة و مساندة للقرار التسويقي الفندقية ..

من المصادر الأساسية للمعلومات الثانوية داخل بنك معلومات الفندق :

1-12 سجل الفندق : ويشمل كافة المعلومات الخاصة بالضيف

-اسم الضيف ،عنوانه ، تاريخ الحجز ، تاريخ الوصول ،مدة الإقامة ،عدد الضيوف

2-12 طلبات الحجوزات: وتشمل تفاصيل تاريخ طلب الحجز ، طريقة الحجز ، نوع العميل فترة الإقامة المرتقبة ، تاريخ الرحيل ، تعريفه الفندقية (قائمة التسعيرات للغرف و استعابها) .

3-12 فهرس العملاء : هو عبارة عن ترتيب هجائي لأسماء الضيوف الحاليين و المعلومات الأساسية المأخوذة من سجل الضيوف و الحجز كقاعدة معلومات ثانوية تعكس مدى تنظيم الفندق لعملية تدفق المعلومات الثانوية المهمة في عملية اتخاذ القرار التسويقي التكتيكي.

4-12 الملف الرقمي (الالكتروني) للضيف الرئيسي: يمثل برنامجا آليا تحتفظ به مصلحة أو دائرة الإعلام الآلي للفندق ، ومهمة هذا الملف هي الجمع الآلي لكل المعلومات الخاصة باسم العميل،العنوان ،المهنة ، الرقم الهاتف نوع الغرفة المرغوبة ،تسجيل تدفق الزيارات ،الشكاوي و الاقتراحات المرسله عن طريق البريد الالكتروني أو شبكة التواصل الاجتماعي وذلك لتيسير عملية إدارة قاعدة البيانات الثانوية آليا .

5-12 سجلات تدفق النزلاء : هو تقرير مفصل عن ما هو صادر و وارد من المعاملات و الصفقات و حركة النزلاء سواء أكان ذلك شهريا أو سداسيا أو سنويا ، دفاتر المبيعات ادارة الفوترة ..

6-12 الاستثمارات الموزعة داخل غرف الفندق : أسلوب لتقييم رد فعل النزيل و مدى رضاه عن النشاطات الفندقية من حين لآخر عن طريق التغذية العكسية ،ما يدل على فعالية الأداء الفندقية و كفاءته و درجة تنافسيته في توليد انطباع و صورة مدركة إيجابية اتجاه العميل باستخدام نماذج فاعلة لذلك كإدارة العلاقة مع العميل و إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية للتفوق على المنافسين في السوق .

7-12 تقارير الدوائر و الأقسام الادارية الفندقية : تشمل كل السجلات و التقارير الإدارية و التشغيلية التي تحصي العديد من المعلومات و المواقف التسويقية المالية البشرية و المحاسبية و المشتريات التي قد تكون أسبوعية ،شهرية سداسية أو سنوية وبالتحديد تحمل هذه التقارير معلومات هامة حول الحصص السوقية ، رقم أعمال الفندق ، الموازنات التقديرية ،الأداء الفعلي للأقسام و الدوائر الوظيفية المختلفة للفندق .

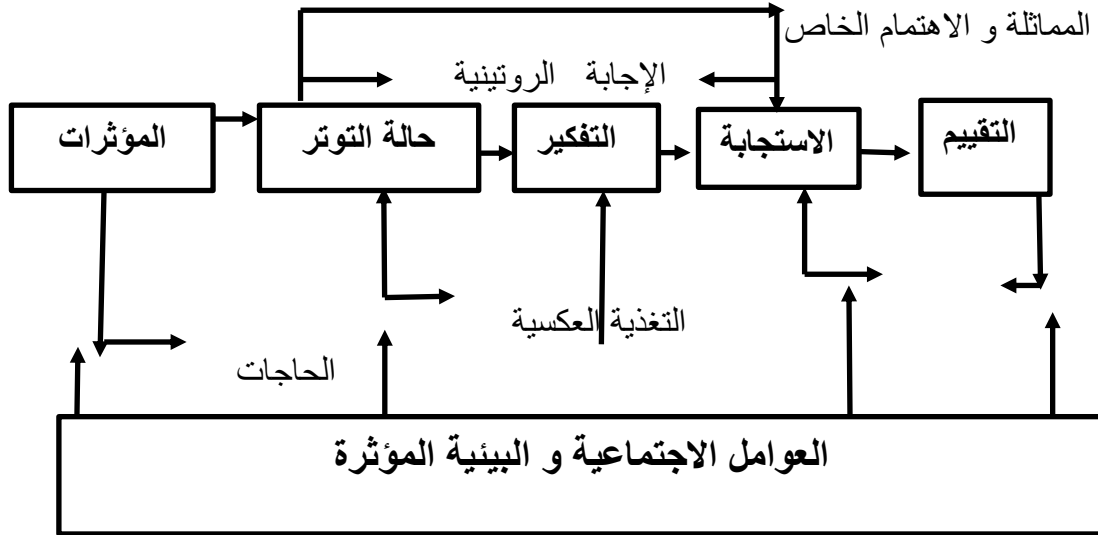
المحور الرابع: سلوك الزبون الفندقية اتجاه الخدمة المعروضة:

يحتاج المسؤول التسويقي الفندقية إلى درجة عالية من اللطف و الألباقة و التعاطف مع العملاء و معرفة طبيعة الحاجات و الأدواق و الرغبات التي يبحثون عنها بصدد إشباعها و كذلك توقعاتهم فيما يخص الخدمات الفندقية و الدوافع المؤثرة على قرار الشراء الخدمات الفندقية المعروضة كالراحة الشخصية ،العوامل الذاتية ،الأمن و الأمان ،المنزلة و ما يتم الحصول عليه أو المنفعة المتأتية مما يدفعه العملاء وهي أهم الدوافع الأساسية التي تؤثر على سلوك العملاء تجاه العروض الفندقية .والنموذج التالي يبين العناصر المختلفة التي تتضمنها عملية شراء الخدمات الفندقية كما اقترحها قامبل GAMBLE (1974).

يهتم التسويق الفندقية بدراسة و تحليل المواقف السلوكية و الاجتماعية و الاقتصادية و النفسية للزبون الفندقية و ذلك لتحديد الاتجاهات و الدوافع و الميول التي تجعل من هذا الزبون يقبل على اختيار الفندق الملائم و من هذه العوامل التي

تشكل السلوك الإيجابي للتعامل و التفاعل مع الفندق الأكثر تلائماً أيضاً من حيث العوامل التسويقية نجد (السعر، الجودة الضيافة عمليات تقديم الخدمة، الموقع الجغرافي ...).

الشكل رقم 04: نموذج سلوك الزبون الفندقي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مرجع ل خالد مقابلة، "التسويق الفندقي - مدخل شامل" - دار الزهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص:33 (بتصرف منا)

1- المؤثر:

من المؤثرات الأساسية لعملية فهم و ما يناسب العملاء اتجاه الخدمات الفندقية هو الإدراك الذي يتضمن الأحاسيس المستقاة من البيئة التسويقية المحيطة بهم و كذلك التفسيرات و التحاليل و الاستنتاجات البراقماتية لهذه المواقف و الأوضاع البيئية و التسويقية المؤثرة في سلوك العملاء الفندقي و عليه يجب إثارة الاهتمام و الانتباه و التركيز في سلوك و إدراك العملاء اتجاه الخدمة الذي يعتبر مجال و حقل تدخل المسئول التسويقي الفندقي و عليه وجب فهم و تحليل ادراك العملاء ما يوافق و يحقق إشباعاتهم و أدواقهم كذلك مثل هذا الإدراك لما ستكون عليه العروض الفندقية في المستقبل من حيث إشباعها المحتملة و ما ينجر عنها من منفعة صورية مؤكدة، كما يجب أن توافق رؤية و رسالة الفندق ...

2- الحاجات :

ذلك الشعور العميق لشيء ما يسعى العملاء إلى ايجاد الصيغة و الوسيلة لإشباع حاجاتهم و عليه تساهم مقارنة ماسلوا لتدرج الحاجات مساهمة فعالة و فاعلة في تحديد مستوياتها و درجة إشباعها و عليه تتباين الحاجات الانسانية من موقف لآخر، ففي النشاط الفندقي يسعى العملاء إلى إيجاد الطرق المحققة لأكبر إشباع لحاجاتهم مما يستدعي انتهاز طرق ترويجية تعمل على توطيد الصلة بين الحاجة و وسيلة اشباعها بصيغ متنوعة تحقق ما كان مدركا من طرف العملاء (نظام تسليم الخدمة ، عروض خاصة و مغرية ،تسعيرة الخدمة ، ...).

3- حالة التوتر :

يتأثر سلوك الفرد عند الحاجة ، و الدافع الأساسي للسلوك ناتج عن موقف معين و في ما يخص سلوك العميل الفندقي ففي هذا السياق تظهر العديد من الحاجات و الرغبات لتحقيقها و إشباعها مما تولد عامل التوتر و هذا الأخير يشكل خلافا في قرارات و اختيارات العملاء الفنديين وتتعارض مع أهدافهم و طموحاتهم و حتى ادراكاتهم و يتدخل المسئول التسويقي في ايجاد المعلومات و التعليقات الملائمة للحد من حالات التوتر و تقوية الموقف عند العملاء لزيادة قدرتهم على التفضيل و المساومة الفعلية للعروض الفندقية المعروضة.

4- المماثلة:

تستعين الكثير من الفنادق المشهورة على نطاق عالمي بمشاهير تلفزيونية أو رياضية لترويج خدماتها الفندقية و هذا من خلال مساهمتها في تقديم أنشطة الرعاية المالية و أنشطة الترويج الرياضي، فإذا شعر العميل بأن الفندق يهتم و يعتني عناية كبيرة بالمشاهير المحبوبة لديه و هم يقيمون في الفندق فمن باب المماثلة فإنه يتحمس و يتشجع للإقامة في نفس الفندق لتعطشه لمقابلة هذه المشاهير المحبوبة لديه.

5- الاهتمام الخاص:

إن كان للفندق ثقافة العناية الشخصية و الجماعية للعملاء من خلال الاحتكاك بهم و محاولة التعرف على انشغالاتهم وما يشعرونه عند الإقامة و مغادرة الفندق و انطباعاتهم اتجاه الاهتمام الكبير الموجه اليهم و كذلك أسلوب الاستقبال و الترحيب مما يشعرهم بالاهتمام و العناية المطلقة و التي تولد فيهم تقديرا مميّزا من حيث الرضى و الثقة اتجاه الفندق (سمعة و تموضع الخدمة الفندقية) .

6- التفكير:

في هذا السياق إن عملية التفكير المتميزة تساهم في اختيار الأساليب و الوسائل للتخلص من التوتر ، وربما يصل العملاء في الكثير من المواقف الفندقية الصعبة إلى حل يكمن في استرجاع معلومات سابقة موجودة لديه في العربة السوداء أو استذكار حالات سابقة قد بصمت علاماتها في ذاكرته المماثلة للمواقف الفندقية الحالية ، إن مهمة مسؤول التسويق في الفندق تتمثل في ربط علاقة سببية بين الخدمات الفندقية المتميزة و حاجات و أذواق العملاء و التأكد من الإشباع و الرضا المأمول مما تتولد عنه عملية تفكير واضحة للتوليف بين العروض الفندقية و إدراك و تصور العملاء للخدمات في مواقف فندقية متأثرة تتأثر بالمنافسة و تمايز العروض، الجودة و البدائل الممكنة للوقوف عند أفضلها.

7- الاستجابة :

ومن مؤشرات التفوق الفندقي استجابة الخدمات الفندقية لتوقعات و تصورات وميول العملاء و ما يناسبهم من ذلك مما يؤدي إلى تقوية ولاء العملاء اتجاه الفندق و إعادة زيارته مرارا و تكرارا ما يؤدي أيضا إلى الشعور بالثقة و الفندق لديه وعود يوفي بها و ذلك لتعزيز إعادة الزيارة و الإقامة المتكررة و تعزيز التموضع الخدمي التنافسي و المتميز في السوق الفندقية.

و يأتي دور " نظام فم- أذن" و نشاطات الترويج المتعددة (**التسويق الفيروسي**) و الفعالة و الفاعلة في هذا السياق للتأثير بشكل ايجابي على الاستجابة الموفقة للعملاء .

8- التقييم :

إذا جزم العملاء في النهاية على أن الخدمات الفندقية متميزة و تحقق إدراكا تهم و توقعاتهم و تقلل من حالات التوتر لديهم فإنه من الضروري التوازن بين توقعات العملاء و العروض الفندقية فإذا تم الإشباع بشكل إيجابي و فعال فهذا حتما سوف سيؤدي بالعملاء إلى زيارة الفندق بشكل متكرر و دائم في المستقبل بحكم التقييم الإيجابي لخدماته و ما يعزز مستقبلا الموقف التنافسي للفندق و التفكير في تطوير استراتيجيات تسويقية جديدة في شأن ذلك مع مساهمة فعالة لنظام الجودة الشاملة و جودة المورد البشري في تحقيق ذلك لتقوية وضعه ما بعد الشراء و دور التغذية العكسية في تطويعها.

إن و مما سبق يتوجب على مسئول التسويق الفندقي إدراك حاجات و سلوك السوق و القطاعات المستهدفة و تحليل متغيراته بعد دراسة واعية و ذكية للمواقف الملائمة للنمو و التوسع ثم انتقاء أفضل الجزاء السوقية الجذابة و المربحة و الواعدة للفندق و أن يعرض خدماته بشكل فاعل و بكفاءة عالية و تنافسية من باقي المنافسين الأكثر تهديدا . و يأتي بعد ذلك تصميم و إعداد و تنظيم و توجيه النشاطات و الجهود و الموارد التسويقية الكفيلة لإرضاء العملاء في محاولة أكيدة و فاعلة لزيادة ثقتهم و قناعتهم بالإقبال على إعادة زيارة الفندق و ما يحمله من مفاجئات جديدة للعملاء و الرفع من درجة و لائهم اتجاه الفندق.

وهذا مرتبط بقدرة المؤسسة الفندقية على استباق البيئة التنافسية و تحليل أعراضها من فرص و تهديدات لاقتربانها بشكل منتظم و مدروس بمواطن القوة و الضعف التي تحوزها المؤسسة من خلال استخدام نماذج التحليل البيئي – PESTELE – و نموذج –SWOT- و غيرها لتحديد مسارات النمو الاستراتيجية و التنافسية ...

- المحور الخامس :- البيئة التسويقية للخدمات الفندقية:

تتكون بيئة المؤسسة الخدمائية الفندقية من عوامل وقوى داخلية وخارجية تؤثر على قدرة إدارة وتنظيم النشاط التسويقي وتحقيق عمليات تبادل ناجمة مع عملائها المستهدفين وعليه يلزم على المؤسسات الفندقية أن تتكيف باستمرار مع البيئة الديناميكية والسوق الفندقية حتى تضمن بقائها واستمرارها جراء الانفتاح من الفرص الموجودة فيها وتتجاوز تهديداتها مما يتطلب الأمر تصميم مواطن القوى (العوامل النجاح الأساسية) لإعداد إستراتيجيات التسويقية الفندقية وأساليب وسلوكيات ترجمتها إلى خطط وبرامج تكتيكية (مقدرة المؤسسة الفندقية في إعداد وتنفيذ إستراتيجيات وتنفيذها بكفاءة وفعالية ومن المتغيرات الواجب التركيز عليها في ما يلي والموجودة في البيئة الخارجية¹⁴

1- المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

وتعتبر الأكثر شيوعا وهي كل العادات و التقاليد و الطقوس و العلاقات الاجتماعية و الديانات والجنس و العرق و الطبقات الاجتماعية...الخ، في تصميم الخدمات الفندقية والترويج لها على مستوى الأنشطة الفندقية المحلية منها والدولية.

2- المتغيرات السياسية والتشريعية:

وتعتبر أساس دراسة جدوى المشاريع الفندقية من خلال الدراسات التقنية والاقتصادية التي ينبغي برمجية ومدارية المشروع الفندقية من خلال الامتيازات الممنوحة من طرف الدولة المضيفة للاستثمارات الفندقية.

3- المتغيرات الاقتصادية:

تساهم في تقييم السوق الفندقية بتسعير الخدمة الفندقية، إدارة الطلب الفندقية، تحديد قابلية النزول وانتشاره جغرافيا من خلال الدراسة الدقيقة لمستويات الطلب، الأرقام القياسية لمختلف السلع والخدمات، القدرة الشرائية، السياسة النقدية والمالية المنتهجة تعبيراً عن بعدين أساسيين:

- تسعيرة الخدمة الفندقية مقابلة للقدرة الشرائية.

- المصادر التمويلية للتمويل المشاريع الفندقية.

4- المتغيرات التكنولوجية:

لقد أحدث متغير التكنولوجيا ثورة كبيرة في مجال الأعمال والمال وعلى حد سواء في الخدمات الفندقية وتستعين هذه الأخيرة تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل ترويج ومخرجاتها الفندقية أو التواصل مع المجتمع والمؤسسات الأمامية والخلفية التي تتعامل بها (الشبكات الداخلية والخارجية والعاملة والأنظمة الرقمية).

فقدرة المؤسسة الفندقية في استخدام هذه التكنولوجيات سوف يؤدي إلى تدني التكاليف النقدية، الزمنية والبشرية كما أن اعتماد الفنادق على التجارة الالكترونية سيساهم في تدفق سيولة هذه المؤسسات .

¹⁴هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر و توزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص : 77

5- البيئة الجزئية : وتتكون من:

1-5 الموردون: يؤدي المورد دورا استراتيجيا في توفير ما تتجاهله المؤسسة الفندقية من مدخلات على أن تكون هذه الأخيرة وفق شريط وضوابط ومواصفات متفق عليها مسبقا من خلال دفتر الشروط أو دفتر أعباء ويشكل المورد سوقا خلفية أساسية تؤدي مهمة توفير كل ما تحتاجه المؤسسة الفندقية ويعتبر مصدر توريدها.

2-5 المنافسون: وهي كل المؤسسات التي تنشط في نفس النشاط أو الصناعة وتتفاوت في أدائها وتنافسيتها وفي مزايا ما التنافسية متى يتطلب الأمر في الكثير من الأحيان انتهاز أسلوب التقييم المقارن أو المقارنة المرجعية لقياس جودة المؤسسة الفندقية لا أو مع المؤسسات الفندقية الأخرى من خلال مؤشرات الأداء (إنتاجية الخدمة الفندقية، الرسالية للحصة السوقية...).

3-5 الموزعون: وفي كل المؤسسات أو الوكالات المسؤولة فهم مكلفون بإيجاد الطرق الناجعة والكفيلة لتسويق وترويج وعرض الخدمات الفندقية للنزيل ، وتركز مؤسسات التوزيع على قدراتها المادية والبشرية وحتى المالية لجذب النزيل من خلال جودة الخدمة الفندقية وطرق التفاوض المعتمدة لكسب الزبون الحالي والمحتمل.

4-5 العملاء: يمثل العميل السوق الحالي والمرتبك للمؤسسة الفندقية مما يلزم المؤسسة الفندقية فهم سلوك عملائها وتصرفاتهم اتجاه الخدمات الفندقية وذلك بالتركيز على قدرة المؤسسة في إنجاز دراسات ميدانية أو استبائية تركز أساسا على مجموعة من الأسئلة على تعكس فيما بعد باقاة من المعلومات الخاصة بالخدمة الفندقية، طرق وأساليب عرضها، تسعيرها، أذواق ورغبات الحالية والمستقبلية قابلية الموارد البشرية والأنشطة المادية في خدمة الزبون الحالي والمرتبك كلها معلومات تساهم في اتخاذ القرار التسويقي للخدمات الفندقية.

6- البيئة التنظيمية للتسويق الفندقية:

وترتكز أساسا على مايلي:

1-6 أنظمة إنتاج الخدمة الفندقية : التي تركز على التصميم ومزامنة الخدمات الفندقية ورفع برامج وخطط مكملة للإنتاج والصيغ الجديدة لعرض الخدمات الفندقية بأقل تكلفة ممكنة.

2-6 نظام التمويل: ويمثل قدرة المؤسسة على تدبير المقادير المالية الملائمة وتوزيعها بشكل منتظم على مختلف الأنشطة والمشاريع الفندقية.

3-6 نظام إدارة الموارد البشرية: تقع مسؤولية هذا النظام على تحديد وتخطيط القوى البشرية ، تنمية وتطوير اللقاءات البشرية تماثيا مع المعايير الدولية (ISO) ومعايير المرتبطة بجودة الخدمة الفندقية (إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية).

4-6 نظام المعلومات : ويسعى إلى مرافقة القرارات الاستراتيجية أو التسويقية من خلال التدفق المحكم للمعلومات المختلفة بصدد اتخاذ القرارات السديدة، اتجاه الخدمات الفندقية ومرونة كبيرة لمعرفة الخطط والاستراتيجيات في الوقت المناسب.

5-6 النظام المحاسبي: ويعمل على تحليل سلوك التكاليف وتبويبها وتصنيفها حسب طبيعة النشاط وعملياته، وقدرته على توفير المعلومات المحاسبية الضرورية لنظام مراقبة التسيير وكل القرارات المتعلقة بالمشاريع الجديدة المرتبطة بإطلاق أي تقديم خدمات فندقية جديدة إلى السوق بعد دراسة معمقة للجانب الاقتصادي والمالي للخدمة (دراسة الجداول الاقتصادية للمشروع الفندقي الجديد).

المحور الخامس- : أصولية المهنة الفندقية والتخطيط الاستراتيجي:

تمثل الخدمات الفندقية مزيجا من العناصر والوسائل المالية مثل الطعام والشراب، الإقامة، الترفيه، وجملة من العناصر العاطفية الإحساسية والتي بدورها تقسم إلى ركنين أساسيين:¹⁵

¹⁵محمد الصيرفي، " إدارة الفنادق -منظور إداري- " مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الكتاب الحادي عشر، الرياض، مجهولة سنة النشر، 1998، ص:122

1- الصورة الذهنية:

الأسلوب الذي يعرض بها الفندق سلوكه وإيقاعه وصورته الفندقية للعملاء الماليين والمعتمدين أي السلوك والممارسات الأدائية التي يرى فيها العملاء الفندق أنه يتميز عن غيره من الفنادق (مدخل الفندق، لوحة الإعلانات، أسم أو علامة الفندق أو الأثاث...).

- البيئة التنظيمية والتسويقية للفندق: أي الجو الملائم أو الفعال التحقيقي الجودة المرتقبة أو الواعدة اتجاه العملاء (إدارة الجودة الشاملة للتسويق).

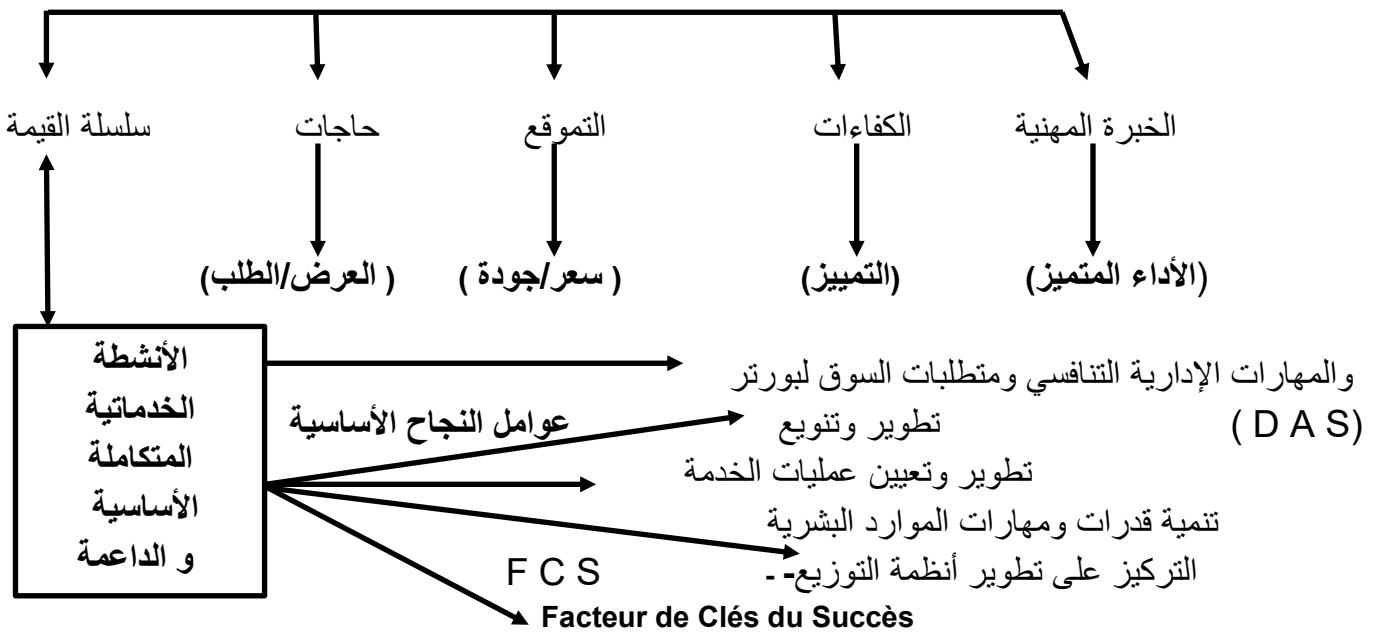
- جودة المورد البشري. - جودة العمليات. - جودة الخدمة الفندقية. - جودة الدليل المادي.

- جودة السلوك أو الممارسات التسويقية للفندق استخدام الوسائل المادية والبشرية والهندسية لتنشيط حركة عمليات الخدمة الفندقية بالتسهيلات، الضيافة بالغرف، موقع الفندق، الموظفين... الخ.

2- تنمية وتطوير الخدمات الفندقية:

للإنتاج الفندقية لتطوير وتوسيع خدمات جديدة وذلك بصدد تلبية الطلب الفعال والمتغير مع مرور الزمن والمرافق السوقية والتنافسية والاتصال وغيرها محليا وعالميا وعليه يمكن تطوير خدمات جديدة من داخل الفندق بجهود تنظيمية وتسويقية للعاملين في الفندق أو من خلال عمليات استراتيجيات حق الامتياز العالمية أو الاستحواذ، تراخيص في حصول على مواقف أو تراخيص من مقدم الخدمة الأصل، وعادة ما يكون اعتمادا على مؤسسات عالمية ذات سمعة وشهده مميّزة عالميا.

الشكل رقم 05: يوضح تنمية وتطوير الخدمات الفندقية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مراجع متخصصة في ادارة الفنادق و التسويق الاستراتيجي للخدمات.

ومن العوامل المؤثرة في ربح وجودة الخدمات الفندقية مايلي:

3- السمعة التجارية والسوقية للفندق:

تزيد من تعبير على قدرة الفندق في تنمية وتطوير خدمات فندقية متميزة وتميزها عن باقي الخدمات الفندقية الأخرى من حيث السعر، الجودة، والأداء.

4- اختيار التوضع المناسب:

كل العمليات والإمكانات والحالات الموافقة على كل ما تحتاجه أقسام أو قطاعات السوق المستهدفة نوع مدة الخدمات الجديدة المعروفة وأسلوب تقديرها على المستفيد (ولمزيد من التفاصيل الرجوع إلى نظام لتسليم الخدمة المباشر وغير مباشر).

5- عمليات التفاعل بين الفندق والعملاء – ادارة العلاقة مع العملاء:-

وهي كل العلاقات والتدفقات الناتجة عن عمليات الاحتكاك والتنافر المباشرة وغير مباشرة بين مقدم لخدمة المستفيد في تفعيل نظام إنتاج وتسليم الخدمة الفندقية والعمليات المرتدة من جرائه (إدارة العلاقة مع الزبون، التسويق بالعلاقات وهذا يتطلب من المؤسسة الفندقية إقامة وإعداد وهندسة نظام المعلومات التسويقية وهو نظام الذي يغذي ادارة العلاقة مع الزبون(CRM) والتسويق بالعلاقات.

6- تكييف ومطابقة الخطة الفندقية:

إن كل السياسات والبرامج المرتبطة بالتعبير والتقديم والترويج وإعداد موافقات الخدمة الفندقية والأنظمة والعمليات المستثنى منه ذلك هو حصول بها إلى تنمية جودة الغرفة الجديدة وترسيبها في نص الزبون لتحقيق التمويل التام وتخصيص إشباع إيجابي لها في كل التخييلات والتوقعات للزبون الحالي أو الوفي.

7-الصناعة الفندقية:

تعتبر الصناعة الفندقية الواجهة البارزة والمؤثرة في الاقتصاديات السياحية في العالم كإسبانيا وفرنسا اليونان، المغرب حيث لاقت في العقود التعليمية الأخيرة رواجاً بالغ الأهمية وساهمت بفاعلية في نمو الدخل الوطني لبنك الدول وتعمل الصناعة الفندقية على تحقيق طروح التنمية الاقتصادية وخلق مناصب الشغل وتحريك عجلة الدورة الاقتصادية السياحية وتطوير العمران الفندقي والسياحي، كما تنشط الصناعة الفندقية على المستوى الجزئي في تفعيل نشاط المؤسسات الفندقية وسيط تنافسياتها السوقية من خلال تطوير جودة خدماتها الفندقية والتطلع إلى الارتقاء بها في الأسواق العالمية. يمكن تعريفها على أنها : " عملية مزج وتناسق المداخلات من الموارد المادية وغير مادية وتمويلها في صورة مخرجات ممثلة في جملة من الخدمات التي يقدمها الفندق"¹⁶

كما يمكن تعريفها أيضاً على أنها: " القدرة على مزج مجموعة من العوامل الإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية والهندسية لإنتاج وتسويق خدمة فندقية تنافسية تتميز عن غيرها في السوق الفندقي والمؤسسات الفندقية المنافسة"¹⁷

كما يمكن الإشارة أن صناعة الفندقية تعتمد بصفة أساسية وإستراتيجية على:

- مهارة وقدرة العنصر البشري الموهوب.
- إتقان تام ومطلق في مضمون الضيافة والإطعام.
- الضيف يمثل المحور الاستراتيجي للعملية الفندقية والصناعة التنافسية الفندقية.

8-خصائص الصناعة الفندقية:

وتشكل جودة الصناعة الفندقية وبالتالي تنطبق عليها جل تلك الخصائص المميزة للفندقية على مايلي:
-أغلب الخدمات الفندقية هي غير ملموسة كونها تمثل التجارب والميزات والمعارف الذهنية يصعب تحديد أبعادها مادياً، لكن يمكن معدنة طرق وأساليب وعمليات وسلوك عرضها من خلال إدخال تحسينات وعمليات جديدة لإنتاجها وتسويقها وعرضها لتكتسي الطابع التنافسي والرقى.
تلازمية الخدمة الفندقية: وهي تنمية الاحتكاك والتفاوض والتفاعل بين الأنظمة الفاعلة إلى بين مقدم الخدمة والعميل والأطراف الأخرى (مؤسسات التأمين، وسطاء معتمدين، مؤسسات معرفية، وكالات سياحية...)

¹⁶عصام حسين السعيدى ، " التسويق و الترويج السياحي و الفندقى " ،دراسة للتسويق السياحيو الفندقى فى الدول العربية ،2000،ص: 28

¹⁷المرجع نفسه ؛

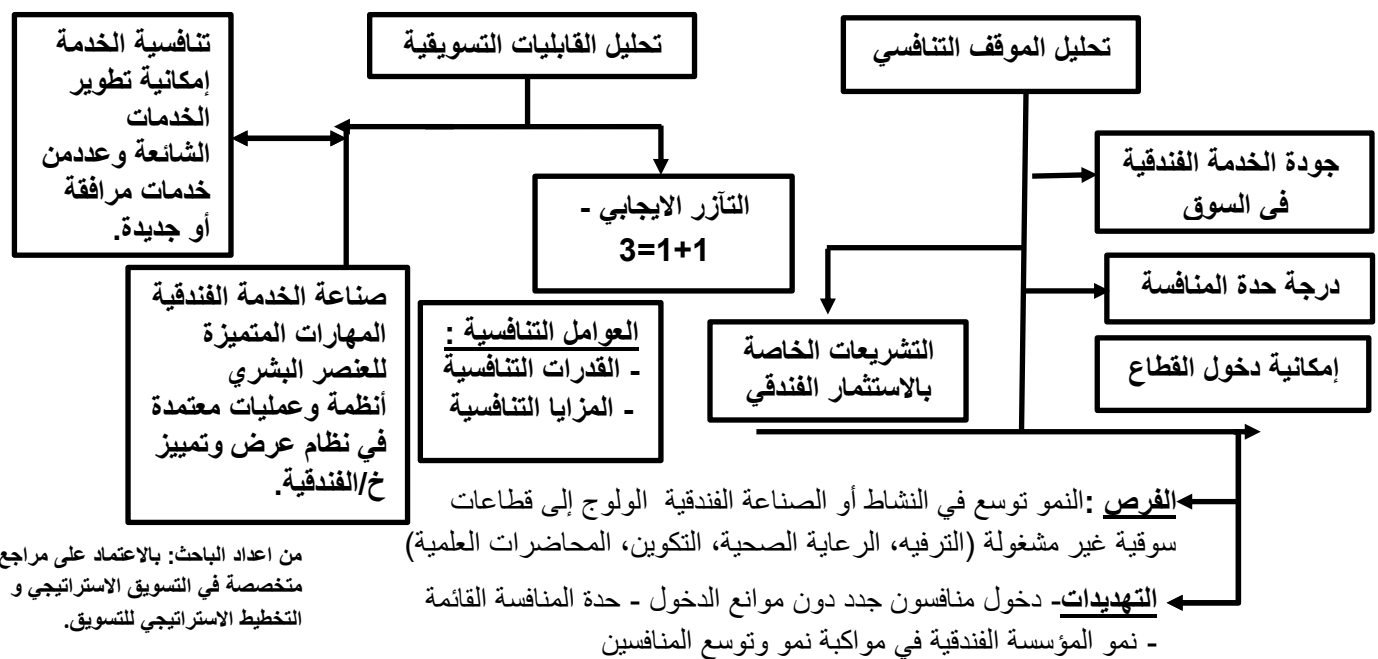
-الخدمة الفندقية لايمكن تنظيمها فهي دائمة متغيرة ومتنوعة لارتباطها بما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء، مما يسهل عملية تقسيم السوق الفندقي واستهداف أفضل قطاعاته السوقية الجذابة والمدبجة.

9- التخطيط الاستراتيجي للتسويقي للخدمات الفندقية:

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه نشاط إداري متكامل و شامل المرتبط بعملية تحديد الاهداف الاستراتيجية للنشاط التسويقي و التي تسعى المؤسسة التنافسية لتحقيقها و تحديد الأساليب الاستراتيجية و التكتيكية للتسويق التي يمكن بواسطتها تحقيق تلك الأهداف و مجموعة من المزايا التنافسية بأفضل الطرق و العمليات و بأقل تكلفة ممكنة. حسب مقاربة (Hunger and Wheelen 1998) ينطوي من عملية التخطيط الاستراتيجي دراسة و تحليل المواقف البيئية التنافسية و جني منها مختلف الفرص الممكنة و تجاوز التهديدات بناء على مواطن القوة و الضعف التي تمتلكها المؤسسة التنافسية الخدماتية لمواجهة البيئة التنافسية و كسب مكانة سوقية معتبرة أمام المنافسين الاكثر تهديد مع الاشارة الى القدرات و المهارت المحورية الموظفة لتنمية جودة الخدمة و تسليمها للمستفيد بالسعر و المواصفات و المكان و العملية المناسبة التي ترض الزبون و تجدر في ضميره الولاء الايجابي المرغوب يركز التخطيط الاستراتيجي للخدمات الفندقية أساسا على تحليل الموقف و بذات الأساس الموقف التنافسي و السوقي للفندق و تموضع خدماته في السوق و مدى قابليتها الصورية و الإدراكية و التنافسية اتجاه النزول الحالي أو المحتمل وفي هذا السياق يقوم التخطيط إلى رسم صورة نموذجية لعملية التخطيط الآلي للعملية التسويقية الفندقية وهي:

9-1 تحليل الموقف التسويقي: يقوم هذا العنصر على تحليل و تشخيص العوامل الداخلية و الخارجية للنشاط التسويقي الفندقي من خلال تفكيك و تشريح مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية صياغة الإستراتيجية التسويقية إلى وهي على الشكل الموالي:

شكل رقم 06: تحليل الموقف التسويقي للخدمة الفندقية



9-2 تحليل الأهداف: بعد مسح و تشريح لمختلف العوامل و المتغيرات البيئية و التسويقية لنشاط الفندقي يحرص مدير

التسويق على وضع مجموعة من الأهداف التي تعكس الموقف التسويقي المشار إليه سلفا:

-توسيع من الحصة السوقية في السوق الحالي و العالمي.

-تطوير الأداء المعرفي و التطوري للفندق و التميز عن المنافسين (التركيز على أنشطة الضيافة و إعادة تزيين

واجهات الفندق تماشيا مع الظرف).

-زيادة من درجة التنافسية الخدماتية الفندقية.

-التركيز على أنظمة متطورة لنشاط الخدمة الفندقية.

3-9 إعداد الموازنات التسويقية: تعتبر الموازنة التقديرية برنامج كمي يتم التقدير فيه قابليات مبيعات الشركة أو إيرادات الشركة لسنوات مقبلة اعتمادا على معلومات إحصائية وكمية سابقة إلى جانب النفقات والأعباء التقديرية المترتبة عن النشاط الخدماتي الفندقية.

ويعتبر من الأدوات الرقابية في النشاط التسويقي الزمني وأداة للتقييم وأداة تشخيص الموارد التسويقية الفندقية (نفقات اللافتات الإشهارية، نفقات التكوين والتربص، عمولات رجال الضيافة، نفقات تعيين وتوظيف طبخين محترفين...).

-ومن عناصر الموازنة التقديرية للتسويق الفندقية في :

-تقدير كمية الطلب الفعلية للسوق الفندقية.

-التخطيط للمبيعات من خلال طرق التنبؤ المعتمدة.

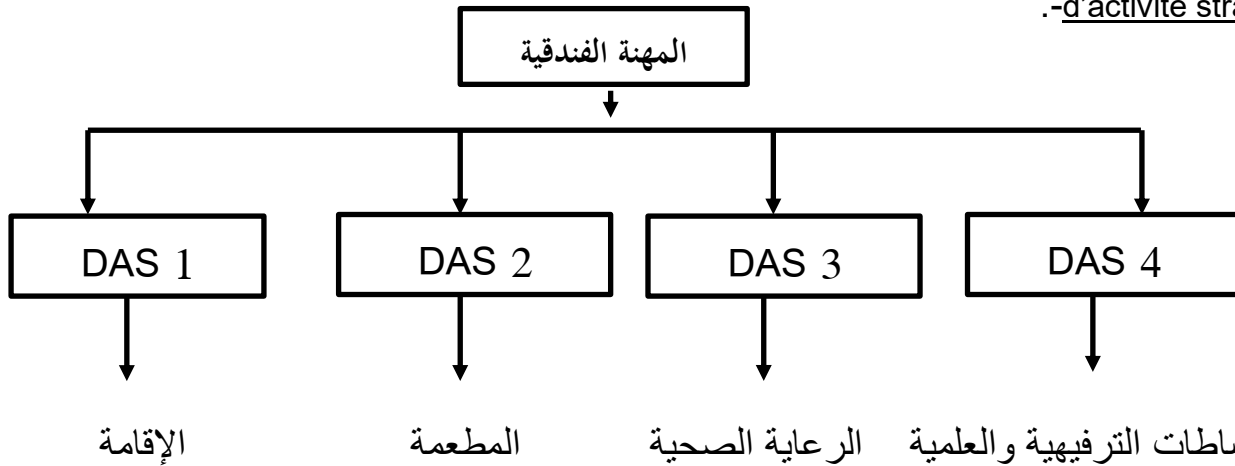
-إعداد جدول كمي ملائم يحدد فيه الكميات أو الأقسام للمبيعات التقديرية لسنوات مقبلة مرفوقة بالنفقات والأعباء التسويقية والبيعية والإدارية.

4-9 تحليل محفظة الأعمال الاستراتيجية للمهنة الفندقية:¹⁸ يتم من خلال هذه المرحلة تفكيك المهمة الفندقية إلى

مجموعة من الأعمال الإستراتيجية التي تهتم بمختلف القطاعات السوقية والخدمات الفندقية المماثلة لها الشكل البياني

الموالي يوضح لنا عملية تقطيع المهنة الفندقية إلى مجموعة من وحدات الأعمال الإستراتيجية domaine -DAS

-d'activité stratégique



-إعداد إستراتيجيات التنافسية وفق زوج خدمة / منتج.

-تحديد القطاعات السوقية الجذابة والمربحة.

-تحديد الإجراءات والعمليات للخطة التسويقية.

-**التسويق الداخلي:** نقل نشاطات التسويق الخارجي إلى الداخل المؤسسة أي جعل الأقسام تتنافس في بينها لإعطاء شرارة التميز والفعالية وتفعيل السوق الداخلية و الزبون الداخلي.

5-9 تقسيم السوق الفندقية إلى قطاعات سوقية: يمكن تقسيم السوق الفندقية إلى مجموعة من القطاعات السوقية

المتجانسة وتتباين عملياتها من فندق إلى آخر وهذا يرجع أساسا إلى عدة عوامل:

-اهتمام الفندق بعملية تقسيم الأسواق.

-تعدد وتنوع الخدمات الفندقية.

-تباين وتنوع حاجات وأدوات زبائن الفندق.

-التجديد والإبداع في مجال الصناعة الفندقية.

-التموضع السوقي والتنافسي للخدمات الفندقية.

¹⁸Sicard Claude « **le manager stratège** », édition : Dunod ; paris ; 1995 ; p : 206 ، (بتصرف)

-درجة حدة المنافسة في السوق الفندقية وتعتمد عملية تقسيم السوق الفندقية على متغيرات متميزة لتقسيمه.

9-5-1 العوامل الاجتماعية: (الطبقات الاجتماعية والطبقات الاجتماعية، المستوى التعليمي، التفاوت المهني...)

9-5-2 العوامل الثقافية: (البعد الديني، الأخلاقي...)

9-5-3 العامل السوسيو-ديمغرافي: (الجنس، الدخل، السن، الجماعات المرجعية...)

والجدول رقم 02: الموالي يوضح لنا الطرق والأساليب الممكنة لتقسيم السوق

حالة

	S1	S2	S3	S4
M1	x			
M2		x		
M3			x	

حالة 2

	S1	S2	S3	S4
M1			x	X
M2	x	x		
M3	x			

حالة 3

	S1	S2	S3	S4
M1	x	x		
M2	x			
M3	x	x	X	X

اختيار القطاعات السوقية: يتم المفاضلة بين القطاعات

6-9

السوقية للخدمة الفندقية إلى مايلي:

-جاذبية القطاع.- القابلية الربحية والتنافسية.

- قطاعات سوقية غير مشغولة.- جودة الخدمة الفندقية.

7-9 التموضع السوقي للخدمة الفندقية: ويركز أساسا على عدة متغيرات :

-عملية الخدمة الفندقية.

-جودة الخدمة الفندقية.

-تسعير وتكلفة الخدمة الفندقية.

-مجالات الانتفاع الخدمة الفندقية ويمكن تصويرها أو تمثيلها من خلال تشخيص بياني يتم فيها تجديد المعالم الأساسية

لتموضع الخدمة والتي تلقب بخريطة التموضع الخدمة.

8-9 الخطة التسويقية الاستراتيجية: تعني بها هي عبارة عن مستند أو كناش يتم تدوين فيه تفاصيل إنجاز محتوى الإستراتيجية المختارة أي كل الإجراءات والسياسات والتعليمات المكتوبة في تقرير وموجهة إلى المصالح الدنيا لإدارة الخدمة الفندقية (رؤساء الأقسام و الدوائر الإدارية التسويقية الفندقية). وتشمل الخطة الاستراتيجية للتسويق التفاصيل الشاملة للعملية التسويقية لكل المستويات التسويقية التشغيلية من خلال رسم خريطة العمل الميدانية التي تحرك متغيرات المزيج التسويقي و تساهم في التوجيه و التنسيق بين مختلف الوظائف التسويقية التشغيلية أفقيا و عموديا لتعزيز عاملي التكامل و الاندماج لهذه الأنشطة بكفاءة و فعالية و تحقيق الأهداف المخططة بمستويات مقبولة و مفضلة .

المحور السادس - إستراتيجيات التسويق الفندقية:

هي الاستراتيجيات التي لقيت في المجال الفندقي والتي تسعى تحقيق الموائمة بين ما يفرض من خدمات فندقية وما سبق بها من طلب يعكس توجهات وأذواق وتصورات ومتطلبات الزبون الفندقي وعليه تقوم إستراتيجية التسويق الفندقي بالتعبير كما هو ممكن وكيف يمكن تحقيقه في المدى المتوسط والطويل.

ومن أهم إستراتيجيات التسويق الفندقية:¹⁹

1- إستراتيجية إدارة العرض:

تقوم إستراتيجية العرض الفندقي القيام بتطوير وتمهين القدرات الفعلية المؤسسة تماشيا وتوافق وتطابق مع الطلب وذلك مراعاة القدرات الاستيعابية المحكمة والتي تغطي الطلب بشكل فعال ومن أهم توجهات إستراتيجية إدارة العرض أنها تم تفكيك هذه الأخيرة إلى إستراتيجيات مشتق تعكس إستراتيجية إدارة العرض.

2- إستراتيجية تعيين عمالة مؤقتة:

في أوقات ارتفاع الطلب تقوم المؤسسة الفندقية بتميز وتجنيد موارد إضافية لتلبية أو على حد سواء المورد البشري الكفاء والمتميز بشكل مؤقت لخدمة الطلب الجدي.

وعليه تهتم هذه الإستراتيجية في اتخاذ مجموعة من القرارات أهمها تعيين مؤقت لموظفي متمكنين لخدمة الطلب الزائد.

-الاحتفاظ لفترة مؤقتة بهذه العمالة إلى حين التخلص من الطلب الزائد.

3- إستراتيجية العمل في الفترات الإضافية:

تتمثل هذه الإستراتيجية الاستعانة بالعمالة الحالية أو القائمة في الشركة للعمل لفترات إضافية دون اللجوء إلى الاستعانة بعمالة إضافية لأنها العمالة الحالية يدركون جيدا تصرفات وهيئات زبائنهم أو عملائهم وتصرفاتهم اتجاه الفندق.

4- إستراتيجية تطبيق إجراءات وقت الذروة:

تتمثل هذه الإستراتيجية في تطبيق عمليات وأنشطة وقت الذروة في أنها تسمح للمؤسسة الفندقية بالاحتفاظ على عملياتها القائمة وتكون أقرب إلى مستويات الطاقة الاستيعابية الأقصى وهو الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجية الخدمة وتعظيم الإيرادات.

5- إستراتيجية تدريب العاملين أكثر من تخصص:

تتجه هذه الإستراتيجية بالأفراد المسافرين عند الحاجة للتغلب على الاختناقات والاعتراضات التي تواجه الشركة الفندقية مما تؤدي إلى إحداث خروقات وتدهورات في عملياتها وبالإضافة إلى ذلك فإنها تضمن توافر الموارد البشرية المهنية والمدربة عند غياب البعض الآخر من العمالة.

يؤدي التدريب المزدوج في أكثر من مجال بتفقه دور الأفراد المساعدين الآخرين والأهم من ذلك أن المعركة التي يكسبونها من خلال التدريب الأكثر من جدل أو نقص يساعدهم على الرؤية الصحيحة لما يقدمونه ويوفرونه من خدمات ودور كل عنصر في تحقيق إشباع مرتقب للعملاء.

¹⁹محمد محمود مصطفى، " التسويق الاستراتيجي للخدمات " ،دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان،الأردن ،2010، ص ص 134-148

6- إستراتيجية مشاركة العملاء في تقديم الخدمة:

تهتم هذه الإستراتيجية بالتوسع الرامي إلى زيادة مساهمة العملاء في صناعة الخدمة خلال فترات زيادة الطلب من خلال عمليات الخدمة الذاتية كالمطاعم مثلا كما تسمح بزيادة الإنتاجية وبتنظيم الطاقة الاستيعابية للشركة.

7- إستراتيجية المساهمة في تقديم التسهيلات:

وهي موجهة أساسا إلى إدارة العرض وتطويره، كما تساهم التسهيلات المادية في تسهيل عمليات والأنظمة المستخدمة لانتهاج الخدمة كعمليات خطوط الانتظار، أنظمة الحجز، ومنه المساهمة الفعالة في التسهيلات إلى درجة التقليل من التكاليف المادية والضمنية وكذلك زيادة نسبة العائد على الاستثمار والاستخدام العقلاني للطاقات الكامنة.

8- استراتيجيات المناولة:

تعمل هذه الإستراتيجية في عرض الاحتياجات من الخارج (التعاقد من الباطن) وعليه تعتبر من الاستراتيجيات المعاصرة في نشاط الخدمات على حد سواء للخدمات الفندقية في سبيل تفعيل جودة عملية الخدمة وزيادة نطاق الطاقة التشغيلية كما ونوعا وعادة ما تتعاقد هذه المؤسسات لتوفير مجموعة من المصادر المادية والغير مادية من الخارج لتجهيز الفندق أو هندسته وفق ميكانيزمات السوق ومتطلبات السوق التنافسية مثل اتصالات الجزائر، البريد والمواصلات.

9- استراتيجيات إدارة الطلب:

هناك 3 استراتيجيات لإدارة الطلب تتعين بها المؤسسات الفندقية في إدارة الطلب وذلك بسبب التقلبات السنوية أو الموسمية أو الشهرية أهمها:

9-1 إستراتيجية تمويل الاستخدام : تتحقق عددا من المزايا أولها أن الشركة لا تخسر عملائها بسبب زيادة الطلب عن الطاقات المتجددة لتلبيتها.

-جودة الخدمة لا تتأثر بصورة عكسية أي تم تخفيض الطلب إلى مستويات الطاقة الأمثل.
-المؤسسة لا تفقد إيراداتها أو محصولها لأن متطلبات العملاء لم تنخفض وإنما زادت عن حدها وتتركب مما يؤدي إلى استخدامات وتحويلها واحتياجات قائمة أو جديدة لتلبيتها بشكل ناجح ثم تحويل تلبية الطلب الزائد من وقت لآخر تحسين فعالية الخدمة لأنها تتخذ بمستويات ثابتة ولا تتأثر بتذبذبات كبيرة في الطلب.

9-2 إستراتيجية تخفيض الطلب المتزايد²⁰: إذ لم يكن بإمكان تعديل الطلب فإن شركات الخدمة الفندقية تلجأ للبحث عن طرق تمكنها من تخفيض الطلب أثناء فترة وصول الطلب إلى الذروة فيسبب اختناقات أو تدهور كبير في خدمته ويتجاوز حدود الطلب الاستيعابية المجندة لذلك مما يؤدي بالفندق إلى اتخاذ صيغ تحفيزية أو سعريه لضبطه وانتظامه وتساهم في:

-تنوع أشكال وأحجام الخدمة.

-تطوير أنظمة التسعير الخاصة.

-ترشيد عمليات استخدام الطاقات المتاحة (الاعتماد على بطاقات الشحن الكهرباء والغاز).

9-3 إستراتيجية دفع الطلب في فترات انخفاضه: تسعى معظم المؤسسات إلى تقليص الفارق بين العروض الفندقية والطلب عليها وإعادة ضبطها عن طريق تحفيز طلب إضافي إبان فترات بطئ الطلب وقد تلجأ الفنادق في سياق ذلك إلى تخفيض الأسعار وتقديم عروض خاصة وتحفيز العملاء على طلب خدمات في غير أوقات الازدحام أو الذروة إلى جانب الاستفادة من العروض المساعدة تحفيز الطلب كالمسابقات، بطاقات الولاء.

ومن أهم الوسائل المعتمدة في إدارة الطلب الفندقي هي:

-تنظيم الحجز- الاتصال (الاتصالات التسويقية) - التسعير التفاضلي.

²⁰ نفس المرجع السابق، ص: 151

لكن عند اللجوء إلى استخدام هذه الاستراتيجيات يتطلب من الإدارة التسويقية الفندقية الاهتمام بعملية تنظيم وهيكله الأنشطة المكلفة بإعداد وتنفيذ وتقييم هذه الاستراتيجيات من حيث سلطة ومسؤولية كل فرد في تنفيذ جزء من الاستراتيجية المعلن عنها وتأكيد فعالية وكفاءة الجهات والوحدات التنظيمية المكلفة بانجاز الوظائف الفندقية التي تعكس جودة الاستراتيجية المختارة والخطط التنفيذية لذلك مع تأكيد التسميات الملائمة للأقسام والدوائر الوظيفية الملائمة لكل فندق حسب عوامل عدة (السوق، المهنة الفندقية، الخدمات المعروضة، نظام العمليات، الموارد البشرية، المنافسة ...).

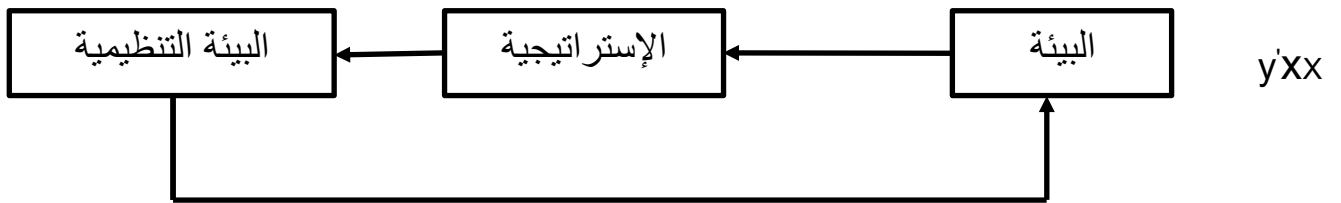
-المحور السابع : تنظيم وتصميم وظيفة التسويق الفندقية:

إن وظيفة التنظيم تتضمن تحديد قائمة الأنشطة والوظائف المواد انجازها أو تعميمها في وحدات تنظيمية متجانسة أفقياً وعمودياً وذلك لخلق نوع من التنظيم الحدث والتسلسل بين وداخل الوظائف والتوزيع السلطة والمسؤولية والواجبات بشكل منتظم وفعال.

لا توجد صيغة واحدة وشاملة لتنظيم التسويق في المؤسسة والتي تصلح في جميع المواقف والبيئات التنافسية والتنظيمية لكن توجد عدة تصاميم وعمليات تجميع التنظيمي والوظيفي لهيكله الوظائف والأنشطة التسويقية في المؤسسة الفندقية تماشياً مع المواقف البيئية والتنظيمية والاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسات الفندقية.

الشكل رقم 07: مقارنة 1972 chandler للهيكل التنظيمية

حول الهيكل التنظيمي لتصميم للهيكل التنظيمية



الانتقال من هيكل وظيفية إلى هيكل ديناميكية عضوية

$$Y = f(x', x)$$

الهدف من التنظيم التسويقي الفعال في المؤسسات الفندقية هو العمل على تطوير النشاطات والوظائف الأساسية للفندق وتنظيم الاستراتيجيات التسويقية والحفاظ على مكانته التنافسية والتسويقية وتحقيق جملة من الأهداف الرامية إلى توسيع من حجم الفندق والنمو والاستمرار. هناك عدة اعتبارات تنظيم فعال بكفاءة للتسويق²¹

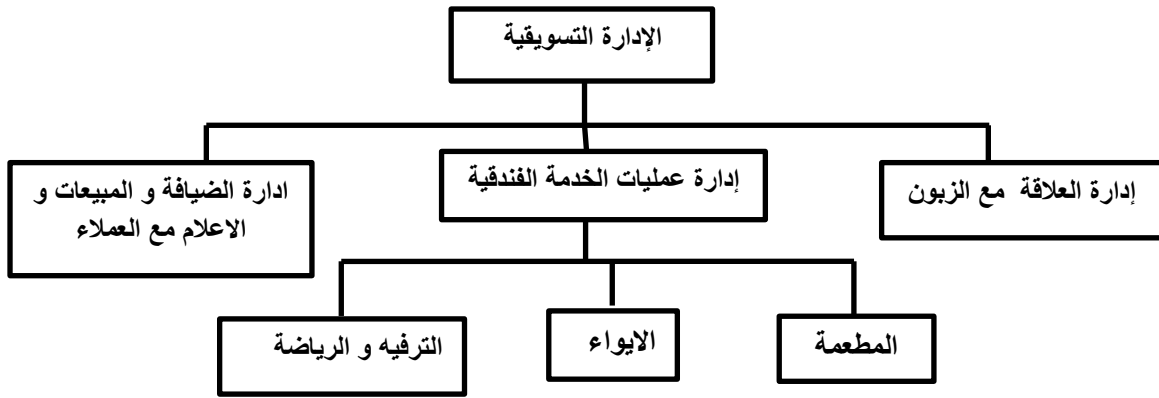
- حجم الفندق. - الصورة الذهنية. - طبيعة ونوع العملاء. - العمليات وأنظمة الخدمة.

- طبيعة ونوع الخدمات المعروضة. - الاستراتيجية العامة والتسويقية.

1-الهيكل التنظيمي للتسويق في الفندق:

يعتمد التنظيم التسويقي على حجم طبيعة النشاط الفندقي والأهداف التسويقية المسطرة، هيكل المنافسة السوقية التكنولوجية المستمدة، الموارد البشرية، العمليات مما يعكس عملية التنظيم التسويقي وتجميع وظائفه بتوافق مع الرسالة والرؤيا والأهداف المخططة للفندق ثم تعريفها إلى أهداف فرعية تضم الأقسام الإدارية المهيكلة هرمياً إلى جانب الاستراتيجيات والنمط وعمليات التجميع في أقسام متجانسة تيسر من عملية إنجاز المهام وتحديد السلطة والمسؤولية لكل قسم ودائرة ثم تفويضها بالشكل الذي يسير ويهمل عملية اتخاذ القرارات التسويقية والمرونة المطلقة في عمليات التكامل والتنسيق الأفقي بين وداخل الأقسام.

²¹خالد مقابلة، مرجع سبق ذكره، ص: 56

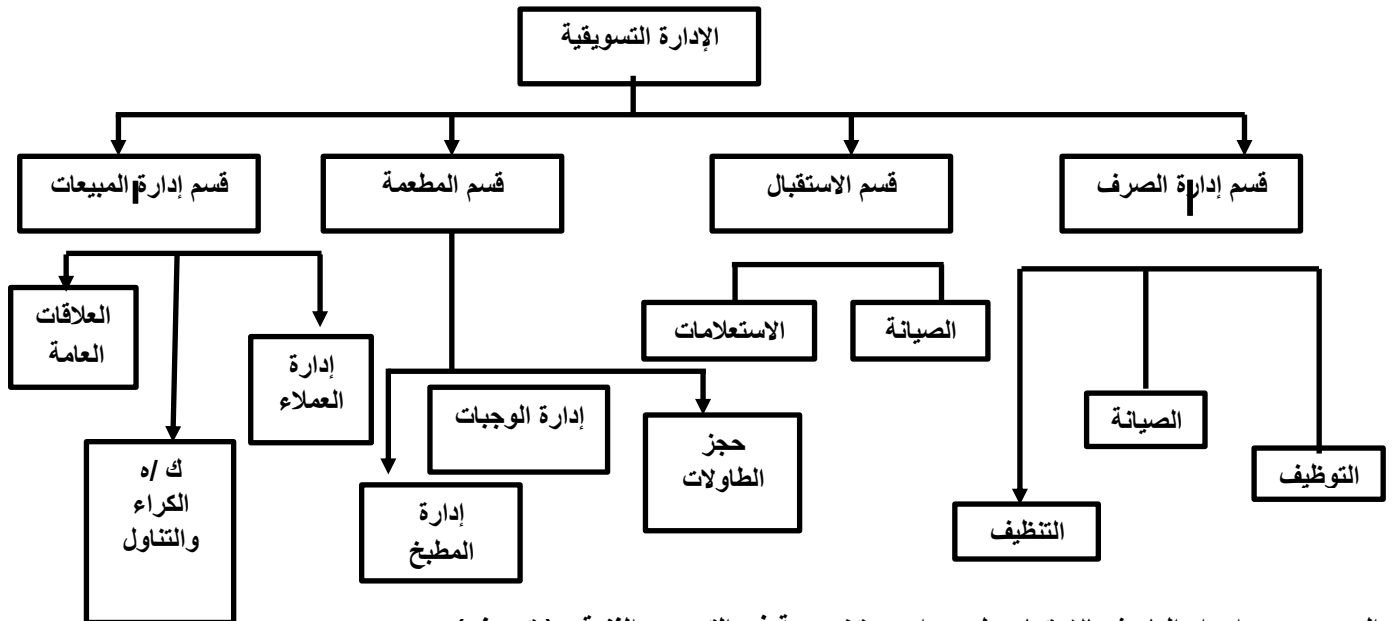


ماذا نعني بالهيكل التنظيمي للتسويق؟ الهيكل التنظيمي هو " كل الأقسام والوحدات التنظيمية للتسويق التي تم تعميمها لتسهيل عملية إنجاز المهام وتخصيصها وتوزيع السلطة والمسؤولية بما يكفل الرئيس ومسؤولية تنظيم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج المقصودة في جدول الأعمال التسويقية للفندق)، يظهر الهيكل التنظيمي للهيئة الفندقية نتيجة تنظيم الفعاليات في مجموعات من النشاطات والوظائف المتجانسة والمتكاملة في بينها ومن تم ربط هذه المجموعات الوظيفية مع بعضها البعض من خلال عمليات التكامل والتنسيق ثم إبرازها في شكل وحدات تنظيمية مترابطة يطلقه على كل منها تسمية (الإدارة، قسم، دائرة، مصلحة، شعبة). إن أنماط الهياكل التنظيمية الأكثر انتشارا التي بها إدارات المؤسسات الفندقية هما على مايلي:

2- الهيكل التنظيمي الفندقي البيروقراطي:

تتميز هذه الهياكل بتعدد المستويات ويضيق فيها نطاق الإشراف وتزداد فيها الرسمية وتتضاءل فيها اللامركزية وهي هياكل تنظيمية ساكنة تعتمد على القرارات الطويلة و تعدد و تداخل القرارات و تتسم بشكل مدبب بسبب الهرمية المسووعة فيها و ثبات أساليب الاتصال و غياب اسلوب التشاور و التساهمية الهرمية.

الشكل رقم 08: " الهيكل التنظيمي الفندقي البيروقراطي"

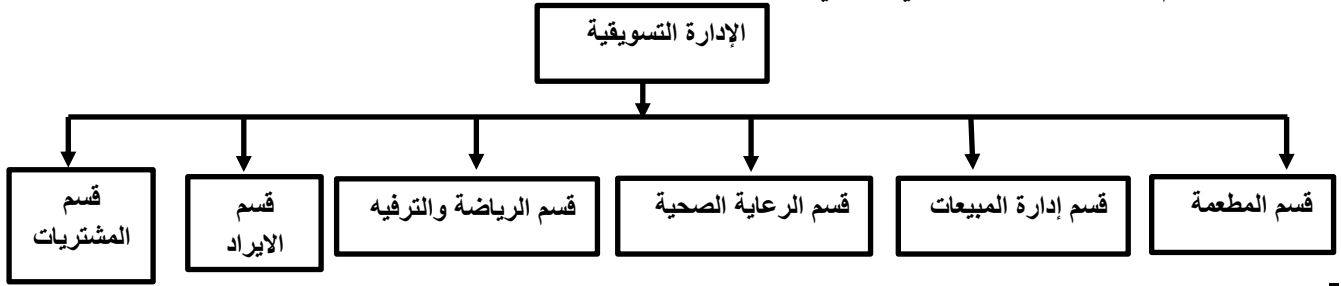


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع متخصصة في التسويق الفندقي (بتصرف)

3- الهيكل التنظيمي الأفقي:

تتميز هذه الهيكلية التنظيمية بخاصة المرونة يزيد فيها نطاق الإشراف وتترجع المستويات التنظيمية، تقل فيها الرسمية وتزيد اللامركزية في القرار والتنظيم غير الرسمي (الاتصال، العلاقات الأفقية والعمودية، السلوك، الاتجاهات الجماعية والفردية).

الشكل رقم: 09 الهيكل التنظيمي الأفقي

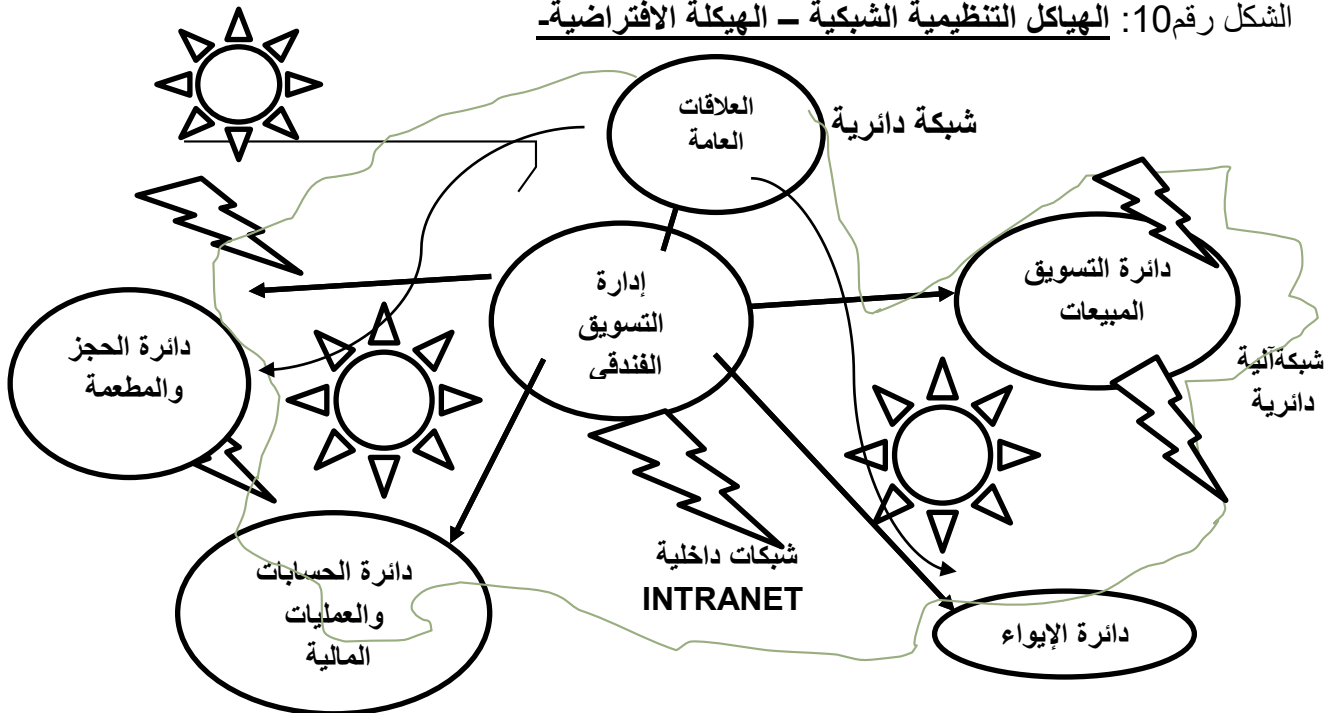


المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مراجع في التسويق الفندقي بتصريف

4- الهيكل التنظيمي الشبكي:

وهو من أحدث الهياكل التنظيمية حيث تعتمد المؤسسات الفندقية ذات المستويات التكنولوجية الراقية إذ يبسر مهمة تدفق المعلومات شبكيا واتخاذ القرارات والإستراتيجية والتكتيكية في الوقت المناسب وهذا الهيكل مزود بشبكات آلية داخلية وخارجية تعمل على تحقيق التكامل والتواصل بين وداخل الأقسام والوظائف والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الشبكي .

الشكل رقم 10: الهياكل التنظيمية الشبكية – الهيكل الافتراضية-



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من المراجع في التسويق الفندقي و السياحي (بتصريف)

يغلب على التصميم الهيكلي لدائرة التسويق في الفنادق أنه يميل إلى التنظيم العمودي أكثر منه للتنظيم الأفقي، و نجد حديثا أن التوجه ازداد نحو التنظيم المسطح أو الأفقي في الصناعة الفندقية بسبب الأنظمة الافتراضية و التكنولوجيا المتطورة ، والأنظمة المعلوماتية للمحافظة على التجاور مع العملاء والشعور بحاجاتهم وميولهم ، وذلك من خلال المستويات الهرمية المحدودة مع توسع تنظيمها الأفقي منه بغية الاستغلال الأمثل للموارد واتخاذ القرارات المرنة لتحقيق أغراض الفندق.

أما التنظيمات الهيكلية الأفقية فتعطي للفندق الفرصة الكبيرة لبناء العلاقات الودية والمحافظة عليها ، و نسج علاقات فعالة مع العملاء للشعور بحاجاتهم و رغباتهم وميولهم الشرائية بشكل أفضل و نظرا لوجود عدد مجدول من المستويات التنظيمية فإن عملية التغذية العكسية ستكون أكثر فعالية من ذلك الموجود في التنظيم البيروقراطي.

وتعتمد هذه الهياكل المتطورة و المرنة و الرقمية على درجة عالية من التحكم و السيطرة للتواصل مع الزبون الداخلي و الخارجي مما يستدعي في المواقف الفندقية و التنافسية و الزمنية الحالية وجود قوى بيعية بشرية متزنة و ذات

كفاءة تتمتع بالقدرات و السلوكيات و المهارات المتميزة لإدارة العلاقة مع الزبون والتحكم في أحدث التكنولوجيات و تتمكن من التواصل المباشر مع الزبائن بطريقة فعالة و مرحة و في وقت قياسي و هنالك حاجة ماسة لإعادة تنظيم دائرة التسويق في الصناعة الفندقية كي تحمي من وراء نشاطاتها و مسؤوليتها رقعة أوسع وأكثر تفاعلا و تأثيرا و أن يكون لها توجهات استراتيجية و تنافسية و سوقية تؤول إلى تعظيم اهتماماتها بالعملاء من حيث حاجاتهم و تطلعاتهم و قدرة المورد البشري الفندقي (رجال الضيافة) في تحقيق جودة أداء فندقي فعال بكفاءة.

-المحور الثامن:القوى البيعية الفندقية : (رجال الضيافة الفندقية)

إن وظيفة رجال البيع الكفاءة والفعالة في كسب العميل إلى جانبها ومن ثم إتباعه بالعرض الخدمة الفندقية بعد إدراك حاجاته و رغباته و عرض ما يتناسب و يتوافق من خدمات متميزة بطريقة أكثر فعالية وجاذبية من المنافسين الأكثر تهديدا في السوق.

إن عملية تسويق الخدمة الفندقية يمكن أن تتم داخليا في الفندق الموجه للضيوف الحاليين المرتقبين في الفندق من خلال الرسائل البريدية أو الالكترونية أو الإعلانات مع تباين أنواعها، المكالمات الهاتفية المتطورة والهدف منها هو تنظيم عدد الزبناء الحقيقيين الحاليين والمرتقبين أي زيادة رقم أعمال الفندق وهذا يمكن من خلال وضع استراتيجية فعالة لرجال الضيافة على مستوى المؤسسة الفندقية، إن مسؤولية رجال الضيافة داخل الفندق بالدرجة الأولى تقع على عاتق كفاءة وفعالية الموارد البشرية المؤهلة والذين يملكون علاقات شخصية مباشرة مع الضيوف مما يولد مجموعة من التدفقات الفكرية والخدماتية بين الفندق وعملاء الفندق وهذا يلزم هذا الأخير بتخصيص موازنة تتعلق بتكوين وتدريب رجال الضيافة في مجالات وتخصصات مختلفة لسلسلة الخدمات الفندقية والقيادة الإدارية المسؤولة عن رجال الضيافة ولا بد أن تكون مدرجة وذات خبرة متميزة في إدارة رجال الضيافة وتحديد المسؤوليات الوظيفية وغيرها. يجب أيضا اعتبار كل موظف في الفندق سوقا للخدمات الفندقية، حيث يستطيع كل موظف التأثير على المبيعات الأقسام والدوائر الأخرى بالإضافة إلى قسمة ووظيفة التي تقع ضمن مسؤولياته المباشرة وهذا يمكن من تحقيق العوائد وأهداف الوظائف الأخرى المرتبطة بإنجاز وتقديم وتسويق الخدمة الفندقية (للمزيد من التفاصيل ارجع إلى المحور السابقة تنظيم وهيكله التسويق الخدمات الفندقية).

1- صفات أو مميزات رجال الضيافة:

يتميز رجل الضيافة الناجح بعدة ميزات أهمها:22

1-1 الإتياعات: رجال الضيافة من الذين يتمتعون بتنمية قوية تمكنهم من جذب العملاء من خلال الإتياعات الإيجابية المتميزة فهو يمتلك المعرفة الكاملة والضرورية والدراية المطلقة بالأمور المتعلقة بالفندق التي تؤهله للتعامل والتفاعل مع العملاء أو ممكن إقامة أنظمة للتفاعل بين رجال الضيافة والعميل من خلال نظام إدارة العلاقة مع الزبون (CRM).

2-1 المظهر العام: كل موظف بإمكانه أن يصل إلى تحقيق أحد المظاهر سواء أكان ممن يرتدون اللباس أي الرداء الذي يعكس صورة الفندق أو اسم الفندق وعليه يجب مراعاة بعض الملامح الجسدية للموظف (طبيعة اللباس، النظافة،...).

يجب أن يعكس مظهر العاملين والصورة الذهنية التي يهدف الفندق إلى رسمها أمام العملاء داخل وخارج الفندق وتحمل هذه المظاهر ثقافة الفندق، التاريخ، وطن أو بلد الفندق وعادات وتقاليد بلد الفندق.

22خالد مقابلة ، " التسويق الفندقي "، مرجع سبق ذكره ،ص:171

3-1 التعاطف: أي وتباع أنماط مختلفة حسب نوع العملاء تتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة فهمهم وإدراك ميولهم وعرض باقية من المساعدات لهم وإتباع أساليب المجاملة والاحترام وقبول أي خطأ يرتكبه العميل عن قصد أو غير قصد (السلوك التنظيمي لرجال الضيافة الفندقية).

4-1 المثابرة والاستمرارية: وهي توظيف الجهود الشخصية والجماعية بصدد تحديد ومتابعة إنجاز الأهداف وعليه يقوم المدير أو الرئيس بتأطير مرؤوسيه من خلال التعاون والمشاركة والمبادرة في إرباح أساسيات وخطط الفندق للوصول بها إلى أرقى مستويات الكفاءة والفعالية الفندقية.

5-1 التفكير واتخاذ القرار: لا يحتاج رجل الضيافة للمعارف الدقيقة والعميقة الخاصة بالفندق والخدمات وحاجات العملاء فقط بل يتعدى إلى أن يصل إلى أرقى من هذا الحد من خلال الناحية إلى التفكير والتخمين المعمق والشامل المرتبط بشكل المشكلات وإدارة الأزمات من خلال وضع مجموعة من التصورات والسيناريوهات للمواقف الاكتفائية والائتمانية.

6-1 الإحساس والشعور: يحتاج رجل الضيافة المحترف للسياسة والشعور بحيث تمكنه من الإحساس والشعور بالآخرين وهذا مرتبط ببيولوجية رجل الضيافة والخبرة المهنية لديه درجة احتكاكه مع الغير التي تؤهله للتعامل بنجاح مع العملاء الحاليين والمقيمين ومعالجة القضايا الغامضة من وجهة العميل لتحقيق الطمأنينة والارتياح لديه.

7-1 المهارات الحسابية: يتوجب عليه أن يمتلك قدرات حسابية تتناسب مع دوره الوظيفي والترويج للخدمات الفندقية وعليه فالمهارات الحسابية تعكس جودة أداء رجل الضيافة وفي تخصيص الوقت كما تساهم في تقديم الخدمات المتعلقة بالفوترة والتسديد، وقيمة الغرف بدون أي مشكل وفي نفس الوقت زرع الطمأنينة اتجاه العميل.

8-1 الطلاقة اللغوية: يحتاج كذلك لأكثر قدر ممكن من المفردات لإيصال أفكاره إلى العميل بالطريقة الملائمة وحسب طبيعة المهنة الفندقية وعليه فإن القدرة على التحكم في اللغة وإيصال المعاني بالشكل المرغوب تعتبر من الميزات الأساسية لرجل الضيافة الناجح (إتقان عدة لغات أجنبية).

9-1 التفكير الجانبي و الشامل: لا يحتاج رجل البيع للمعرفة و الدراية بالفندق و الخدمات وحاجات العملاء فقط، بل يتعدى هذا إلى الحاجة للتفكير الواسع والشامل و المترابط للقيام بحل مشكلات العملاء من خلال تفهم وإدراك رجل البيع لشعور اتجاهات العميل.

10-1 الانطوائي والانبساطي : في إعتقاد المفكرين التسويقيين أن رجل البيع يولد بصفات ومهارات مميزة تجعل منه رجل بيع ناجح، لكن الحقيقة أن البيع مهارة يمكن تعلمها لحد بعيد ولا تقتصر على الشخصيات الانبساطية outgoing فالكثير من رجال البيع كانوا يعانون من الخجل لكنهم استطاعوا التخلص منه من خلال التدريب المستمر و المثابرة و الثقة العالية بالنفس ولا يعني هذا أن الشخصية الأساسية لرجل البيع لا تؤثر على سلوكه لكن يمكن شحذ هذا السلوك لحد بعيد من خلال التدريب و الممارسة فالأشخاص الانطوائيين introverts مثلا يميلون لأن يكونوا أقل حيوية وانخراطا بالمجتمع ويتخذون الحذر cautions في سلوكهم وقراراتهم بمقابل الأشخاص الانبساطيين الذين يمتلكون صفات طبيعية تساعد في تنمية مهاراتهم البيعية من حيث أنهم في الغالب حيويون active اجتماعيون social لكنهم يتميزون بكونهم اندفاعيين impulsive في سلوكياتهم وقراراتهم، فالعميل من بإمكانه خلق حساسية لدى عميل آخر وبالتالي التأثير على مدى تحقيق الأهداف المرسومة لرجل البيع في التأثيرات المتفاعلة بينه وبين العملاء.

2- من الذوق الرفيع للزبون إلى الأمانة السلوكية و الذهنية لرجل البيع

إن الذوق فضيلة يصعب في كثير من الأحيان الوصول إليها حيث تهتم بإعطاء الأشياء أهمية أكبر مع الاهتمام بصغائر الأمور بشكل دقيق وتوجه نحو الحياة أفضلى وهنا تتمثل بأن يرسم رجل البيع للعميل نمط حياة رائع وأنيق وربما بعيدا عن الواقع نسبيا لكنه أفضل من الوضع الحالي، وهذا يتطلب الإبداع والابتكار لإيجاد شيء خاص وتقديمه للعميل والاهتمام المميز بالعميل وحاجاته بشكل دائم، البيع الشخصي يتطلب تخطيطا دقيقا وشاملا على المدى البعيد بالإضافة للخطط التفصيلية على المدى القصير التي يجب أن تكون فيها معايير مرسومة وواضحة لرجال البيع يتم تحديثها وإعادة النظر فيها بين فترة وأخرى ومن ثم مقارنة إنجازات رجال البيع مع تلك المعايير والقيام بأية إجراءات تصحيحية بهذا

الخصوص إن تطلب الأمر ، فالمعايير البيعية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تكافؤ الفرص و المكافآت مع الجهود البيعية لرجال البيع.

3- البيع بواسطة الهاتف و الانترنت و الانظمة الشبكية:

في كثير من الحالات يعتبر أفضل الوسائل المتوفرة للاتصال مع العميل ويعتبر في حالات خاصة أفضل وأكثر جدوى من البيع الشخصي ، ولا يقتصر دوره على الاتصال مع العملاء خارج الفندق بل على الرد على استفساراتهم واقتراحاتهم وكذلك التعامل مع العملاء الموجودين بالفندق. فالاتصال الهاتفي من قبل العميل للاستفسار عن رغبته بزيارة الفندق والذي تتبعه رسالة من قبل الفندق بالعميل لتزويده بالمعلومات الضرورية ضروري وأكد وهذا يشرح أهمية الفندق وخدماته ويأثر على سلوك العميل الشرائي كما أن الاتصال الهاتفي أو الانترنت يؤثران مباشرة على صفقة البيع و أن العميل قد حصل على ما يرغب فيه من المعلومات وإضافة أية معلومات إضافية جديدة ومحاولة اجتذاب العميل المرتقب للفندق، تعتبر أكبر فعالية من أكثر الأساسيات البيعية ديناميكية وأكثر المنشورات البيعية دقة وتفصيلا وتصميما أو بث صور و إعلانات مغرية و محفزة أو تنزيلات سعر الغرف على مواقع الويب إلى جانب الأنظمة الشبكية المتطورة (intranet ; extranet) في السعي للتواصل مع مسؤولي التسويق الفندقي و المتعاملين الخارجيين (موردين مؤسسات مصرفية، تأمينية، جمعيات، نوادي ،... الخ ، إذ يصعب في كثير من الحالات مقابلة كل شخص على حده للتأثير على سبيل اتجاه الفندق وخدماته وهكذا يصبح البيع بواسطة التلفون هو ثاني أفضل أساس بياعي حيث يتسنى لرجل التسويق التحادث مع العميل أو من خلال مواقع وشبكات الانترنت ، حتى ولو اقتصر هذا على تبادل الحديث تلفونيا دون المقابلة الشخصية فهو يتيح المجال للأخذ والتعرف على آراء العملاء، كذلك يمكن استخدام التلفون و الانترنت للرد على استفسار العملاء الحاليين و المرتقبين داخل وخارج الفندق، لمتابعة عملية رضا وإشارة العملاء السابقين في محاولة لزيادة نسبة العملاء المتكررين والدائمين repeat business ، لذا فالبيع بواسطة التلفون يعتبر طريقة فعالة لعملية البحث السريع فيما يخص النشاطات التسويقية وفاعليتها والترتيب للمقابلات الشخصية من العملاء للتأثير على سلوكهم وإحداث الرغبة لديهم بزيارة الفندق واستخدام خدماته وتسهيلات المختلفة، لزيادة فعالية البيع التلفوني و الانترنت كبدل لسابقه، ويفضل أن تكون أول مكالمة مع العميل المرتقب من قبل شخص ذو سلطة وصلاحيات واسعة في الفندق لكي يستطيع التأثير على العملاء بشكل أكبر وموافقة حاجاتهم السيكلوجية ثم توجيه العميل نحو استخدام شبكات التواصل الاجتماعي و الانترنت كونها أفضل و أسرع وسيلة للتواصل و التجاورو ذلك لتحقيق جودة متميزة للخدمات الفندقية المعروضة للعملاء من حيث جودة/سعر

المحور التاسع : ادارة جودة الخدمة الفندقية استراتيجيا و تكتيكيا:

الجودة كمصطلح **Quality** كلمة مشتقة من اللاتينية والتي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان المؤسسة، المورد العميل، المجتمع، وغيره.

1- مفهوم و تعريف الجودة الفندقية :

تعد الجودة أهم وأفضل المقاييس للحكم على المؤسسات بصورة عامة، والمؤسسات الفندقية بشكل خاص وبما أن الجودة سلاح تنافسي بين المؤسسات، وكذلك أداة للحصول على أكبر حصة سوقية وكسب رضا المستهلك، فقد تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الجودة للسلع و الخدمات إذ يصفها (عقيقي ، 2001) بأنها عبارة عن إنتاج سلعة أو خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الايفاء باحتياجات الزبائن و رغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم.

أما المنظمة الدولية للتقييس ISO فتتظر إلى الجودة على أنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات و التوقعات الظاهرية و الضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا (العزاوي ، 2002) وقد ذهب البعض إلى وضع تعريف للجودة خاص بالخدمة منها تعريف (LOVELOCK ET WRIGHT .1999) الذي يرى بأنها درجة الرضا التي تحققها الخدمة للزبون من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم . (الطائي وقدارة، 2008) .

كما عرفت الجودة في المؤسسات الفندقية على أنها السلاح الذي تنافس من خلاله المنظمة للوصول إلى حصة سوقية أكبر وتحقيق التميز بين المؤسسات الفندقية (عباس، 2005،) كما عرفت أيضا الجودة الفندقية على أنها النشاطات التي تكون غير مادية أو غير ملموسة والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل أو مستقل وتوفر إشباع الرغبات و الحاجات وليست بالضرورة أن ترتبط مع بيع سلعة أو خدمة أخرى (حسين وحاسمي ، 2007،).

إن جودة الخدمات عموما ومنها الخدمات الفندقية : تتمثل في درجات الإشباع التي تقدمه الخدمة المقدمة لطلابها" (يوسف أبو قارة ، 2005، ص 116-117)، ومن خلال ذلك يمكننا القول أن جودة الخدمات ليست ثابتة وهي تختلف من شخص لآخر وهو أن متلقي الخدمة يحكم على مستوى جودتها عن طريق مقارنة ما حصل عليه مع ما توقعه من إشباع من تلك الخدمة.

2- أبعاد جودة الخدمة الفندقية: 23

إن قياس جودة الخدمة بشكل عام يتم من خلال عدة أبعاد تمتاز بها الخدمة وتمثل أهم متطلبات الزبائن فقد تناول العديد من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات والجودة أبعاد جودة الخدمة بشكل عام وصنفوها إلى عدة تصنيفات ، أما أبعاد جودة الخدمة الفندقية فيمكن عددها على أنها عشرة أبعاد وهي على النحو الآتي.

1-2 الاعتمادية: يعد هذا البعد من أهم الأبعاد التي لها الأولوية في قطاع الخدمات كما أكدت ذلك أغلب الدراسات إذ أن الاعتمادية والثقة في المنظمة الفندقية تعد معيارا أساسيا للضيف في تقييم الجودة للخدمات المقدمة، فعندما يحجز الضيف غرفة في فندق بمواصفات محددة فإن ذلك يتطلب من إدارة الفندق تجهيز غرفته في الوقت المطلوب وتلبية كافة الخدمات التي تنفق عليها مع إدارة الفندق دون حدوث أي خلل.

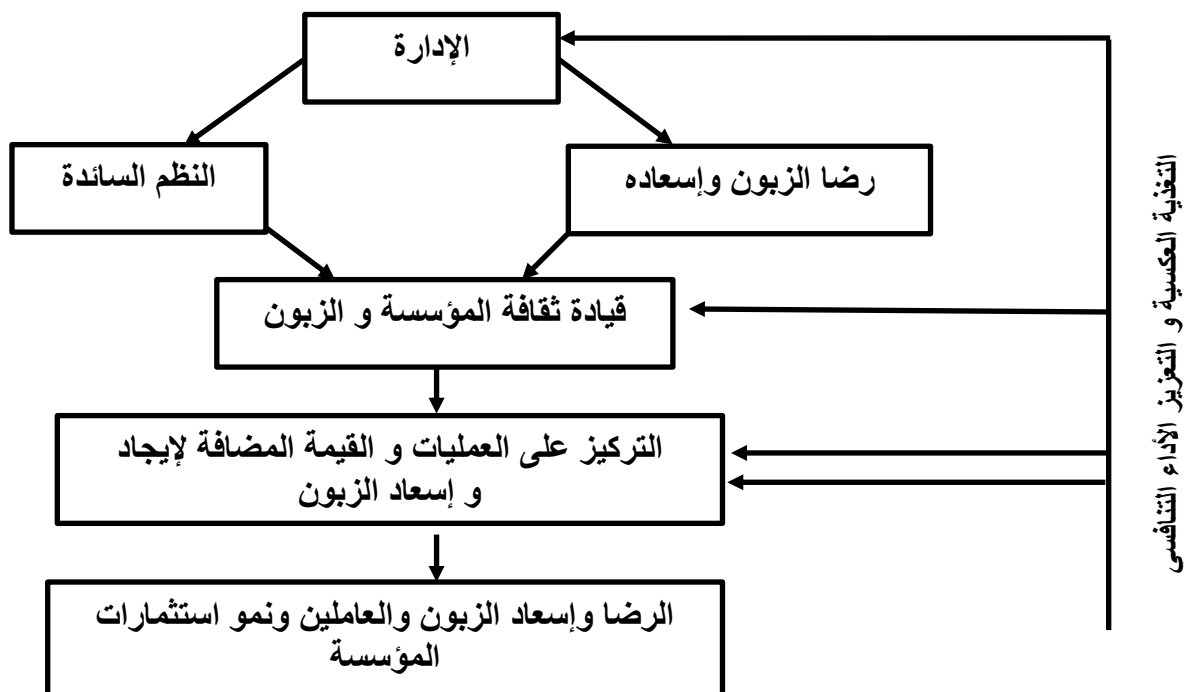
2-2 الجوانب الملموسة: على الرغم من أن المنظمات الفندقية تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى في تقديم خدماتها، إلا أنه مع ذلك ينبغي أن تكون هناك جوانب ملموسة ذات درجة عالية من التكنولوجيا يمكنها تقديم الخدمات بشكل أفضل للضيف، فضلا عن وضع ديكورات وأثاث ومظهر لائق للعاملين يتناسب مع درجة الفندق إذ أن نظرة الضيوف إلى جمالية المنظمة الفندقية تمكنها من تقديم خدماتها الشخصية والثقافية و التنظيمية والتي ستستخدم كمقياس للنتائج العلمي **SCIENTIFIC OUTCOME** إدارية منظمة وتعاون لتحقيق الأهداف المرسومة (Freed,1997) إن إضافة الجودة هي المناخ التنظيمي الذي تؤدي فيه مجموعات العاملين سوية مهامهم كما أن لها مكونات تبني عليها شروط العملية بطرق المهنة والاتصال فالمكون التنظيمي هو سمة هيكلية تشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد وجودة الخدمات أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والاشترار العوامل والعواطف وأن الثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية و النفسية التي تشير إلى حث أو تحريك Motivational الأفراد نحو تحقيق الأهداف (Froment,2004))) وهناك العديد من الجوانب التي تشمل عليها الجودة من أهمها (جودة ، 2004،).

- التركيز على الزبون.
- أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية.
- التفاني في العمل.
- احترام الآخرين.
- الصدق في التعامل مع الآخرين.
- الخطأ هو فرصة للتطور.
- عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية . التمييز هو منهجنا .

²³مصطفى يوسف كافي ، " إدارة الجودة الشاملة و الخدمة الفندقية "، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 211-214

والثقافة هي الاعتقادات المشتركة و القيم و المواقف وأنماط السلوك الذي هو مجموعة عن أخرى أو منظمة عن منظمة أخرى وثقافة الجودة هي إفهام المدير العاملين للنظم السائدة والمطبقة و البيئة الداخلية و الزبائن كما أنها التحسين المستمر الطبيعي الناتج عن التطورات الطبيعية للعمليات لتحقيق رضا الزبون وتحقيق النمو و الربحية و الشكل (1) وتوضيح المفهوم المتكامل لثقافة الجودة وعرض الدور المهم للمدير في فهم ونشر ثقافة الجودة من خلال تركيزه على القيادة ما يتفق مع طرح كل من (Milkovich et William , 1997) حيث أكد على الدور المهم للثقافة في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة في جميع وحدات المنظمة ودور الإدارة في تعزيز الثقافة المناسبة والمنسجمة مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة .

شكل رقم (11): مفهوم ثقافة الجودة ودور المدير في تعزيز ونشر الثقافة



المصدر: مصطفى يوسف كافي، "إدارة الجودة الشاملة و الخدمة الفندقية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص ص: 211-214

كما تعني ثقافة الجودة أن المنظمة ككل قد قبلت بعناصر الجودة في جميع الوظائف التي تؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فإن هذا القبول قد يثمر عن تحسينات غير مفاجئة والتزام أكثر بالجودة وتغيرات مستمرة في الأداء، وهناك من ينظر إلى ثقافة الجودة من خلال مدى أهميتها في تحسين أداء العمليات، إذ يؤكد (Shostack, 2007) على الأهمية المتزايدة لعمليات الجودة الداخلية و التي تنبع من الوعي بأهمية ثقافة الجودة ومن خلال الآتي .
إن تشجيع وتمييز أبطال ثقافة الجودة "quality culture champion" يساهم في تطوير وتطبيق استراتيجية ثقافة الجودة .

2-3 الاستجابة: يتطلب من مقدمي الخدمات الرغبة والاستعداد في خدمة الضيوف دون أي تردد أو غرور أو ملل، إذ أن الاستجابة لمتطلبات وحاجات الضيوف والعمل على تلبيةها في الوقت المحدد تشعرهم بأن المنظمة الفندقية مهتمة بهم وتعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.

2-4 الكفاءة والمؤهلات: يهتم هذا البعد بكفاءة ومؤهلات من يقدم الخدمة إلى الضيوف، إذ أن كفاءة ومؤهلات مقدمي الخدمات تتمثل في حصولهم على شهادات علمية أو شهادات خبرة في مجال عملهم تجعل تعاملهم مع الضيوف أكثر وأحسن تفهما لاحتياجاتهم.

2-5 المجاملة أو الملاطفة:

يستطيع مقدم الخدمة في بعض الأحيان كسب رضا الضيف من خلال مجاملته أو ملاطفته بأسلوب مهذب ومحترم، إذ ينبغي أن يتحلى مقدموا الخدمات في المنظمات الفندقية بالقدرة على الحديث بأسلوب لطيف ومهذب مع الضيوف.

2-6 المصداقية: تعد المصداقية مقياسا مهما للتقييم، فالمنظمات الفندقية يلزمها التحلي بهذا البعد مع ضيوفها، إذ أن الضيف الذي يحجز غرفة في فندق ويأتي في الوقت المحدد ويجد الغرفة قد تم بيعها إلى شخص آخر أو لم تكن الغرفة جاهزة لاستقباله، أو يخرج الضيف من الفندق ويريد أن يسدد قوائم الحساب ويجد أن هناك تلاعبا في المبلغ المقرر، فهذا من شأنه أن يؤدي إلى ضعف في المصداقية، إذ يتطلب أن تكون المنظمة الفندقية على صدق تام في مواعيدها وتعاملها مع ضيوفها.

2-7 الأمان: إن من أولويات عمل المنظمات الفندقية هو القدرة على توفير السلامة والأمان لضيوفها سواء الأمان من الحرائق أو السرقات أو الاعتداءات أو الحوادث، و ينبغي أن تضمن المنظمة الفندقية توفير الأمان للضيف وممتلكاته الموجودة في الفندق وأن عدم توفير الأمان لهم قد يضعف نسبة الأشغال الفندقية حتى لو توفرت أبعاد الجودة الأخرى.

2-8 إمكانية الحصول على الخدمة: إن الخدمات التي تقدمها المنظمة الفندقية يتطلب أن تكون من السهولة على الضيف الحصول عليها في الوقت والمكان المناسبين وأن لا يكون هناك صد أمام هذه الخدمات أو ممانلة في الحصول عليها وأن تكون متاحة أمام الضيوف في كل وقت وعلى مدار الساعة.

2-9 الاتصال: ينبغي من المنظمات الفندقية الاهتمام في تحقيق هذا البعد إذ أن أغلب الضيوف قد لا يكون لديهم المعرفة الكافية حول ماهو متوافر من خدمات، ويتطلب هذا توفير طرائق وأساليب للتوضيح وأن يتحلى مقدموا الخدمات بقدرتهم في الإجابة عن استفسارات الضيوف وتوضيح ماهو متوافر من خدمات وما تمتاز به من خصائص وسمات وبأسلوب واضح ومفهوم من قبل الضيوف.

2-10 فهم ومعرفة الضيف: ينبغي على المنظمات الفندقية وبشكل مستمر العمل على فهم ومعرفة احتياجات الضيف حتى تتمكن من تلبيةها بالشكل المطلوب، إذ أن التعرف بشكل مستمر على رغبات الضيوف وحاجاتهم يمكن المنظمة الفندقية من تقديم خدمات تتناسب مع متطلبات ضيوفها.

3- مفهوم ثقافة الجودة: تعرض الكتاب والدارسون في مجال إدارة الإنتاج و العمليات إلى مفهوم ثقافة الجودة Quality Culture على نحو واسع و متميز وكل منهم عرف هذا المفهوم حسب مجال تخصصه ونوع العمل الذي يتم نشر ثقافة الجودة فيه فمنهم من عرف ثقافة الجودة على أنها القابليات التنظيمية والعادات والاعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات التي يمكن أن تلبى حاجات ورغبات الزبون. كما تشارك الجودة و الجودة الشاملة للخدمة الفندقية في تصميم و تطوير المزيج التسويقي الملائم و الفعال لكل موقف تنافسي يواجه المؤسسة الفندقية و ما عليها الا معدنته وفق هذه المواقف التنافسية و الاستراتيجية.

المحور العاشر :- المزيج التسويقي الفندقى المطور -

يعرف المزيج التسويقي بأنه: " مجموعة المتغيرات القابلة للسيطرة عليها و معدنتها والتي يمكن للمؤسسة الفندقية الموجودة في السوق الفندقية التنافسي أن تستخدمها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها الفندقية من وراء تصميم

استراتيجية تسويقية التي بدورها تترجم الى مزيج تسويقي فندي قابل للتحكم والتنفيذ لخدمة الأسواق الفندقية المستهدفة
24 . "

كما تسعى المؤسسة الفندقية الذكية الى تطوير المزيج التسويقي و التي من شأنها تدعيم و تثبيت الوضع التنافسي في مختلف الأسواق المستهدفة المعلن عنها و عليه و جب أن يكون المزيج التسويقي الذي تم إطلاقه منسجما و متآزرا مع الفرص التسويقية و القدرات و المهارات و استراتيجيات المؤسسة الفندقية التي بدورها المحرك الاستراتيجي و التشغيلي لمسار اختياراتها و توجهاتها التسويقية في المدى الطويل و المتوسط و القصير لضمان نجاحها التنافسي و بقائها و استمرارها في الأسواق المستهدفة الواعدة و المثمرة .

1- مقاربات و اتجاهات فكرية و نظرية حول المزيج التسويقي الخدمي الموسع

يعدّ المزيج التسويقي واحدا من أبرز و أهم العناصر التي تؤلف أي استراتيجية تسويقية. ويرى (P.Kotler-2008) أن المزيج التسويقي هو (التسويق) ذاته، أو بشكل أدق. فإن المزيج التسويقي يمثل على الأرض واقع الاستراتيجية التسويقية الشاملة (Total marketing strategy) التي ترسمها الإدارة العليا للشركة. و عرف المزيج التسويقي ب (...) وهي عناصر أربعة:

- السعر Price

- المنتج Product

- المكان Place

- الترويج Promotion

إلا أن هذا المزيج التسويقي (التقليدي) قد تعرض الى انتقادات شديدة من قبل الباحثين المجددين في مجال الخدمات حيث يجمع هؤلاء على أن هذا المزيج بصيغته التقليدية الموروثة عن أيام ما بعد الثورة الصناعية ، لا يصلح لقطاع الخدمات ، فالمفكرة (Shostack) تدعو الى ضرورة الابتعاد عن المزيج التسويقي التقليدي (العقيم كما تصفه)، باتجاه مدخل جديد يتلاءم و طبيعة قطاع الخدمات الفريدة، ويرى (Lovellock) أنه ينبغي الاستغناء تماما عن المزيج التسويقي الرباعي و استبداله بمزيج تسويقي يكون ملائما للخدمات.

2- أسباب الدعوة لمزيج تسويقي خاص بالخدمات:

كما برزت أصوات أخرى تنادي بضرورة تكيف المزيج التسويقي التقليدي ليصبح ملائما لقطاع الخدمات، حيث يرى هؤلاء أن عملية التكيف هذه ضرورية لعدة أسباب، في مقدمتها:

- أن المزيج التسويقي قد تم تطويره أصلا للشركات الصناعية.
 - أن ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي التقليدي المورث لا يلبي معظم احتياجاتهم.
 - أن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماما في تسويق الخدمات.
- ولأهمية هذه الأسباب، دعنا نتناولها بنوع من التفصيل:

عندما طوّر (Borden) فكرة المزيج التسويقي لأول مرة في الستينات من القرن الماضي، أوضح منذ البداية أن عناصر المزيج التسويقي (المنتج، والسعر، والتوزيع والترويج) إنما تختص بالقطاع الصناعي حصريا، بدليل أنه تحدث عن المزيج التسويقي للسلع الملموسة (Tangibles)، ولم يتطرق إطلاقا للخدمات التي تتسم بدرجة عالية من اللاملموسية (Intangibles).

وفي وقت لاحق، جاء (Mc Carthy) نموذج محدث للمزيج التسويقي، عندما ذكر أن هذا المزيج ليس بالضرورة واحدا لجميع المؤسسات، حيث أن بإمكان المؤسسة أن تكيفه بسبب أوضاعها وإمكانياتها، وأضاف (Mc Carthy) أن المزيج

²⁴ زكي خليل مساعد ، " تسويق الخدمات و تطبيقاته " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، الأردن ، 2006 ، ص: 217 ، (بتصرف)

التسويقي التقليدي قد يصلح في جوانب منه لقطاع الخدمات قدر تعلق الأمر بالعناصر الملموسة في الخدمة، وهي العناصر التي تسهل عملية تقديم الخدمة (Service Delivery).

ومن المفيد الإشارة الى أن (Borden) ذكر صراحة أن المزيج التسويقي التقليدي يصلح فقط للمؤسسات الربحية، بينما نجد أن هناك مؤسسات في قطاع الخدمات لا تسعى إلى الربح (مثل مؤسسات الخدمة العامة). ومما يؤشر على عدم صلاحية المزيج التسويقي التقليدي في قطاع الخدمات، أن (Borden) استعبد نموذج قطاعات خدمية مهمة مثل القطاع الصحي. وقطاع التعليم، والتسهيلات الائتمانية وغيرها.

3- ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات:

يجدون أن المزيج التسويقي التقليدي المورث لا يلبي معظم احتياجاتهم

أثبتت الدراسات الميدانية أن مديري مؤسسات الخدمة يواجهون مشاكل وحالات في الميدان تختلف بشكل كبير عن تلك التي تواجه مديري المؤسسات الصناعية فمعظم هذه الاختلافات ينحصر في المجالات التالية:

- مشاكل تتعلق بجودة الخدمات (حيث يصعب قياسها مقارنة بالسلع).
- إن الناس الذين يقدمون أو يؤدون الخدمة قد يصبحون جزءا من " منتج الخدمة" (وهذا غير وارد في قطاع السلع).
- لا يمكن تسجيل براءة اختراع للخدمة.
- إن مؤسسات الخدمة غير قادرة على تخزين الخدمة.

* إن المزيج التسويقي في قطاع الخدمات عادة ما يكون أوسع وأشمل بالمقارنة مع قطاع السلع الملموسة. فالتفاعلات بين مورد الخدمة والمستفيد. وبين المستفيدين أنفسهم، تعتبر حيوية حاسمة في قطاع الخدمات قياسا إلى قطاع إنتاج السلع. فالخدمة تستهلك في لحظة إنتاجها، بينما السلع لا تستهلك في الغالب لحظة إنتاجها.

4- أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماما في تسويق الخدمات

يوجد أكثر من دليل يدعو إلى ضرورة تكيف المزيج التسويقي التقليدي ليتلاءم مع الحاجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الخدمات. ومثال ذلك، أن المزيج التسويقي التقليدي لا يأخذ بنظر الاعتبار الناس الذين يقدمون الخدمة (مورد الخدمة)، كما لا يأخذ بعين الاعتبار أيضا البيئة المادية التي تقدم الخدمة من خلالها.

في حين أن هذين العنصرين، أي موردي الخدمة والبيئة المادية، يعدان من العوامل ذات التأثير الكبير في قطاع الخدمات، ويشار إليها بالحرف (P) بمعنى (People) الناس، و (P) معنى (Physical environment) البيئة المادية. كما أن المزيج التسويقي المورث لا يتطرق إلى أحد أبرز عناصر الخدمة ذاتها (Process)، مما يؤشر على عدم صلاحية المزيج الموروث لقطاع الخدمات، إن الحاجة إلى تعديل المزيج التسويقي ليلائم الخدمات تظهر الانتقادات الثلاثة أنفة الذكر حاجة ملحة لمزيج تسويقي معدل (Revised Marketing mix) لإدارة تسويق الخدمات.

وعليه فقد اقترح عدد من الباحثين إطارا معدلا عن النموذج التقليدي للمزيج التسويقي الذي جاء به كل من (Borden) و (Mc Carthy) في الستينات. ويتضمن هذا الإطار الخاص بتسويق الخدمات عناصر سبعة أو 7Ps، هي:

منتج الخدمة	Product (Service)
السعر	Price
التوزيع	Place
الترويج	Promotion
الناس	People
الدليل المادي (البيئة المادية)	Physical Evidence
عملية تقديم الخدمة	Process

وقبل أن نتناول هذه العناصر بإيجاز، دعنا نتفحص الجدول التالي الذي يوضح عناصر المزيج التسويقي للخدمات.

الجدول رقم 03 : عناصر المزيج التسويقي للخدمات

عملية تقديم الخدمة Process	الدليل المادي (البيئة المادية) Physical Evidence	الناس People	الترويج Promotion	التوزيع Place (Distribution Channels)	السعر Price	منتج الخدمة Product (Service)
- السياسات. - الإجراءات الممكنة. - تدفق النشاطات. - حرية التصرف أو الاختيارات المتنوعة للقائمين على تقديم الخدمة. - توجيه المستفيدين من الخدمة. - مشاركة المستفيدين في عملية تقديم الخدمة.	- البيئة المادية. - الأثاث. - اللون. - التصميم والديكور. - مستوى الضوضاء. - السلع الداعمة لتقديم الخدمة. - الأشياء الملموسة في بيئة تقديم الخدمة. - كافة التسهيلات المادية الأخرى.	- القائمون على تقديم الخدمة (موردو الخدمة). - التموين. -التوجيه. - الالتزام. - المحفزات. - المظهر الخارجي. - السلوك. - المواقف. - المستفيدين الأخرون. - درجة المشاركة في إنتاج الخدمة. - العلاقات بين المستفيدين أنفسهم. - علاقات موردي الخدمة مع المستفيدين	- الإعلان. - البيع الشخصي. - تنشيط المبيعات. - الدعاية. - العلاقات العامة.	- الموقع. - القدرة على الوصول الى حيث تقدم الخدمة. - قنوات التوزيع. - تغطية التوزيع.	- الخصومات. - المحسومات. - المعمولات. - المستويات. - شروط الدفع. - القيمة المدركة من قبل المستفيد. - الجودة / السعر. - تمييز الأسعار.	- المدى أو النطاق. - الجودة. - اسم الصنف. - المستوى. - خط الخدمة. - الضمانات. - خدمات ما بعد البيع.

يضم النموذج المعدل لمزيج تسويق الخدمات ثلاث عناصر إضافية هي (الناس، والدليل المادي، وعملية تقديم الخدمة). وهذه العناصر لم يتضمنها المزيج التقليدي لـ (Borden)، كما أن النموذج المحدث لـ (Mc Carthy) استبعدها أيضا. إن هذه العناصر السبعة تعد بمثابة الشريان الحيوي للبرامج التسويقية لمؤسسات الخدمة، وأن إهمال أي منها قد يؤدي إلى فشل البرنامج التسويقي لمؤسسة الخدمة المعنية.

يشترط مفهوم التسويق (The Marketing Concept) أن تكون القرارات التسويقية مستندة إلى حاجات ورغبات المستفيدين فالمشتررون يقتنون السلع والخدمات لإشباع رغباتهم وحاجتهم وعليه، فإن المشتري عندما يدخل في عملية التبادل في السوق، فإنه يتطلع إلى الحصول على حزمة من المنافع والإشباع المتأتمية من عملية التبادل هذه.

إلا أن المشتري لا يقسم العرض السوقي (Market Offering) عادة إلى أجزاءه المكونة له، لكن من وجهة نظر البائع، فإن العرض السوقي يقسم أو يجزأ إلى عناصره أو أجزاءه المكونة له، إن المزيج التسويقي يعد الأسلوب الأكثر ملاءمة لتنظيم المتغيرات المسيطر عليها من قبل رجل التسويق، والتي تلعب دورا في التأثير على عمليات التبادل في السوق. إن عملية تكوين المزيج التسويقي في قطاع الخدمات لا تختلف كثيرا من حيث المبدأ عما هو معمول فيه في الأسواق الأخرى، حيث تتضمن عملية تكوين أو خلق المزيج التسويقي الخطوات التالية:

- عزل العرض التسويقي عن مكوناته أو عناصره المزيجية الفرعية (Sub mixes).
- تنسيق العناصر المزيجية الفرعية لتشكيل جزءا من المزيج التسويقي.

إن المزيج التسويقي الخاص الذي تتبناه أو تختاره مؤسسة معينة سيختلف بالطبع طبقا للظروف السائدة (مثل ذلك، مستوى الطلب، عمر الخدمة المقدمة الخ). وعليه فإن عملية المزيج التسويقي تتطلب تغيير أو تفصيل عناصر المزيج بما ينسجم مع متغيرات واحتياجات السوق. بمعنى أنه لا يوجد مزيج تسويقي واحد يصلح لكل الظروف والحالات. وبالتأكيد فإن عناصر المزيج التسويقي غالبا ما تتداخل مع بعضها البعض فلا يمكن في الواقع العملي اتخاذ قرار حول عنصر معين من عناصر المزيج التسويقي بمعزل عن عناصر المزيج التسويقي قد تتباين حسب الظروف والأزمان.²⁵

5- مكونات المزيج التسويقي الخدمي الموسع :

وتأسيسا على ما تقدم، وبالنظر للطبيعة غير الاعتيادية لقطاع الخدمات، فإنه يتطلب من مديري تسويق الخدمات التعامل بحذر شديد ودقة متناهية مع موضوع تكوين المزيج التسويقي الخدمي ولا عجب والحالة هذه ، أن نجد في الواقع العملي مؤسسات خدمية كثيرة تنتهج أكثر من أسلوب في تكوين مزيجها التسويقي، وذلك اعتمادا على فصول السنة، أو أنماط الطلب، أو طبيعة المستفيدين. أو مستوى مشاركة المستفيد في إنتاج الخدمة، أو حسب درجة التفاعل بين مورد الخدمة والمستفيد، وغير ذلك من الحالات التي سوف نتطرق إليها في الفصول القادمة.

ولتسليط الضوء على العناصر السبعة للمزيج التسويقي الخدمي، دعونا نتناول كل عنصر من هذه العناصر بإيجاز شديد، حيث أننا قد خصصنا لهذه العناصر:

5-1 الخدمة : يلاحظ في جدول المزيج التسويقي للخدمات أنف الذكر أن منتج الخدمة يتطلب من مؤسسة الخدمة أن تعير اهتماما لعدة جوانب تتعلق بالخدمة، مثل مدى أو نطاق الخدمات المقدمة، وجودة الخدمات المقدمة، ومستوى الخدمات المعروضة ، كما ينبغي على مؤسسة الخدمة إيلاء الاهتمام لجوانب أخرى مثل استخدام الأصناف الخدمية، وخدمات الخدمة، وخدمات ما بعد بيع الخدمة.

إن المزيج الخدمي لمثل هذه العناصر قد يتباين بشكل كبير اعتمادا على نطاق الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات خدمية كبيرة قياسا إلى تلك التي تقدمها مؤسسات خدمية صغيرة أو متوسطة الحجم أو النشاط.

5-1-1 مزيج الخدمات الفندقية

ما هي السلعة/الخدمة؟ what's product / service

يمكن فهم التسويق على أنه عملية دراسة الحاجات ورغبات العملاء ومن ثم تنمية السلع والخدمات التي توافق حاجات ورغبات السوق وتعزيزها بواسطة البيع الشخصي، الإعلان، الدعاية وغيرها من الأساليب والعناصر التسويقية لتسهيل حصول العميل عليها.

هذه السلع والخدمات لها صفة الإشباع المادي physical أو السيكولوجي psychological. وهذا يتطلب تخطيطا فعالا ودقيقا للسلعة أو الخدمة من قبل إدارة الفندق وكذلك الالتزام والتعاون فيما بين الدوائر والأقسام المختلفة في الفندق والعمل بروح الفريق الواحد من قبل العاملين في الفندق على كافة المستويات الإدارية والتشغيلية.

إذا، الهدف الرئيسي هو تنمية وتطوير سلعة أو خدمة قادرة على إشباع حاجات العملاء وأهداف الفندق المرسومة بأن واحد. وبما أن السلعة أو الخدمة موجهة للعميل الذي هو أساس العملية، فإن دائرة التسويق يجب أن تلعب الدور

²⁵Patrick Gabriel et autres, « **Marketing des Services** », édition : Dunod ; paris, 2014 ; p :112

القيادي في عملية تخطيط وتقديم السلع والخدمات بالتعاون والتنسيق مع الوحدات المختلفة لإشباع حاجات العملاء وتحقيق غايات الفندق.

في الصناعة الفندقية، نجد أننا نتعامل مع خدمات في الغالب وفي بعض الأحيان مع سلع ملموسة. لذا، نجد أن درجة التوافق والثبات **consistency** في تقديم الخدمات من قبل العاملين في الفندق تؤثر على درجة التأكد **certainty** في أذهان ضيوف الفندق، وهكذا، فمن الضروري أن يتم تصميم وتوجيه الخدمات.

لموافقة حاجات ورغبات العملاء بالدرجة الأولى وليس لإنتاج ما يمكن أن يقوم الفندق بإنتاجه وتقديمه للعملاء بصرف النظر عن حاجاتهم، إضافة إلى ما سبق، نلاحظ أن حاجات السوق المختلفة تتباين وتتغير مع تغير الظروف والأحوال، فمثلا حاجات رواد فنادق المطارات تختلف نسبيا عنها لرواد المنتجعات والمصايف وجميع هذه الظروف وغيرها الكثير يجب أخذها بعين الاعتبار ومتابعتها ودراسة تأثيرها باستمرار.

يقول **Catlin** بأن الأشخاص بشكل عام يميلون لاستخدام السلع لأنها تقوم بتأدية وظيفة أو عمل معين، بينما يستخدمون الخدمات لاعتقادهم بأنهم يرغبونها، والرغبة بحد ذاتها ذات طبيعة معقدة وتختلف من شخص لآخر، منها ما يكون عقلانيا، ورشيدا وجزء كبير منها يمكن أن يكون إحساسيا أو عاطفي.

ويمكن النظر إلى وتحليل الخدمة على أربعة مستويات: ²⁶

أ. مفهوم منفعة المستهلك / العميل **the consumer benefit concept**

وهنا يكون الاهتمام بما يبحث عنه العملاء من منافع تتكون من مزج بين الصفات الوظيفية، الموقفية، العاطفية التأثيرية والسيكولوجية وهكذا يصبح من الضروري الفصل ما بين الخدمة نفسها وبين المنفعة التي تقدمها الخدمة.

ب. **مفهوم الخدمة the service concept** وهو عبارة عن تعريف بالمنافع التي يقدمها الفندق بالاعتماد على المنافع التي يبحث عنها العملاء، وهذا يتطلب الإجابة على سؤالين رئيسيين: ما هي طبيعة الأعمال التي يقدمها الفندق؟ **What business are we in?**، وما هي الحاجات والرغبات التي يحاول الفندق إشباعها؟ **what needs and wants do we attempt to meet?** مفهوم الخدمة يتطلب ترجمته بشكل معادلة خدمات تتضمن تعريفا واضحا ودقيقا لمفهوم الخدمة وكذلك لعملية تقديم الخدمة، نوع العملاء المراد خدمتهم، التفاعل ما بين الفندق والعملاء وكذلك الصورة الذهنية للخدمة **service image**

ج. عرض الخدمة **the service offer**

هنا ينصب الاهتمام على تفاصيل بشكل أكثر تحديدا لمفهوم الخدمة ويكون الاهتمام بالقرارات الإدارية التي تحدد الخدمة، نوعها، متى، كيف، ومن سيقوم بتقديمها؟

د. نظام تقديم الخدمة **the service delivery system**

نلاحظ في حالة تقديم الخدمات أن لإنتاج وتقديم الخدمة وظيفتين متلازميتين بخلاف السلع الملموسة التي يتم إنتاجها ومن ثم يتم تقديمها حين الطلب و نلاحظ كذلك أن العاملين في الفندق الذي يقومون بتقديم الخدمات متضمننا اتجاهاتهم ومواقفهم، ومهاراتهم وكذلك الدليل المادي **physical evidence** أو ما يسمى بالسلع المساندة والمسهلة **supporting & facilitating goods** مثل الأدوات والآلات والأجهزة والأثاث.. الخ، وترتيب التسهيلات، هما عنصران أساسيان لنظام الخدمة الفندقية.

5-1-2 الخدمات الفندقية **Hotel Services** : إن الطبيعة غير الملموسة للخدمات الفندقية تخلق صعوبة في

وضع معايير ثابتة وإتباعها وعدم إمكانية تقديم نفس الخدمة للعديد من العملاء يمثل تحديا وفرصة في آن واحد لإدارة الفندق وهكذا يصبح من الضروري موافقة الخدمة لحاجات ورغبات العملاء بعد تخطيطها وتقديمها بشكل دقيق ومحترف.

فالخدمات الفندقية عبارة عن مزيج من العناصر، منها المادية مثل الطعام والشراب ومنها العناصر العاطفية الإحساسية والتي بدورها تقسم إلى جزأين: الصورة الذهنية **image** أو الطريقة التي يقدم الفندق نفسه من خلالها

²⁶ خالد مقابلة مرجع سبق ذكره، ص: 189

للعملاء الحاليين أو المرتقبين أو الطريقة التي يرى فيها العملاء الفندق والتي تعكسها نشاطات وممارسات وتوجهات الفندق المختلفة، وكذلك الجو العام للفندق **atmosphere** أو ما يتوقع العملاء أن يأخذ حيزا في الفندق فمن الصعب الفصل ما بين العناصر المادية والعاطفية للخدمات الفندقية وأي تغيير في أحد العناصر يؤثر على العناصر الأخرى ويحدث تغييرا فيها .

إن تقديم السلع في الفندق يتكون بشكل أساسي من تقديم وجبات الطعام والشراب لموافقة حاجات العملاء و يمكن كذلك اعتبار الفندق مركزا لتجارة الجملة حيث يتم بيع كميات كبيرة من المشروبات، السجائر، الحرف اليدوية، الهدايا البطاقات البريدية، التحف الشرقية، الخ. ومع ذلك فإن الدور الرئيسي للفندق يتمثل في تقديم الخدمات وليست السلع، مثل تأجير الغرف الفندقية، الردهات lounges، الحدائق، مواقف السيارات، برك السباحة، الخ.

إن تسويق الخدمات يحتاج إلى إعادة الاهتمام الواسع لعملية اختيار الموقع أو المكانة المناسبة للخدمة **positioning** في السوق المستهدف وهذا يتطلب معرفة دقيقة وشاملة بحاجات العملاء، توزيع العملاء، طبيعة المنافسة في السوق ومن ثم تحديد أولويات الإجراءات اللازمة بهذا الخصوص، فبعد ذلك يتم تحديد الموقع أو المكان المناسب للخدمة ومن ثم توجيه البرامج والجهود التسويقية لتعزيز مكانة الخطة الفندقية وإشباع حاجات العملاء بالشكل المخطط له مسبقا.

ويعتمد نجاح البرامج التسويقية التي يقدمها الفندق بدرجة عالية على العاملين بالفندق وقدرتهم على تقديم أفضل الخدمات للعملاء بطريقة توافق توقعاتهم وميولهم وهذا يتطلب تحديد معايير والرقابة على تنفيذها بشكل متناسق ومتناغم حتى يتم خلق مظاهر وميزات فريدة للفندق **unique features** من خلال عرض الضيافة **hospitality offer** الذي يقوم بتقديمه للعملاء، ومما يساعد على هذا التيار الموقع المناسب واختيار الموظفين الأكفاء وتدريبهم بشكل يتناسب مع أذواقهم ويعكس الصورة الذهنية المطلوبة للفندق.

إن الصورة الذهنية للفندق تبدأ بالانطباع الأول **first impression** والذي يعتبر في كثير من الحالات الانطباع الأول والأخير **first and last impression** ومما يؤثر على انطباع العميل التصميم الخارجي للفندق، المدخل الرئيسي، لوحات الإعلانات، الأثاث، الألوان، الإضاءة، والموظفون.

في غالب الأحيان يقوم الفندق ببيع خدمة مستقبلية للعميل كأن يقوم بحجز غرفة فندقية لفترة لاحقة، ربما تمتد لشهور لأحد العملاء، كذلك نجد أنه في كثير من الحالات يقوم شخص ما بشراء الخدمة أو طلبها نيابة عن العميل كأن تقوم السكرتيرة بحجز قاعات الحفلات نيابة عن مدير المؤسسة، ومثل هذه الظروف يستوجب أن تخلق حالة ارتباك أو قلق **anxiety** لدى العميل ولكن يمكن التخلص من مثل هذه الحالات النفسية من خلال إيجاد صورة ذهنية وانطباع جيد لدى هؤلاء العملاء وكذلك محاولة تغيير الخدمات بحيث يتسنى للعميل توقع مستوى معين من الجودة للخدمات التي يقدمها الفندق وهذا يقلل من حالة عدم التأكد **uncertainty** لدى العملاء. ولا شك أن الكلمة المنقولة **word of mouth** تلعب دورا فعلا في هذا المجال حيث أن العملاء عادة ما يستأنسون بأراء الأصدقاء والعملاء الذين سبق لهم زيارة الفندق أو التعامل معه.

وهناك محاولات جديدة من الكثير من الفنادق بهذا الخصوص والتي تجعل الخدمة شبه ملموسة في ذهن العميل. فبعض الفنادق تقوم بتغليف الكاسات المستخدمة في الفندق بحقائب بلاستيكية وبعضها تقوم بتصميم أو تشكيل الطرف النهائي للأوراق الصحية في الحمامات بشكل سهم ليبدو للعميل أن الفندق قد قام بإعدادها خصيصا له.

إن العملاء التجاريين **institutional** من المؤسسات والشركات المختلفة التي تبني علاقة عضوية مع الفندق وتقوم بحجز عدد من الغرف لموظفيها لفترة طويلة تمتد إلى سنة أو أكثر يشكلون دخلا ثابتا **permanent** ومستمر بصرف النظر عن كونها فترة انتعاش أو ركود، وهذا يخلق بالتالي جوا من المنافسة الحادة بين الفنادق للاستحواذ على جزء كبير من هؤلاء العملاء و من الأمثلة الواضحة على ذلك شركات الطيران التي تقوم بالحجوزات السنوية لطواقمها في الفنادق.

ومن المستحيل تخزين الخدمات، كما أن الغرف الفندقية التي لا يتم تأجيرها تعتبر دخلا مفقودا إلى الأبد لا يمكن تعويضه، لذا فإن هذا يستدعي دراسة وتحليلا ومراجعة لنشاطات الفندق ومحاولة للموازنة الدائمة بين العرض والطلب.

ولأن الصناعة الفندقية تعتمد على الاستخدام المكثف للعاملين labor intensive فإن العاملين يكونون من أهم الموارد الفندقية بل المورد الوحيد الذي تزداد قيمته appreciates مع مرور الوقت. كذلك يعتبر العاملون جزء لا يتجزأ من الخدمات الفندقية المقدمة لما يشكل تأثيرهم المباشر على درجة إشباع ورضا العملاء ولهذا ينبغي التخطيط الدقيق للقوى البشرية manpower planning واتباع سياسات توظيف فعالة وتدريباً مستمرا للعاملين كي يتسنى للفندق تقديم أفضل العروض من الخدمات للعملاء، ومن أهم السلع والخدمات التي يقدمها الفندق للعملاء ما يلي:

وسائل الراحة أو المبيت accommodation، الطعام والشراب f&b، استقبال المعلومات، المطاعم والمقاهي، وسائل الترفيه، مشاهدة المناظر الطبيعية، قاعات الحفلات والمؤتمرات، قاعات المعارض، المسابح، مواقف السيارات، النوادي الليلية night clubs، العلاج الطبيعي، المتاجر ومحلات التسوق، التبغ والسجائر، الأخبار العالمية، التلفاز، المذياع، التلفزيون، الفاكس، انترنت، خدمات السكرتارية، وسائل العناية بالأطفال، الكتب، المجلات والصحف الطوابع البريدية والبطاقات، صالونات الحلاقة والتجميل، وكالات السفر والسياحة، مكاتب تأجير السيارات، الإرشاد، الخ.

3-1-5 العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية للفندق: من أهم العناصر التي تؤثر على الصورة الذهنية للفندق وعلى خبرة الضيوف أو العملاء خلال تعاملهم مع الفندق وتفاعلهم مع العاملين ما يلي:³

● **النقل والمواصلات transportation** وتشمل الانطباع عن السيارة أو الحافلة، النظافة، عمر الحافلة، المظهر العام، اتجاهات ومعرفة ومقدرة السائق على فهم اللغات والتعامل مع الآخرين.

● **الموقع والبناء building & location** ويشمل التصميم، مواقف السيارات، النظافة العامة، القدرة على تقديم المساعدة، التوجيهات التي يقوم بها البواب أو الحاجب doorman وكذلك توفر الإشارات signs والإرشادات للضيوف.

● **جودة سلوك الضيافة اتجاه عمليات عرض و تسليم الخدمة check in:** وتشمل المظهر العام والانطباع عن المكتب الأمامي، الموظفين العاملين في الدائرة الأمامية وخاصة الاستقبال متضمنا اتجاهاتهم، تعاملهم مع الآخرين، النظافة العامة، اللباقة، المظهر العام وإجادة اللغات التي يتحدث بها العملاء

● **الغرف rooms** وتتضمن التعامل ما بين الموظف والعميل، التوجيه والإرشاد للغرف، النظافة العامة، حجم ونوعية السرير، ملائمة الأبواب والشبابيك، الأدوات والتقنيات المتوفرة في الغرفة، نوعية الأثاث، المنظر العام المطل من الغرفة، سهولة الوصول، مساحة الغرفة.. الخ.

● **التسهيلات facility experience** وتتضمن الأماكن المخصصة للمقابلات واللقاءات الطعام والشراب (من حيث توفره، أسعاره، التنوع، النوعية، قائمة الأسعار menu)، الصيانة، الانطباع العام، النظافة، المظاهر والعروض الخاصة (مثل برك السباحة، جمنازيوم، محلات الهدايا)، الوسائل الترفيهية (الردهات lounges، التلفاز، محلات الهدايا)، التوجيه والمعلومات المتوفرة للعميل، ومراكز الترفيه الأساسية (الألعاب الرياضية، الملاعب المتوفرة).

** **سلوك رجال الضيافة اتجاه عمليات دفع المستحقات check out:** وتشمل المظهر والانطباع حول المكتب الأمامي، تقييم فاتورة الحساب وتفسير مدخلاتها، المتابعة follow-up- التفاعل الايجابي مع الزبائن في عمليات الدفع مستحقات المبيت أو الإطعام وغيرها.

** **تنمية وتطوير الخدمات الجديدة New Services Development**

إن مفهوم السلع أو الخدمات الجديدة يتضمن الأصناف والأجيال المتعاقبة للسلع والخدمات، إضافة سلع أو خدمات لمجموعة السلع والخدمات التي يقدمها الفندق، سلع أو خدمات موجودة أصلا لكن تم تبنيها وتسويتها لأسواق جديدة، وكذلك السلع أو الخدمات الجديدة تماما.

يحتاج الفندق لتنمية وتطوير خدمات جديدة لتلبية حاجات العملاء المتغيرة مع مرور الزمن، دخول عملاء جدد للسوق المستهدف، مواكبة التطورات التكنولوجية المحافظة على التجديد ووضع المنافسة في السوق، وكذلك لاستبدال سلع أو خدمات تم استبعادها، وغيرها من الأسباب، مثلها كغيرها من المؤسسات التي تقدم خدمات فان معظم الفنادق لا يوجد فيها دائرة منفصلة أو مستقلة لتنمية وتطوير سلع أو خدمات جديدة. يصعب تطوير الخدمات الجديدة مقارنة بالسلع، حيث أن معدل المخاطرة risk في تنمية وتطوير الخدمات يكون مرتفع وتحتاج لاستثمارات أكبر في الموجودات الثابتة التي يصعب التخلص منها ان لم يكتب لها النجاح.

ويمكن تنمية وتطوير الخدمات الجديدة من داخل الفندق وتطوير الخدمة بجهود داخلية من قبل العاملين في الفندق أو من خلال عمليات الاكتساب acquisition أو الترخيص licensing أي الحصول على ترخيص من مقدم الخدمة الأصلي وعادة ما يكون الاعتماد على الأصناف ذات السمعة والشهرة المميزة و الاكتساب يكون عادة بشراء خدمات ناجحة من مؤسسات أخرى و من أهم العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل السلع أو الخدمات الجديدة في الصناعة الفندقية ما يلي:

- الصورة الذهنية image لخدمات الفندق، كيف تمت تنمية وتطوير الخدمة ومن يحافظ عليها.
- اختيار الموقع المناسب لها في السوق positioning أو عملية الموافقة ما بين احتياجات أقسام السوق المستهدفة ونوع الخدمات التي يتم تقديمها.
- عمليات التفاعل ما بين الفندق والعملاء والبيعة العلاقة الناتجة والتأثير حيث أنهم بمثابة جزء من الخدمة التي يتم تقديمها.
- المزيج التسويقي المتبع في الفندق: عمليات التوزيع، تحديد الأسعار، مواصفات الخدمة نفسها وعمليات الترويج المتبعة.

بين Rathnell-2005- أن الخطوات التقليدية لتطوير السلعة تصلح لتطوير الخدمة الجديدة ويمكن أن تكون عمليات التنمية والتطوير متضمنة وغير واضحة، مجزئة وغير دقيقة، أو أن تكون صريحة وواضحة، أو كاملة وعلمية. الخطوات التقليدية لتنمية وتطوير الخدمة تتضمن البحث exploration الغرابة Screening، التحليل التجاري business analysis، التطوير development، الاختبار testing، التسويق commercialization .

• **مظاهر الخدمات الجديدة New Services Features:** يمكن أن يتأثر عملاء الفندق بالمظاهر المتعلقة بالخدمات الجديدة في الفندق والتي يمكن أن تكون أساسية fundamental، جوهرية core، أو إضافية peripheral من وجهة نظر العميل أو المشتري.

وفي حالة السلع الملموسة tangibles، نلاحظ أن الماركة brand، التصميم design، الغلاف package، أو اللون color يمكن أن تشكل عوامل أساسية تساهم في التأثير على قرار الشراء بينما نجد مثل هذه العناصر أقل أهمية في حالة الخدمات، لكنها لا تزال تعتبر أساسية لتخطيط وتقديم خدمات مميزة، ومما يؤثر على ذلك هو كون الخدمات غير ملموسة intangible وهذا بحد ذاته يشكل تحدياً للفندق حيث لا يتوفر حماية امتياز patents للخدمة مما يجعل من السهل على المنافسين نسخ، استخدام، أو تقليد الامتياز أو الابتكار وبالتالي تصبح دورة حياة الابتكارات الجديدة قصيرة نسبياً ومن خلال دراسة قام بها Eigner Langeard⁵-2002- أكد أن غياب حماية الامتيازات أو الابتكارات planets يعتبر أحد المشاكل المميزة لمؤسسات الخدمات وعمالها من خلال دراستهم لمؤسسات التوزيع الفنادق، النقل والبنوك، كذلك أكد Johnson-2009- أن تحديد وتطوير الماركات التجارية لـ branding & brand development وكذلك قبول الماركات brand acceptance ليست ظاهرة بشكل واضح في تسويق الخدمات بسبب وجود مشكلة عدم القدرة على المحافظة على مستوى ثابت من الجودة في تقديم الخدمات.

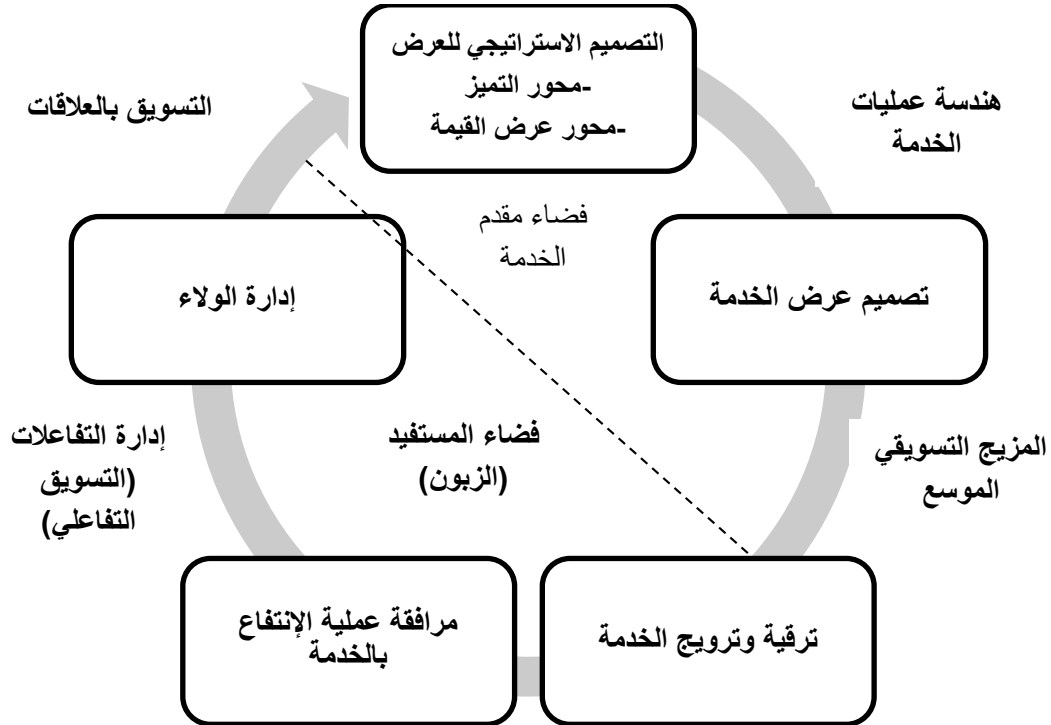
نجد تأثيراً واضحاً في تسويق الخدمات لمظهر العاملين ونوعية وجودة الخدمة، لكن استخدام الماركات التجارية لا يزال في المراحل الأولى من طور النمو.

هناك دور فعال لضمان الخدمة Warranty والتي تعتبر بمثابة تعهد أو التزام من قبل الفندق بأن جودة الخدمة ومستواها يتناسب مع حاجات العملاء وكذلك هي خدمة ما بعد البيع للعملاء التي تساعد على زيادة الولاء والثقة بالفندق. رغم أننا نتعامل مع خدمات لكننا نستطيع استخدام مثل هذه المظاهر لحد بعيد في تسويق الخدمات، فنجد الكثير من الفنادق تستخدم سياسة إرجاع المبلغ الذي دفعه العميل في حالة عدم رضاه عن مستوى الخدمات أو كون الخدمات عكس ما تم تحديده للعميل أو ما يسمى satisfaction or money back. كذلك من خدمات ما بعد البيع يمكن الحجز لأحد العملاء في فندق في مدينة أخرى ينوي التوجه إليها بعد إقامته بالفندق الحالي أو حجز تذكرة طيران أو غير ذلك، استبعاد والتخلص elimination من الخدمات ليس بالأمر السهل في الصناعة الفندقية حيث نرى أن هناك حاجة إلى إجراءات منظمة، علمية ودقيقة لكن هذا يمكن أن يساهم وفي غالب الأحيان في توفير الوقت، زيادة الأرباح، إغارة الانتباه والاهتمام للسلع والخدمات الأخرى التي يقوم الفندق بتقديمها إذا تم استبعاد الخدمات ذات الجدوى أو الفعالية المتدنية في الوقت المناسب، في إدخال introduction أو استبعاد elimination الخدمات الفندقية نجد أن هناك عناصر أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار، أهمها العناصر الفنية technical، المالية، الموارد البشرية، المنافسة السوق العملاء، نشاطات الفندق التسويقية واعتبارات أخرى، مثل مدى مساهمة الخدمة في أرباح ونشاطات الفندق.

وهكذا نلاحظ أن السلع والخدمات الفندقية تختلف من فندق لآخر بشكل نسبي فهي تختلف فيما بين السلاسل الفندقية والفنادق المستقلة، ولحد بعيد أيضا تختلف فيما بين أعضاء السلسلة الفندقية الواحدة اعتمادا على ظروفها وطبيعتها عملائها وأهدافها العامة و يترتب على هذا إغارة المزيد من الاهتمام والعناية لطبيعة السوق وحاجاته وإدراك أهمية ودور بحوث التسويق في هذا المجال لدراسة وتحليل وتضمين أية تغيرات في السوق تحتاج لاستجابة من قبل الفندق واتخاذ إجراءات ومعايير وقائية protective measures لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر المستقبلية، وبما أن العميل هو أساس العملية فإن موافقة الخدمات الفندقية المقدمة لحاجات العملاء هي العامل الرئيسي في العملية وهذا يحتاج في كثير من الأحيان إلى إعادة النظر في طبيعة ونوع الخدمات التي يقدمها الفندق، بالإضافة أو الإستبعاد أو التعديل على الخدمات التي يقوم بتقديمها للعملاء، يجب تصميم الخدمات الفندقية لموافقة حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم. يمكن تحليل الخدمات على أربعة مستويات: مفهوم المنفعة للعملاء، مفهوم الخدمة، مفهوم عرض الخدمة، نظام وتقديم الخدمة.

فمفهوم الخدمة الفندقية يتكون من السلع المادية مثل الطعام والمبيت، الإشباع الحسية والعاطفية أو الصورة الذهنية والجو العام للفندق، نوعية أو جودة الخدمات الفندقية المقدمة تعتمد لحد بعيد على نوعية وكفاءة العاملين في الفندق. وكذلك هو الحال بالنسبة لمدى إشباع العملاء ورضاهم عن مستوى الخدمات الفندقية، المواصلات، البناء والموقع، تسهيلات التسجيل والمغادرة من الفندق، التسهيلات والخدمات الإضافية المقدمة وغيرها من العناصر الأساسية تؤثر على نوعية الخدمات التي يقدمها الفندق وكذلك على مدى الرضا المتحقق لدى العملاء، ولقد أيد الكثير من الباحثين فكرة إمكانية تطبيق دورة حياة السلع على الخدمات ولكن لا يزال هناك العديد من المشاكل في هذا المجال إذ يتم تنمية الخدمات الجديدة لاستبدال الخدمات التي تم استبعادها، للتخفيف من التذبذب الموسمي، وكذلك للتخفيف من المجازفة وحالة عدم التأكد لدى العملاء أو للاستثمار في فرص واعدة جديدة.

الشكل رقم 12: سيرورة التسويق المطبقة في إنتاج و ضبط جودة الخدمات



Source: Gabriel Patrick et autres, « Marketing des services », édition :Dunod ;Paris ;2014,p:26.

يتبين من الشكل السابق العلاقة التكاملية و الحلقة المتلاحمة و المتفاعلة بين مختلف عمليات و سيرورة تسويق إنتاج و ضبط جودة الخدمات الفندقية من خلال تفاعلها بين عمليات التسويق من حيث التصميم للعرض الفندقية و ترقيته ثم مرافقة عملية الاستخدام و الانتفاع بالخدمة التي تهدف أساسا الى تحقيق التفاعل بين مقدم الخدمة و المستفيد و توطيد الولاء التام بينها و المستفيد منها لتجذير قيمة صورية ايجابية اتجاهها و تحسين عملية التفاعل بين المستفيد و مقدم الخدمة لتعزيز الولاء و ضمان الجودة الكاملة للخدمة الفندقية ما يحقق التصميم الاستراتيجي و العملي للخدمة الفندقية من حيث عاملي التميز و القيمة المدركة للمستفيد.

2-5 تسعير الخدمة : إن الاعتبارات المتعلقة بالسعر تتضمن مستويات الأسعار، والحسومات والعمولات وشروط الدفع والائتمان، وقد يلعب السعر دورا مهما في تمييز خدمة عن أخرى. وعليه، فإن إدراكات المستفيد للقيمة المتأتبة من حصوله على الخدمة، والتفاعل بين السعر والجودة، هي اعتبارات مهمة في العديد من جوانب المزيج التسويقي الفرعية المتعلقة بتسعير الخدمة (Service Price sub mixes). كما أن الأسعار المتدنية للخدمات الفندقية يمكن أن تؤثر على مستوى الخدمات التي يقدمها الفندق للعملاء لإشباع حاجاتهم المادية والعاطفية الإحساسية وكذلك إلى التأثير بشكل سلبي على مستوى وجودة السلع والخدمات وعلى عمليات التجديد renovation التي يحتاجها الفندق بين الفينة والأخرى بالتقنية والترفيهية و حتى المالية و البشرية .

ويتم ذلك من خلال إدارة الجودة الشاملة التي يتم تخطيطها والرقابة على تنفيذها بشكل مستمر وكذلك من خلال الرقابة بشكل خاص على المخلفات أو الضياع Wastage للجهود والخدمات والسلع الفندقية نستطيع تخفيض الأسعار دون التأثير على مستوى الجودة للخدمات الفندقية التي يتم تقديمها.

مما سبق نلاحظ أن أفضل السياسات التسعيرية هي تلك التي تعكس الصورة الذهنية المطلوبة للفندق مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تحديد السعر.

5-2-1- أهمية السعر Importance of price : السعر هو عبارة عن مجموعة التضحيات sacrifices

التي يقدمها العميل أو الضيف ليتسنى له شراء أو استخدام السلع، التسهيلات أو الخدمات الفندقية و كما أسلفنا من قبل فإن السعر يعتبر ذا أهمية خاصة لرجال التسويق في الفندق وهذا يعود لعدة عوامل نذكر منها :

- من بين عناصر مزيج التسويق يعتبر السعر العنصر الوحيد الذي يتأتى من خلاله دخل الفندق بخلاف العناصر الأخرى التي ينتج عنها تكلفة أو عبئ فندي.

- إن مستوى السعر الذي تباع الخدمات اعتمادا عليه والذي يتم تحديده ضمن برنامج التسويق في الفندق، يؤثر على مستوى الطلب على خدمات الفندق ويعكس الصورة الذهنية المحدودة للماركة المعينة.

- في حالات التضخم الإقتصادي، يصبح السعر ذا أهمية قصوى للفندق حيث تزداد تكاليف ومصاريف سلع وخدمات الفندق والتي إن لم تصاحبها زيادة مناسبة في الأسعار فإن هامش ربح الفندق يقل وبالتالي تقل الأرباح الإجمالية.

- يعتبر السعر أداة ذات أهمية خاصة في تقسيم السوق segmentation حسب حساسية العملاء لتغيير الأسعار. فمثلا نجد أن رجال الأعمال أقل حساسية للسعر وخاصة إذا تم دفع مصاريفهم من جهات أو مؤسسات معينة على خلاف العملاء الذين يقصدون قضاء أوقات الفراغ أو التنزه الذين يكونون أكثر حساسية للسعر.

- ومع بقاء باقي العناصر الأخرى دون تغيير، فإن السعر يلعب دورا هاما في توزيع الموارد المتاحة لأفراد المجتمع. نلاحظ أن الكثير من الخدمات الجديدة تعاني من الفشل في السوق ويعزى ذلك لعدم اقتناع العملاء بأن المنفعة المتأتية تساوي أو تزيد عن المبالغ التي يدفعونها.

- عندما تكون عملية التفريق differentiaion بين الخدمات غير واضحة أو لا تعتمد على معايير ثابتة فإن زيادة السعر يمكنها أن تؤدي إلى انخفاض في معدلات الطلب على الخدمة وكذلك يمكنها أن تحدث نوعا من ردود الفعل لدى بعض المنافسين وهكذا يصبح من الصعب في كثير من الأحيان تغيير السعر نظرا للمخاطرة العالية في هذا الخصوص.

- السعر يؤثر على سرعة تبني السلع والخدمات في السوق بشكل جزئي وهذا ينطبق بشكل خاص على السلع والخدمات الجديدة حيث يمكن تسريع عملية التبني من خلال السعر.

إن حساسية العميل للسعر عملية صعبة الإدراك حيث يتباين العملاء بشكل كبير من حيث حساسيتهم لتغيير الأسعار وحتى في عدد المفاوضات أو المقارنات التي يقومون بها قبل شراء السلع والخدمات نجد في كثير من الحالات أن العملاء يتكلمون حول أهمية السعر وارتفاع أو انخفاض الأسعار لكن في المقابل نجد أن نسبة كبيرة منهم لا يتذكرون أسعار الخدمات التي تم شراؤهم لها قبل فترة وجيزة.

5-2-2 العوامل المؤثرة على قرار التسعيرة Factors Influencing Pricing Desicion : من المسلم به أن

تكاليف السلع والخدمات الفندقية ليست العامل الوحيد في تحديد السعر. فالفندق ذاته (الصورة الذهنية، الموقع، الحجم، الحصة من السوق، الخ)، العوامل البيئية (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، المنافسة)، سوق الفندق (الحجم، التركيب، حساسية السوق للسعر، التوزيع، الانتشار، الخ) والخدمات الفندقية (تميزها عن غيرها، موقعها في السوق مقارنة بالمنافسين، المظاهر، النوعية والمساهمة النسبية للفندق)، تعتبر جميعها ذات أهمية بالغة في تحديد السعر المناسب للخدمات التي يقوم الفندق بتقديمها للعملاء.

Melvyn قام بتحديد أهم العناصر التي تؤثر على قرار تحديد أسعار الخدمات وهي كالتالي :

• عوامل يمكن السيطرة عليها Controllable Factors :

تشمل هذه المجموعة على العوامل التي يمكن لرجال التسويق في الفندق السيطرة عليها والتأثير فيها لدرجة عالية.*
• **التكاليف Costs:** إن تكاليف تصنيع وتقديم السلع والخدمات للعملاء يعتبر أحد المدخلات الأساسية في عملية تحديد أسعارها. يمكن تصنيف التكاليف لعدة أنواع:

ثابتة، متغيرة، إجمالية، متوسطة، تكاليف حدية أو هامشية، مباشرة، غير مباشرة، الخ... في أغلب الحالات نجد أن حوالي 90% من رأسمال الفندق يتم استثماره في الأصول الثابتة مثل البناء، الأراضي، الأثاث... الخ. وبالتالي فإن

هذه الأصول الثابتة يترتب عليها تكاليف ثابتة مثل الإهلاك، التأمين، وتكاليف شبه ثابتة مثل الإضاءة، التدفئة، العمال، الإصلاح والصيانة. بالإضافة، كما نجد أنه يصعب تحويل هذه الأصول الثابتة إلى نقد بسرعة كما هو الحال في الكثير من المؤسسات الصناعية.

• **أهداف التسويق والتسعيرة Marketing & Pricing objectives**: أهداف تحديد السعر ذات علاقة مباشرة مع أهداف التسويق والتي بدورها تكون مشتقة من الأهداف العامة للفندق و يمكن تقسيم أهداف السعر إلى أربعة مجموعات رئيسية: أهداف موجهة للربح Profit-oriented، موجهة للمبيعات وزيادة حجمها وقيمتها Sales-oriented، موجهة للمنافسة Competition-oriented، وأهداف لتقديم الخدمات الاجتماعية Welfare وهذه تعتبر موجهة لتحقيق التكاليف Cost-oriented.

• **السلعة أو الخدمة Product/Services**: وتشمل تمييز السلعة differentiation، الإبداع novelty، الشهرة prestige، الاستقلالية، الموقع مقارنة بالمنافسين، قابليتها للتلف PERISHABILITY والجو العام ATMOSPHERE.

• **موارد الفندق hotel resources**: السلاسل الفندقية ذات النشاط الواسع والموارد الوفيرة والرأسمال الكبير تستطيع مساندة وتدعيم خدماتها لفترات زمنية طويلة وكذلك باستطاعتها إدخال خدمات جديدة ومتابعتها ليتحقق لها النجاح على عكس ما هو الحال عليه في الفنادق صغيرة الحجم كذلك نجد أن الفنادق الكبيرة والواسعة النشاط يمكنها الاستفادة من حجم الإنتاج الكبير للمحافظة على حد أدنى من التكاليف economies of scale للتشغيل والتسويق.

**** عوامل يصعب السيطرة عليها Uncontrollable Factors**: يصعب على رجال التسويق التحكم والسيطرة على مثل هذه العوامل لحد بعيد وتشمل:

الطلب demand: يصعب على فندق بحد ذاته التأثير بشكل ملموس على حجم الطلب في السوق. التذبذب fluctuation في مستويات الطلب، العرض الثابت ومرونة السعر والطلب للأجزاء المختلفة من السوق، جميعها تتطلب عناية حثيثة من قبل إدارة الفندق خلال عملية تحديد السعر.

نوع الصناعة type of industry: يجب أن يتم اعتبار عناصر متعددة في هذا المجال مثل أهمية وحيوية الصناعة بالنسبة للاقتصاد العام، الرقابة على سياسات الأسعار والتشغيل ودرجة سيطرة وتأثير الصناعة على نشاطاتها ومدى ممارسة تأثيرات خارجية على النشاطات الفندقية.

بناء وتركيب الصناعة structure of the industry: إن العلاقة بين السعر والطلب تتأثر بوجود فندق يسيطر على السوق monopoly، أو وضع المنافسة التامة pure competition أو وجود مجموعة محدودة من الفنادق تسيطر على نشاطات السوق oligopoly conditions.

عوامل المنافسة Competitive Factors: يجب الاهتمام بالمنافسة في السوق على أنها أحد معطيات أو مدخلات النظام في عملية صنع القرارات في الفندق حيث أن الوضع التنافسي يؤثر على حجم الطلب والسعر المقبول للعملاء.

مراحل تطوير السوق Phases of market developement: تختلف السياسات التسعيرية للفندق باختلاف المرحلة التي تمر بها الخدمة في دورة حياتها والتي تشمل إدخال الخدمة للسوق، النمو، النضوج، ومن ثم الانحطاط والتراجع.

العوامل البيئية Environmental factors: وتشمل الرأي العام public opinion، جمعيات حماية المستهلك، التضخم والكساد، السلطات والمؤسسات الحكومية، المناخ الحالي للاستثمار والتجارة وممارسة الضغوط من قبل الاتحادات العمالية.

3-2-5 أساليب التسعيرة Pricing Techniques: يمكن تقسيم أساليب التسعيرة إلى أربعة أقسام رئيسية حسب ماهو مابين أدناه:

- **أساليب التسعيرة ذات التوجهات الخاصة بالتكاليف Cost-Oriented Pricing Techniques:** بما أن تكاليف خدمات الطعام والشراب تشكل عبئا كبيرا على الفندق مقارنة بوسائل الراحة أو الغرف، فإن هذا الأسلوب أكثر انتشارا وشيوعا في خدمات الطعام والشراب أكثر منه في خدمات الغرف و يتفرع من هذا الأسلوب الطرق التالية:
- **التسعير على أساس التكلفة الزائد Cost-plus pricing:** حيث تضاف نسبة هامشية للربح Percentage profit marging إلى التكاليف للحصول على سعر البيع. المعادلة تصبح $P = C + F(c)$ حيث أن C تمثل التكاليف Cost، هي نسبة الربح المطلوبة كنسبة من التكاليف، P تمثل السعر. النسبة المئوية المضافة تعتمد على ما هو متعارف عليه في الصناعة، تقاليد وتاريخ الفندق، والأهداف العامة للفندق. مستوى الخدمات التي يقدمها، الوقت، مصاريف العمال وحساسية العملاء للتغيرات في السعر.
- **التسعير بمعامل التكاليف Factor pricing:** هذا الأسلوب يعتبر متباينا مع الأسلوب السابق حيث يتم ضرب التكاليف بمعامل ثابت للخروج بالسعر النهائي، المعامل الثابت أو المعياري standard يعتمد على أهداف الفندق، مستوى الخدمات التي يقدمها، الوقت، مصاريف العمال وحساسية العملاء للتغيرات في السعر.
- **التسعير عن طريق نقطة التعادل Break even pricing:** تهدف هذه الطريقة إلى تحديد السعر الذي يؤهل الفندق لوضع التوازن – لا ربح ولا خسارة، ومن ثم يتم تحديد إذا كان بالإمكان زيادة الأرباح فوق نقطة التوازن لتحقيق أهداف الفندق. المعادلة الممثلة هي: $Tc = Fc + Vc$ = التكاليف الإجمالية، Fc التكاليف الثابتة، Vc التكاليف المتغيرة. وفي هذه الحالة نلاحظ أنه في نقطة التوازن تكون التكاليف الإجمالية تساوي الدخل الإجمالي $TC = TR$ حيث TR الدخل الإجمالي، Tc التكاليف الإجمالية.
- **التسعير على أساس التكلفة الفعلية actual cost pricing:** هذه الطريقة لا تقوم فقط بحساب التكاليف لكنها أيضا تضع سقفا أعلى لتكاليف مكونات الطعام. الطريقة تتمثل بالخطوات التالية :
 أ : تقدير دخل المبيعات بالأخذ بعين الاعتبار نمط التشغيل والحالة التنافسية للفندق في السوق.
 ب : تفصيل وتحديد كافة التكاليف باستثناء الطعام.
 ج : تحديد سقف أعلى لتكاليف الطعام.
 د : تصميم قائمة الطعام menu لتبقى ضمن سقف التكاليف الذي تم تحديده.
- **4-2-5 التسعير الموجه لتحقيق الأرباح Profitability-Oriented Pricing:** هذه الطريقة تأخذ بعين الاعتبار مستوى رأسمال الفندق عكس ما هو عليه الحال في الطريقة السابقة التي تعتمد على احتساب التكاليف.
- ***طريقة معدل عائد الاستثمار rate of return pricing:** تهدف لتحقيق عائد استثمار مناسب للفندق وتتألف بالخطوات التالية :
 1. حساب وتحديد رأسمال الفندق المستثمر.
 2. تحديد هدف عائد استثمار مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى المخاطرة، تكلفة الفرصة والعائدات في مشاريع منافسة مشابهة.
 3. تقدير عدد الضيوف أو المقاعد المشغولة.
 4. تقدير متوسط نفقات الضيف Covers ASP.
 5. حساب دخل المبيعات (4-3).
 6. حساب التكاليف المتغيرة.
 7. حساب الربح الحدي (6-5).
 8. تقدير التكاليف الثابتة.

9. حساب الربح الصافي (7-8).

10. هل الربح الصافي يوافق معدل العائد المستهدف؟

إذا كان معدل العائد غير مرض أو موافق لما تم تخطيطه فيجب اتخاذ إجراءات تصحيحية تتضمن إجراء اللازم للوصول إلى معدل العائد الاستثماري المستهدف من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة، تخفيض التكاليف الثابتة، زيادة ASP، زيادة إعداد الضيوف أو التخلي عن المشروع أو الخدمة التي يتم احتساب معدل العائد لها.

طريقة مماثلة تم تطويرها لاتحاد الموتيلات الأمريكية **AMA** وتعرف بـ **Hubbard formula** وإجراءاتها كالتالي :

1. تقدير الإستثمار الكلي **Fixed & working capital** الضروري للمشروع.

2. تحديد معدل عائد مستهدف نسبه إلى حقوق المالكين **equity**.

3. تقدير المصاريف الإدارية والعمومية : الإعلان، ترويج المبيعات، التدفئة، الإضاءة، الصيانة،.... الخ.

4. حساب الدخل التشغيلي الإجمالي المطلوب (2+3).

5. حساب الأرباح من جميع الأقسام باستثناء الغرف الفندقية.

6. حساب أرباح الغرف المطلوبة (4+5).

7. تقدير مصاريف قسم الغرف الإجمالية.

8. حساب دخل الغرف المطلوبة (6+7).

9. تقدير عدد الليالي **room nights** لكل عام.

10. حساب متوسط معدل دخل الغرفة (8+9).

* **التسعير القاعدي (الأساسي) Base Pricing**: تعتمد هذه الطريقة على تطوير قائمة أسعار **menu** الطعام

والشراب لتحقيق **ASP** مستهدف. الإجراءات هي كالتالي :

1. تقدير التكاليف الثابتة.

2. تقدير التكاليف المتغيرة.

3. حساب التكاليف الإجمالية (1+2).

4. تحديد هدف للأرباح المطلوبة.

5. حساب الدخل الإجمالي المستهدف (3+4).

6. حساب عدد الرواد/الضيوف **covers**.

7. حساب **ASP** المستهدف (5+6).

8. إعداد قائمة أسعار **menu** تحقق **ASP** المستهدف، تتميز هذه الطريقة بالبساطة والميكانيكية في التنفيذ والمنطقية.

من المأخذ على هذه الطريقة أنها تقصر في ربط الربح برأس المال المستثمر، تسلم بعملية إعداد قائمة أسعار تحقق

ASP مستهدف، ومثلها مثل **RORP** تعتبر السعر لا علاقة له باستراتيجيات التسويق أو ليس ذات تأثير مباشر عليها.

* **قائمة متكاملة لتسعير الخدمات (IMPS) Integrated menu pricing system**

اقترح **Okins** هذه الطريقة التي تجمع بين الأسعار والأهداف، التكاليف، هامش الربح، المنافسة، مرونة الطلب والأرباح في صنع قرار التسعير.

الخطوات :

1. حساب تكاليف الطعام.

2. تقدير تكاليف الإنتاج المباشرة.

3. تقدير تكاليف الخدمات المباشرة.

4. حساب التكاليف الثابتة (1+2+3).

5. تحديد الأهداف بالاعتماد على عدد الضيوف أو المقاعد المتوقع اشغالها **Covers**.

6. تقدير على معدل الطلب للبدائل المختلفة من الأسعار.
7. تحديد مساهمة كل وحدة على كل مستوى من مستويات الأسعار (السعر-4).
8. اختيار العناصر items التي تعطي أعلى مساهمة لكل وحدة ومن ثم تسجيل عدد المقاعد المتوقع أشغالها covers.

9. إعادة خطوة رقم 8 لثاني أعلى وحدة وهكذا حتى نحصل على عدد المقاعد المستهدفة covers.

5-2-5 التسعير الحدي للخدمات الفندقية Marginal Pricing : هذه الطريقة يمكن استخدامها عندما تكون الأهداف مصاغة بشكل دقيق على شكل أرباح أو مبيعات وتتطلب من رجال التسويق فهم تركيب التكاليف للسلع والخدمات وعلاقة الأسعار بمعدل الطلب لكل منها، مسوحات واختبارات السوق الميدانية وعمليات التقدير والمقارنة بالخدمات المشابهة هي بعض الطرق التي يمكن أن تساهم بهذا الخصوص.

• **طريقة المنافسة Competition-oriented Pricing technique (price fellowship)**

تعتبر هذه الطريقة مألوفة في الصناعة الفندقية و هذا لا يعني أن قرارات تحديد السعر تستبعد كل الظروف الأخرى لكنها يمكن أن تكون الطريقة الوحيدة للفنادق التي تكون رقم 2 أو 3 لإدخال تغييرات في الأسعار حيث أنها تعتمد عادة على ما يقرره قائد السوق أو الفندق رقم 01 لا تأخذ هذه الطريقة بالاعتبار رأسمال الفندق، أهداف الربح، وتكاليف التشغيل، إضافة إلى انها تحد من حالات الإبداع والابتكار من قبل إدارة الفندق.

• **الطرق ذات الاتجاهات التسويقية Marketing-Oriented Pricing Techniques**

تتضمن هذه الطريقة الاهتمام بالتكاليف، المنافسة، طبيعة ومستوى الطلب، أهداف الفندق ونوع قنوات التوزيع المستخدمة.

الخطوات :

1. تحديد السوق المستهدف.

2. تحديد المنافسة.

3. تحديد موقع الخدمة في السوق position وكذلك الأسعار العادية rack rates.

4. تحديد بدائل لتركيب وتنظيم قنوات التوزيع.

5. تحديد أهداف مبيعات بدائل قنوات التوزيع.

6. إيجاد هوامش الربح الضرورية لتحقيق أهداف المبيعات لبدائل قنوات التوزيع المختلفة للفندق.

7. حساب دخل الفندق.

8. تحديد إجمالي الربح المستهدف.

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم رجال التسويق بتحديد أهداف واقعية للمبيعات مع الأخذ بنظر الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية. إضافة لإدخال خدمات جديدة، يمكن استخدامها لإعادة إدخال خدمات موجودة بالأصل لأسواق جديدة أو عندما تكون هناك حاجة لإعادة النظر في قنوات التوزيع.

5-2-6 التسعير الكامنة Prestige Pricing : هذه الطريقة يتم فيها استغلال الأسلوب النفسي الذي يتم من خلاله إدراك والربط ما بين السعر والجودة للخدمات التي يقدمها الفندق من قبل العملاء. السعر المرتفع يعني في هذه الحالة الجودة العالية للخدمة وهذا يتم من خلال إعطاء شهرة خاصة وربما غير موضوعية للخدمة على عكس قوانين الاقتصاد المألوفة.

5-2-7 التسعير القيادي Leader Pricing : من بين الخدمات التي تقدمها الفنادق، يلاحظ أن بعض الخدمات تقوم باجتذاب العملاء وتؤثر إيجابيا على مبيعات الخدمات الأخرى في الفندق. إستراتيجية مشابهة تسمى bait

pricing وفيها يتم ترويج المواد أو الخدمات ذات الأسعار المخفضة لاجتذاب العملاء ومن ثم محاولة التأثير على سلوكهم للإقبال على شراء خدمات أخرى يقدمها الفندق.

5-2-8 التسعير النفسي أو psychological pricing : تبدو مظاهر التسعيرة السيكولوجية أكثر أهمية الخدمات غير الملموسة والتي يصعب تقييمها. ومن أشكالها :

*- بعض العملاء يقبلون على شراء الخدمات الفندقية التي يدركون أن أسعارها مرضية من الناحية الاقتصادية والسيكولوجية، لذا ظهر ما يسمى سعر البطانة – "lining price" و الذي يعني بتحديد سعر الخدمات ضمن نطاق خدمات المقبولة اقتصاديا (القدرة الشرائية ، الدخل المتاح ،...)، السيكولوجية (الدافع النفسي ، الإدراك الإيجابي،...).

****ب: التسعير الفردي أو odd pricing**: وهو نوع من طرق التسعيرة المعروفة على نطاق واسع خلال مسح شمل 242 فندق أمريكي تبين أن 85% من أسعار قوائم الطعام والشراب تنتهي بالرقم 9، 35% تنتهي بالرقم 5، 7% تنتهي بالرقم صفر، الأرقام 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8. بحيث تهتم الفنادق الأمريكية بأنشطة خدمتية أساسية للفندق تعتمد في تسعير خدماتها الفندقية بأسلوب خاص و مرن لفئات سوقية محددة و خاصة.

5-2-9 مسائل خاصة في التسعيرة Special Issues In pricing: هناك بعض المسائل الخاصة بالسعر والتي تستحق الاهتمام، أهمها :

* استخدام ترويج الأسعار Using Price Promotion

إذا لم يتم استخدام أساليب الترويج من خلال الأسعار بطريقة فعالة ودقيقة فمن المؤكد أن ينتج عن ذلك ضياع الأرباح خاصة إذا لم تكن هذه السياسات موجهة للسوق ذات الحساسية العالية لتغيرات الأسعار وكذلك بطريقة ذات جاذبية وأهمية خاصة للعميل، إن توقيت، تكرار وتأثير تنزيلات الأسعار أمر هام للغاية. هذه العملية تعتبر تكتيكا تسويقيا tactic بدلا من اعتبارها وسيلة استراتيجية على المدى الطويل وتستخدم للتخلص من مخزون فائض من السلع، لتشجيع التجريب والإقبال على شراء الخدمات، تمديد موسم الخدمات وأشغال الغرف الفندقية في مواسم الركود، تضييع فرصة اختبار الخدمات على المنافسين ولمواجهة حملات الترويج الأخرى التي يقوم بها المنافسين.

• **تسعير المبادلة transfer pricing** : سعر التبادل هو السعر الذي يتم من خلاله تبادل السلع والخدمات بين الوحدات المختلفة لنفس التنظيم أو ما يسمى بمراكز المسؤولية responsibility centers. ومن المألوف في الصناعة الفندقية وجود التكامل العمودي vertical integration في نشاطاتها والتي ربما تشمل على نشاطات في مجالات الزراعة، النقل الجوي، ووسائل الراحة. هناك طريقتان أساسيتان لتحديد أسعار السلع والخدمات التي يتم تبادلها بين الوحدات التابعة للفندق: ما يعتمد على سعر السوق وما يعتمد على تكاليف السلع والخدمات المتبادلة. هذا النوع من الممارسات عادة ما نجده في السلاسل الفندقية.

• **تسعيرة مزيج السلع والخدمات Product/service mix pricing** : تظهر عادة صعوبة في تحديد أسعار عناصر مزيج الخدمات والسلع التي يقدمها الفندق للعملاء عند وجود علاقات تأثير متبادلة وتفاعل بينها من ناحية الطلب والتكاليف وهنا المسألة تتمثل في إما أن يكون الطلب متداخل والتكاليف غير متداخلة، أو يكون الطلب غير متداخل والتكاليف متداخلة أو أن يتداخل كلا الطلب والتكاليف.

• **تنبؤ ردود الفعل لتغيرات السعر forecasting reactions to price changes** : إن إحداث تغيرات في السعر ربما يكون لتمرير وموازنة ارتفاع في التكاليف، وسيلة أو تكتيك ترويجي، أو لأية أسباب أخرى، مثل هذه التغيرات تولد نوع من ردود الفعل لدى العملاء وكما بين Oxenfeldt، فإن تخفيض السعر يمكن أن يفهم كالتالي :

أن الخدمة على وشك أن تستبدل بأخرى أكثر حداثة.
أن الفندق في ورطة مالية وهذه وسيلة لزيادة معدل الطلب.
يمكن أن يتم تخفيض السعر لمستويات أدنى من الحالية.

تخفيض السعر يعني مستوى أدنى من الجودة.

أما زيادة السعر فيمكن فهمها كالتالي :

تعكس زيادة مفاجئة على مستوى الطلب على خدمات الفندق، لذا فإنه من الحكمة الشراء.

عملية استغلال للعملاء من قبل المنتج.

وسيلة لتمير عملية زيادة في التكاليف.

تعكس جودة الخدمة أو أنها كان قد تم الانتقاص من قيمتها **undervalued** مثل هذه الأنواع من ردود الفعل

يجب دراستها وتمحيصها بشكل جيد قبل إحداث أي تغيير في الأسعار.

• **العطاءات التنافسية Competitive bidding** ليس من غير المؤلف أن يساهم الفندق بعطاء لتقديم برنامج

تغذية أو خدمات أخرى للمؤسسات المختلفة. المعادلة التالية يمكن أن تساهم في تسهيل مهمة الفندق في هذا

المجال وخاصة الفنادق ذات الخبرة السابقة في هذا الخصوص:

$$E(B) = Pr * Win(B-C)$$

$$E(B) = \text{القيمة المتوقعة للعطاء}$$

$$PR(Win) = \text{احتمالية الفوز بالعطاء عند سعر محدد.}$$

$$B-C = \text{الهامش الإجمالي الذي يمكن الحصول عليه إذا فاز الفندق بالعطاء وتم تنفيذه.}$$

لا يوجد طريقة فريدة لتحديد أسعار تناسب جميع الفنادق في جميع الظروف أو حتى نفس الفندق في جميع

الظروف. الأسلوب الأكثر فعالية هو الذي يأخذ بنظر الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية ومدى تأثيرها وبنفس

الوقت يقوم بتحقيق أهداف الفندق المرسومة من خلال إشباع حاجات العملاء وموافقة توقعاتهم. هذا الأمر يتطلب

أن يقوم رجال التسويق بدراسة وتحليل العوامل المختلفة والمتعددة التي تؤثر على أسعار خدمات الفندق ومن ثم

توجيه الجهود التسويقية لتعزيز مستويات الأسعار التي تم تحديدها للحصول على أفضل النتائج من خلال الموافقة

بين النشاطات والجهود التسويقية المختلفة في الفندق.

بخلاف باقي عناصر المزيج التسويقي الخدمي للفندق فإن التسعير يتضمن إيرادا استراتيجيا للفندق و يتم التعبير

عنه بطرق كمية، قرارات تحديد الأسعار الخدمات الفندقية تتضمن الأخذ بعين الاعتبار نوعين من العوامل يكمن

السيطرة عليها التكلفة، الجودة، تنوع العروض،... الخ و أخرى يصعب التحكم فيها كالطلب، أسعار المنافسين

تقلبات الظروف الاقتصادية كالأزمات و الركود الاقتصادي... مؤخرا جائحة كوفيد19 التي غيرت من مجرى

الاقتصاد العالمي ككل و جعلته ينحط الى درجة الإفلاس و الانهيار التام لاقتصاديات الدول المتقدمة و حد سواء

القطاع السياحي و الفندقية.

3-5 التوزيع: إن موقع موردي الخدمة (Location of service providers) وكيفية الوصول إليهم (Accessibility)

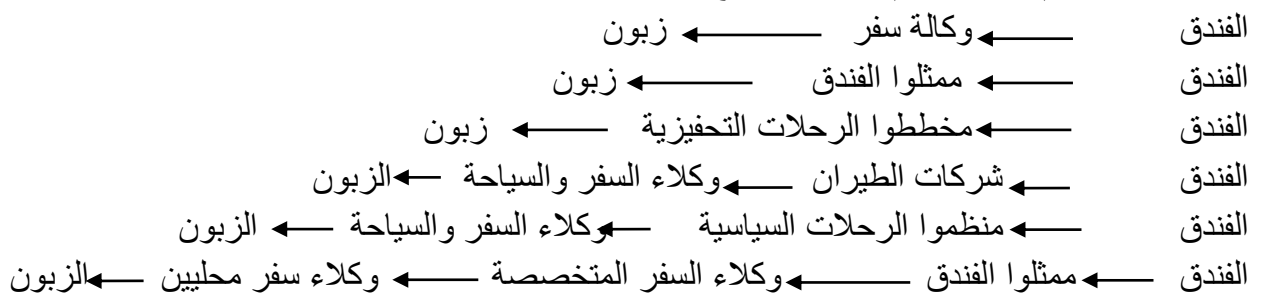
تعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات، إن كيفية الوصول إلى موردي الخدمة لا تختص فقط بعملية الوصول

المادي (Physical Accessibility) وإنما تشمل أيضا وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الأخرى. وعليه فإن

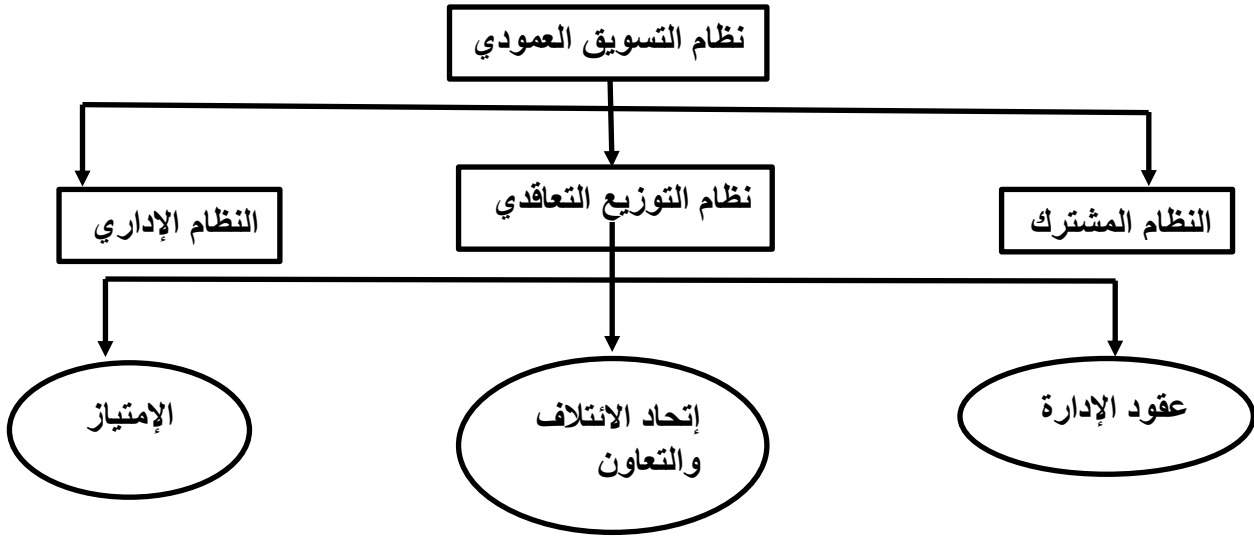
أنواع قنوات التوزيع المستخدمة (مثلا وكالة السفر) وتغطية قنوات التوزيع تعد من القضايا المهمة المرتبطة بعملية

الوصول إلى حيث مكان تقديم الخدمة.

- الشكل رقم 13 - نظام قنوات التوزيع الفندقية-



الشكل رقم 14: نظام التوزيع العمودي للفنادق



المصدر : خالد مقابلة ، " التسويق الفندقى - مدخل شامل - دار الزهران للنشر و التوزيع - الطبعة الأولى-عمان -2007؛ص:147.

والآن وبعد أن ذكرنا أهم وسطاء الصناعة الفندقية، اليكم شرحا موجزا لكل:

1-3-5 ممثلو الفنادق: hotel representatives : ممثل الفندق يقوم بترويج خدمات وقبول الحجوزات الفنادق غير المنافسة.

2-3-5 وكلاء السياحة والسفر: travel agents : تتمثل وظيفة وكيل السياحة والسفر في تقديم الخدمات الخاصة بالسياحة والسفر بجوانبها المختلفة للعملاء. وهكذا تصبح مسؤولية وكيل السياحة والسفر تشمل:

- تقديم النصح للعملاء بصدق وأمانة دون الانحياز لجهة دون الأخرى.
- الإعداد الجيد لخدمات المواصلات باختلاف أنواعها وتقديمها للعملاء بطريقة فاعلة ومميزة.
- الإستعداد والإعداد لتقديم الخدمات الخاصة بوسائل الراحة في الفنادق بكافة أنواعها وكذلك خدمات الطعام والشراب، مشاهدة المناظر الطبيعية، نقل أمتعة المسافرين من وإلى الفندق، الحفلات الموسيقية... الخ
- التحضير لبرامج الرحلات الخاصة للأفراد والجماعات، اصطحاب المجموعات السياحية وبيع الرحلات المنظمة.

ث. الإعداد للنشاطات والتظاهرات السياحية ذات الاهتمام الخاص مثل الحج، النشاطات الدينية، اللقاءات والمؤتمرات، الرحلات الطلابية والرياضية ورحلات الحوافز والرحلات التجارية incentive and business tours والإرشاد وتقديم المساعدة بخصوص متطلبات السفر مثل تأشيرات الدخول والأمور الخاصة بالصحة، التأمين والأمتعة، الشيكات السياحية المواد الضرورية للسائح ومواد تعليم اللغات وغيرها الكثير.

3-3-5 منظمو الرحلات السياحية: tour operators : يختلف منظم الرحلات السياحية عن باقي الوسطاء بأنه يعتبر تاجر جملة لوسائل الراحة حيث يتضمن عمله الكثير من المجازفة فهو يقوم بالحجز المسبق لدى الفنادق نيابة عن السائح الذي لم يحم بالحجز بعد، وهكذا من خلال العقد الذي يتم توقيعه بين منظم الرحلات السياحية والفنادق المختلفة ، وعادة ما تكون هناك إمكانية إنهاء حجز بعض الغرف غير المستخدمة قبل فترة معينة طبقا لبعض الشروط كما هو مبين في العقد. يحتاج منظم الرحلات السياحية لقدرة عالية على التنبؤ بالطلب على وسائل الراحة خلال المواسم السياحية.

4-3-5 التنظيمات المرجعية: referral organizations : التنظيمات المرجعية هي مجموعة من الفنادق تتفق مع بعضها البعض من منطلق المنفعة والمصلحة المتبادلة فيما بينها لاستقبال طلبات الحجوزات لبعضها البعض والتنظيم يمكن أن يكون بشكل مجموعة مشتركة Corporate group، اتحاد تطوعي voluntary، ائتلافي consortium، أو على شكل امتياز (franchise) ، و في العادة مثل هذه التنظيمات تعتمد على نظام الحجوزات

المركزي CRS المربوط بكل فندق من الفنادق الأعضاء في التنظيم، ومن فوائد هذا التنظيم تأكيد الحجوزات الفوري، تحسين نسبة الإشغال لدى الفنادق الأعضاء، تسهيل إجراءات الحجوزات، سرعة التعامل مع طلبات إلغاء الحجوزات، تحليل فوري وسريع للمعلومات الخاصة بالإشغال، إضافة إلى الفوائد المألوفة لاستخدام الكمبيوتر في الفنادق.

بدأت هذه التنظيمات بالظهور بعد ظهور فنادق السلسلة في الستينات من القرن العشرين وما تبعها من المنافسة وهكذا بدأت الفنادق المستقلة بتشكيل تنظيمات تعاونية فيما بينها لمواجهة مثل هذه المنافسة مثل هذه التنظيمات التعاونية أو الائتلافات consortia ويمكن تعريفها على أنها تنظيم من الفنادق، عادة وليس بالضرورة، مملوكة بشكل مستقل تتعامل فيما بينها لاستغلال مواردها وتحقيق أفضل النتائج من خلال أنظمة مشتركة للمشتريات، الحجوزات الخدمات التسويقية وشؤون التوظيف وغيرها الكثير.

5-3-5 المجالس السياحية: (TB) tourist boards : تقوم مجالس وهيئات السياحة الدولية بتسويق وسائل الراحة ولعب دورا رئيسا في عمليات الترويج للنشاطات السياحية على وجه العموم والخدمات الفندقية على وجه الخصوص، تكاليف مثل هذه البرامج يدفعها المستفيدين من النشاطات التي يتم تقديمها.

5-3-6 مراكز المعلومات السياحية: tourist information Centers : مراكز المعلومات السياحية تقوم بتقديم معلومات سياحية خاصة بالنشاطات السياحية المختلفة والتي تشمل المناطق السياحية الفنادق والمطاعم السياحية، وكالات السياحة والسفر، مكاتب تأجير السيارات، المناخ، المصاريف المتوقعة.. الخ.

5-3-7 شركات الطيران airlines : لا يقتصر نشاط شركات الطيران في هذا الخصوص على الحجوزات التي تقوم بها لطواقمها وموظفيها وإنما يمتد ذلك إلى كونها تعمل كوسيط للمسافرين والسائحين الذين يبحثون عن الراحة والحصول على حزمة من الخدمات السياحية من خلال مكالمات هاتفية أو زيارة واحدة لشركة الطيران. وهكذا يمكن تمثيل قناة التوزيع كالتالي:

فندق --- شركة الطيران ----- عميل

فندق --- شركة الطيران ----- وكيل سياحة وسفر - عميل.

من المألوف هذه الأيام أن نجد كثيرا من شركات الطيران تملك فنادق خاصة بها كي يكون بمقدورها تقديم حزمة كاملة من الخدمات والتسهيلات للعملاء.

5-3-8 مخطوط الرحلات التحفيزية: incentive travel planners : يقوم مخطوط الرحلات التحفيزية بتصميم وتنظيم رحلة شاملة متضمنة جميع النشاطات fully inclusive للمؤسسات والشركات التي تفكر في مكافأة موظفيها من خلال الرحلات السياحية والتي عادة ما تتحمل تكاليفها المؤسسة وتتضمن الإقامة الفندقية، الطعام والشراب وسائل الترفيه، .. الخ.

5-3-9 دواوين الاحتفالات واللقاءات : convention bureaux : يتم تحديد مثل هذه الدواوين من قبل الجهات والهيئات ذات المنفعة المباشرة من نشاطاتها مثل الفنادق والمطاعم، مكاتب تأجير السيارات، الخ. وتقوم بتقديم خدمات تشمل حجوزات للمشاركين في اللقاءات والاحتفالات والمؤتمرات والتظاهرات الكبيرة والتي تتجاوز في بعض الأحيان طاقة الفندق الواحد. كذلك تقوم بتوفير موظفين متخصصين لتقديم الخدمات للمشاركين والمفوضين من حيث الاستقبال والتوجيه، ... الخ، والتزويد بالمعلومات الضرورية التي يحتاجها المشاركون.

5-3-10 شركات تأجير السيارات السياحية: rent-a-car Companies نلاحظ في عصرنا الحديث أهمية الدور الذي تقوم به وكالات تأجير السيارات السياحية من حيث تسهيل تقديم الخدمات العامة للسائح في المناطق

السياحية المختلفة. هذا الدور يبدو واضحا من خلال الانتشار السريع والتواجد المكثف لمثل هذه المكاتب في المطارات والفنادق والمواقع السياحية والمراكز التجارية.

11-3-5 تنظيمات المركبات motoring organizations تقدم مثل هذه التنظيمات خدمات لأعضائها مثل التأمين، معلومات سياحية وغيرها وتعتبر كوسيط في قنوات توزيع الفنادق من حيث نشاطاتها المختلفة و من الأمثلة عليها اتحاد السيارات الأمريكي (AAA) American Automobile Association.

12-3-5 الموقع Location: نظرا لطبيعة عمل الفندق وتقديمه لخدمات تحتاج لعناية خاصة وتتميز بصفات خاصة مثل سرعة التلف، عدم المقدرة على تخزينها،.. الخ فإن اختيار موقع الفندق يعتبر ذا أهمية خاصة، فليس من السهل استثمار رأسمال كبير في اختيار موقع معين للفندق ومن ثم تغيير الموقع نظرا لعدم ملاءمته لحاجات العملاء وأهداف الفندق وسوقه المستهدف.

بين Medlik & Alery أن التأثيرات التقليدية والعوامل التي تحدد موقع المؤسسة أو التنظيم مثل القرب من مصادر المواد الخام، سوق العمالة، الخ ذات تأثير بسيط على اختيار موقع الفندق بخلاف الطلب الذي هو العامل الرئيسي إن لم يكن الوحيد في هذا الخصوص، فخدمات الفندق يجب تقديمها حيثما وجد طلب عليها. و اختيار الموقع يتضمن قرارين : اختيار منطقة تجارية، واختيار موقع معين في تلك المنطقة التجارية.

1-12-3-5 اختيار منطقة تجارية selecting a trading area : لا يقتصر اعتماد اختيار منطقة تجارية على حجم سكان تلك المنطقة وإنما يتعدى ذلك ليشمل على مدى جاذبية المنطقة للمناطق المحيطة بها وسكانها، ومن العوامل الأخرى التي يجب أخذها بعين الاعتبار هي اتجاهات زيادة السكان، التركيبة السكانية، بناء البيوت الجديدة، توزيع الدخل في المنطقة، عدد الأطفال، حركة السير داخل المنطقة وحولها، فرص البيع وتواجد المنافسة، توفر خدمات البنية التحتية، توفر الأيدي العاملة والمهارات المطلوبة، القرب من مصادر المواد الخام، توفر الخدمات المالية وغيرها

2-12-3-5 إختيار موقع في المنطقة التجارية selecting a site: في حالة عدم الإختيار الموفق

للموقع الذي سيقام عليه الفندق من الطبيعي أن تصيح الاستثمارات الفندقية عبئا ومخاطرة أكثر منها فرصة للنجاح والتقدم ، و هناك أربع متغيرات يجب أخذها بعين الاعتبار عند إختيار الموقع.

- **الملائمة وسهولة الوصول إليه convenience / accessibility-** ويتضمن هذا إمكانية مشاهدة الفندق عن بعد، توفر مواقف للسيارات، سهولة الوصول والقرب من محطات السيارات، الباصات، المطارات أو محطات القطار، أو الموانئ البحرية. كذلك القرب من المراكز التجارية، مناطق الجذب السياحي،.. الخ.
- **الظروف المادية physical conditions-** وتشمل البيئة العامة المحيطة، توفر البنية التحتية المناسبة من ماء وكهرباء وصرف صحي، قدرة الأرض على احتمال بناء التصميم المعماري للفندق، التنظيم العام للفندق وتسهيلاته، المناطق المحيطة بالفندق ومدى توافقها مع الصورة الذهنية المرسومة للفندق.
- **التشريعات القانونية legal enactments** وتتضمن تشريعات استخدام الأراضي وعدد طوابق البناء المسموح بها، والاحتياطات المطلوبة ضد الحريق والكوارث الطبيعية، الترخيص، الإشارات الخارجية، ... الخ.
- **تكاليف الإشغال occupancy costs** وتشمل تكاليف الشراء، معدلات الإيجار، تكاليف العمالة، التأجير الإضاءة والتدفئة، العقود وإجراءاتها والربح والتدفق النقدي المتوقع.

13-3-5 اتجاهات مستقبلية في قنوات التوزيع الفندقية : هناك بعض الاتجاهات الواضحة والتي لها كبير الأثر في الصناعة الفندقية التي ساهمت وتساهم في التكامل الاقتصادي الأفقي والعمودي بين السلاسل الفندقية المتطورة و التنافسية للوصول الى تحقيق أكبر اقتصاديات السلم و تدني التكاليف لسلسلة الخدمة الفندقية عن طريق إدارة

العمليات و التوريد المحكم للأنشطة ومن خلال نظام إدارة الغلة و تطوير الأساليب الإلكترونية المتقدمة مع رعاية متميزة للقوى البيعية الفندقية التي تساهم في تحقيق التكامل الأفقي و العمودي للتوزيع الفندقي و أهمها:

5-3-13-1 زيادة التركيز الاقتصادي الأفقي: من الملاحظ أن نسبة عالية من إجمالي الغرف الفندقية تأتي

تحت إدارة، رقابة، أو ملكية أعداد محدودة من سلاسل الفنادق العالمية والتي تتميز بوجود ماركة معروفة لها في السوق، كذلك هناك الكثير من الفنادق أعضاء في ائتلافات تطوعية أو تعمل من خلال امتياز من إحدى المؤسسات الفندقية المشهورة مثل هذه الاتجاهات هي نتيجة لعدة عوامل أهمها:

* الحاجة لإيجاد الثقة لدى العملاء من خلال إمكانية توقع معايير محددة للخدمات التي تقدمها الفنادق التي تقع تحت إدارة أو ماركة معينة.

* الاستفادة من مبدأ economies of scale أو تخفيض التكاليف الإجمالية للنشاطات التسويقية، الإنتاجية، الخ من خلال الحجم الواسع للنشاطات الإنتاجية أو التسويقية أو غيرها في حالة اشتراك أو تعاون أكثر من فندق.

* تأسيس والمحافظة على نظام مركزي للحجوزات لخدمة المؤسسات الفندقية الأعضاء والعملاء معا وبشكل مستمر وفعال.

5-3-13-2 زيادة التركيز الاقتصادي العمودي: بما أن الهدف الأساسي هو تقديم خدمة مميزة ومتكاملة وتسهيل

مهمة العملاء ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة الفندقية، فإن هناك اتجاهات واضحة لنظام التسويق العمودي في الفنادق حيث نجد في كثير من الحالات أن الفندق، وكالة السفر، شركة الطيران، ومكتب تأجير السيارات السياحية تقع تحت ملكية واحدة، وهذا يعطي الكثير من المنافع من حيث القدرة على الرقابة على مستوى الخدمات، تقديم حزمة شاملة ومتكاملة من الخدمات للعميل، زيادة الكفاءة من خلال التآزر وتضافر الجهود بين هذه المؤسسات المختلفة بالإضافة إلى المنفعة النفسية لدى العميل حيث تعامله مع مؤسسة واحدة ذات نشاطات متكاملة.

5-3-13-3 زيادة المنافسة بين نظم التسويق العمودية : مما سبق ذكره عن التركيز الاقتصادي

العمودي، من الواضح أن هذا يساعد على خلق بيئة تنافس حادة بين المؤسسات المختلفة من خلال المحاولة المستمرة لتقديم حزمة متكاملة من الخدمات للعملاء وبأسعار مناسبة والناجمة عن النشاطات الواسعة والمتكاملة والتي تؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية والتسويقية للفندق، وإضافة لما سبق، فإن مثل هذه النظم توفر معلومات وافية بعيدة عن التعقيد للعملاء كما توفر عليهم عناء البحث عن الخدمات.

و بالإضافة لما أسلفناه، فغن هناك اتجاهات واضحة من المنافسة بين الفنادق من جهة ووكلاء السياحة والسفر ومؤسسات النقل السياحي من جهة أخرى في محاولة لإثبات والمحافظة على الدور الذي تقوم به كل من هذه المؤسسات في النشاط السياحي ومحاربة سيطرة أي طرف على الآخر ، فالتكامل التسويقي العمودي - والذي يتم عن طريق اشتراك أكثر من مؤسسة على مستويات مختلفة من قناة التوزيع الفندقية والسياحية بتخطيط وتنفيذ برامج تسويقية تعود بالمنفعة على الجميع - أصبح ظاهرة مألوفة في الصناعة الفندقية بشكل خاص.

أما بخصوص السلاسل الفندقية، فمن المتوقع أن تزداد حدة المنافسة بينها للسيطرة على حصة أكبر لكل منها في السوق وهذا يتطلب القيام بإعداد وتنفيذ برامج تسويقية مميزة واستخدام على نطاق أوسع للتكنولوجيا الحديثة والابتكارات المستمرة خاصة في مجال التسويق.

كذلك يتوقع أن يزيد الاهتمام بأقسام التسويق والعاملين فيها في الفنادق المختلفة في محاولة لتقديم أفضل الخدمات الممكنة لعملاء الفنادق على اختلاف تصنيفها ومواقعها وأهدافها.

يمكن النظر لقناة التوزيع على أنها التركيب التنظيمي الذي تتدفق السلع والخدمات من خلاله من المنتج إلى المستهلك كما أن الدور الرئيسي لقناة التوزيع هو تسهيل مهمة العميل وتقديم منفعة زمنية ومكانية ومعلوماتية له.

إن تخطيط قناة التوزيع يتضمن تحديد السوق المستهدف والمستوى العام والمكونات المحددة للخدمات التي يتوقعها السوق المستهدف، ومنها تحديد استراتيجية قناة التوزيع، واختيار أعضاء قنوات التوزيع.

ومن المتغيرات والمحددات لقناة التوزيع العوامل المتعلقة بالسوق، العوامل المتعلقة بالخدمات الفندقية المقدمة، العوامل المتعلقة بالفندق نفسه، العوامل المتعلقة بالوسطاء والعوامل المتعلقة بالبيئة والعوامل السلوكية. الوسطاء في الصناعة الفندقية تشمل ممثلو الفندق، وكلاء السياحة والسفر منظمو الرحلات السياحية، التنظيمات المرجعية، مجالس السياحة، مراكز المعلومات السياحية، ... الخ مستويات الطلب هي المحددات الأساسية لصناعة الضيافة وأهميتها مشتقة من طبيعة الخدمات الفندقية المقدمة. قرار موقع الفندق يتضمن اختيار موقع محدد في منطقة تجارية تجعل الحصول على الخدمات الفندقية عملية بسيطة وسهلة. كذلك فإن اختيار الموقع يتضمن عوامل عدة مثل التكاليف، العوامل القانونية المظهر العام، توفر التسهيلات والبنية التحتية، الخ

قنوات التوزيع الملائمة تساعد الفندق في الحصول على فرص تنافسية في السوق ومحاولة إشباع حاجات العملاء بطريقة فعالة وأفضل من تلك التي تقدمها الفنادق المنافسة.

4-5 الترويج : يدرج الترويج الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان ونشاطات البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والدعاية والعلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي. هذه العناصر هي عناصر تقليدية ويحتاج مدير تسويق الخدمات إلى تضمين مزيج الترويجي عناصر أخرى أكثر وضوحاً مثل الناس، والدليل المادي وعملية تقديم الخدمة وتطورت الصناعة الفندقية والتسويق الفندقي بشكل واسع في الثمانينات وقد ازداد العرض في كثير من المناطق كما ازدادت المنافسة وبدأت الفنادق ببناء علاقات تجارية لتسويق وترويج خدماتها مع السلاسل الفندقية وهكذا أصبحت المنافسة غير متوازنة بين السلاسل الفندقية والفنادق المعتقلة، من التطورات الهامة في هذه الفترة هو زيادة الاهتمام والإدراك للعلاقة بين التسويق والتخطيط الاستراتيجي.

في التسعينات، نلاحظ أن التطور والتوسع السريع والانتشار الذي يأخذ أشكالاً متعددة السلاسل الفندقية العالمية وظهور سلاسل فندقية جديدة. كذلك نرى التأثير الواضح للتطور التكنولوجي وثورة تكنولوجيا المعلومات. نظام الحجوزات المركزي CRS ساهم بشكل فاعل في تسهيل مهمة العملاء وترويج الفنادق بشكل مميز. كذلك عمليات التكامل بشكلية، أصبح ظاهرة مألوفة في الصناعة الفندقية. وكان لجميع هذه التطورات الأثر الكبير على طبيعة النشاطات التسويقية بشكل عام والترويجية بشكل خاص في الصناعة الفندقية بهدف اجتذاب والمحافظة على العملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تناسب أذواقهم وبأسعار مناسبة ومنافسة.

1-4-5 مزيج الترويج الفندقي The Hotel Promotion Mix: مزيج الترويج هو عبارة عن مجموعة أدوات الاتصال التي يمكن لمسؤول التسويق في الفندق استخدامها في محاولته للتأثير على مستوى الطلب على السلع أو الخدمات التي يقدمها الفندق و يشتمل مزيج الترويج الفندقي العناصر التالية:

- **البيع الشخصي personal selling:** اتصال شخصي ومباشر ومأجور من جهة معلومة ومحددة للتأثير على سلوك العملاء الحاليين والمرتبين اتجاه الفندق وخدماته.
- **البيع بواسطة التلفون telephone selling:** اتصال إقناعي مأجور بواسطة جهة محددة تقوم بإجراء المكالمات لأحداث تغيير مرغوب في سلوك العملاء اتجاه الفندق وخدماته.
- **البيع بواسطة البريد المباشر direct mail:** اتصال بريدي مأجور بواسطة جهة معلومة لإحداث تغيير مرغوب في سلوك العملاء اتجاه الفندق وخدماته.
- **الإعلان advertising:** اتصال مأجور ومباشر بواسطة جهة معلومة من خلال وسائل غير شخصية.
- **ترويج المبيعات sales promotion:** أي سلوك مؤثر لتوليد حافز مؤقت موجه للعملاء، الوسطاء أو رجال البيع.
- **العلاقات العامة public relations:** الوسيلة التي من خلالها يتم تحديد الجماهير العامة والخاص للفندق والاتصال معهم بهدف توطيد العلاقة بين الفندق وهذه الجماهير من خلال وسائل شخصية وغير شخصية.

- **الدعاية publicity:** اتصال غير مدفوع الأجر بواسطة جهة غير الجهة ذات المصلحة المباشرة وتعرف بالإعلان المجاني وهي شكل من أشكال نشاطات العلاقات العامة.
- **الرعاية sponsorship:** الدعم المادي أو المالي للنشاطات معينة، عادة، رياضية أو فنية والتي يكون فيها راعي النشاط خارج نطاق نشاطه المألوف.
- **العرض التجاري merchandising:** أي شكل من أشكال الاتصال يولد حافزا أو نمطا من الحوافز عدا عن البيع الشخصي والذي عادة ما يأخذ حيزا في محلات التجزئة أو مواقع بيعه أخرى، بعد أن تعرفنا على مفهوم كل عنصر من عناصر الترويج سنقدم شرحا بسيطا لكل عنصر منها على حدى ليتسنى فهم الجوانب الأساسية والأهمية الخاصة لكل منها في عملية تسويق خدمات الفندق للعملاء بطريقة منافسة وفعالة وبشكل متكامل يعكس الصورة التي يريد الفندق رسمها في أذهان العملاء. ولنبداً بالبيع الشخصي نظرا لأهميته الريادية في ترويج خدمات الفندق.

2-4-5 البيع الشخصي Personal Selling: إن وظيفة رجل البيع المتمرس تتمثل في كسب العميل إلى جانبه ومن ثم إقناعه بشراء السلعة أو الخدمة الفندقية من خلال إدراك حاجاته ورغباته وتقديم ما يتناسب ويتوافق معها من السلع والخدمات بطريقة أكثر فاعلية، جانبية وكفاءة من المنافسين في السوق.

بيع الخدمات الفندقية يمكن أن يكون داخليا في الفندق للعملاء أو الضيوف المسجلين في الفندق، أو خارجيا للعملاء المرتقبين من خلال الرسائل البريدية، الإعلانات، المكالمات التلفونية، ... الخ. الهدف المشترك هو زيادة المبيعات للخدمات الفندقية المتضمنة تأجير الغرف والمطاعم والملاهي، صالات الحفلات والمعارض والمؤتمرات، المقاهي وبرك السباحة، متاجر التحف الشرقية، إلخ .. و يفضل أن يخطط للبيع داخل الفندق In house من وجهة نظر العميل ليتسنى للفندق النجاح حيث أن الهدف الرئيسي هو إشباع وإرضاء حاجات وميول وأذواق ورغبات العملاء والتي من خلالها يمكن زيادة حجم المبيعات ثم تحقيق الأرباح والتوسع في نشاطات الفندق، إن مسؤولية البيع الشخصي داخل الفندق بالدرجة الأولى تقع على عاتق الموظفين الذين هم على علاقة شخصية مباشرة مع الضيوف ويمكن تحفيز هؤلاء الموظفين بطرق عدة لتحسين أدائهم وتفعيل دورهم في تسويق الفندق للضيوف. الحوافز المالية والمادية المرتبطة بمعايير ثابتة مستهدفة تم وضعها مسبقا، التدريب، والتطوير المستمر للموظفين، إيجاد الجو العام المناسب والبيئة الملائمة للعمل يمكنها المساهمة الفعالة في هذا المجال.

القيادة الإدارية المدربة، وتحديد المسؤوليات الوظيفية وغيرها يمكن أن تكون أداة فعالة في هذا المجال. يستوجب هذا أيضا اعتبار كل موظف في الفندق مسوق للخدمات الفندقية حيث يستطيع كل موظف أن يؤثر على مبيعات الأقسام الأخرى بالإضافة إلى وحدته التي تقع ضمن مسؤوليته المباشرة وهذا يمكن أن يكون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ومما ذكر سالفا يستوجب تحضير خطط عمل بسيطة، منظمة ومتكاملة systematic للبيع داخل الفندق وهذا يتطلب معلومات واقتراحات من العملاء والعاملين على حد سواء ومن ثم تضمين المعلومات المستقاة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة في الفندق.

صفات رجل البيع الناجح :

يتميز رجل البيع الناجح بعدة ميزات أهمها:

• **الاتجاهات attitudes:**

يتميز رجل البيع الجيد بشخصية فذة تمكنه من اجتذاب العملاء والإبقاء عليهم من خلال اتجاهاته المؤثرة والمميزة عن غيره، فهو يمتلك المعرفة الكافية والدراية بالأمر المتعلقة بالفندق والتي تؤهله إلى التعامل مع العملاء حسب ما يناسب حاجاتهم ورغباتهم وطباعهم المتباينة بتعديل سلوكه حسب ما يناسب ظروف العملاء.

• **المظهر العام appearance:** كل موظف بإمكانه أن يصبح حسن المظهر سواء أكان ممن يرتدون زيا موحدا أم باللباس العادي، إذ يجب مراعاة نظافة الشعر والملابس والحداء. كما يجب أن يعكس مظهر العاملين الصورة الذهنية التي يهدف الفندق إلى رسمها أمام العملاء داخل وخارج الفندق.

3-4-5 رسائل البيع Sales Letters : رسائل البيع هي وسيلة اتصال بريدي بواسطة جهة معروفة أو كما تسمى أحيانا إعلانا بواسطة البريد، إذ يعتبر جزءا أساسيا من حياة العاملين في الفندق كتابة رسائل العملاء بشكل متكرر ومستمر للرد على استعلاماتهم أو إعلامهم والتأثير على سلوكهم ومحاولة إقناعهم بالإقبال على الفندق وخدماته، فالكثير يستخدم مفهوم **mailing shots** لتحفيز استعلامات جديدة من قبل الفندق ومفهوم **sales letters** للتعامل مع الاستعلامات القادمة للفندق، لكن الغالبية العظمى تستخدم **sales letters** لتدل على كلا المعنيين.

الهدف الأساسي لرسائل البيع هو اكتساب اهتمام العميل والتأثير عليه ليبدأ بتتبع وقراءة الرسالة بعد استلامها في محاولة من الفندق لإيجاد رد فعل يتناسب مع هدف الرسالة الرئيسي، إن الظروف البريدية ذات التصميم الجذاب والتي تحوي فتحة شفافة يمكن للعميل قراءة جزء من الرسالة من خلالها **see-through** لكي تخلق لديه دافع لفتح الرسالة وقراءة محتوياتها، لها دورا فعالا في زيادة نسبة الاستجابة **response rate** لدى العملاء. كذلك يجب صياغة الجملة الافتتاحية بشكل جذاب، ربما على شكل أو صيغة سؤال لإثارة اهتمام العميل. يجب التركيز على جانب بيعي أو هدف واحد منفرد في كل رسالة بيعية، المحافظة على أن تكون الرسالة غير طويلة، وان كان لابد من إضافة معلومات فيفضل إرفاقها بالرسالة بدلا من أن تكون جزء لا يتجزأ منها.

إن محاولة التركيز على الجانب الشخصي للرسالة واستخدام اللغة البسيطة والتراكيب الرصينة المختصرة بلغة العميل التي يستطيع فهمها، واستخدام اسم العميل بدلا من التعميم خاصة بالجمال الافتتاحية في حالة توفر أسماء العملاء... الخ، إن الرسالة الجيدة تحتاج لعملية تخطيط مسبق ودراسة وتحليل شاملة حيث يمكن أن تصبح الرسائل شخصية بشكل أكبر من خلال فهم حاجات العملاء ومن ثم عرض ما يوافق حاجاتهم في الرسالة للموافقة بين حاجات العملاء وخدمات الفندق.

تزداد فعالية رسائل البيع باستخدام ضمائر المخاطب وخاصة في جمل الافتتاح فبدلا من استخدام **We** يفضل استخدام **You** بشكل متكرر لخلق الراحة والطمأنينة لدى العميل والبعد عن خلق الحساسية والشعور الأناني. وعادة ما ينظر لرسائل البيع على أنها جزء من سلسلة من الأساليب الترويجية والتي يفضل أن تكون على النحو التالي: رسالة بيعية، تتبعها مكالمات هاتفية، تتبعها رسالة بيعية، تتبعها زيارة شخصية ومن ثم رسالة بيعية للتأكد من إشباع ورضى العملاء وخاصة في حالة التعامل مع المؤسسات والشركات التي تقوم بتزويد الفندق بأعداد كبيرة من العملاء وبشكل مستمر. فهذا التسلسل يهدف لإقناع العميل بتجريب خدمات الفندق وكذلك بيان اهتمام الفندق بالعملاء حتى بعد مغادرتهم الفندق. كما تحتاج رسائل البيع التخطيط وتنفيذ ورقابة فعالة لاستغلال الفرص الموجودة في السوق ووضعها في سلم أولويات الفندق، تحديد السوق المستهدف وأهداف رسائل البيع، تحديد موازنة رسائل البيع، البرنامج الزمني، ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة والتقييم المستمر.

4-4-5 الإعلان Advertising:

وكما أسلفنا، فإن أفضل فرص البيع هي فرصة البيع الشخصي والتي يتسنى لرجل البيع من خلالها مقابلة العميل وجها لوجه والتعرف على حاجاته ورغباته والرد على اعتراضاته وإقناعه بشراء خدمات الفندق. ثاني أفضل فرصة هي المكالمات الهاتفية والتي يكون فيها اتصال باتجاهين بين رجل البيع والعميل لكنه يفتقر للمقابلة الشخصية والتعرف على اللغة غير اللفظية للعميل (لغة الأجسام). ثالث أفضل فرصة هي الرسالة البيعية والتي تعتبر اتصالا باتجاه واحد لكن يمكن تصميمها لتبدو شخصية وموجهة بشكل فردي لكل عميل في السوق المستهدف لإشعاره بأهميته الفردية بالنسبة للفندق، ففي سلم أفضليات أساليب الترويج في الفندق يأتي الإعلان في الدرجة الرابعة من حيث فاعليته وأهميته بالنسبة للفندق مقارنة مع الأساليب الأخرى للترويج.

يهدف الإعلان إلى التأثير على سلوك العميل الحالي أو المرتقب بطريقة توافق الأهداف العامة والتسويقية للفندق. يمكن للإعلان التأثير على العميل وإحداث السلوك المرغوب من حيث تزويده بالمعلومات الضرورية حول الفندق وخدماته ايجاد الوعي لدى العملاء، تصحيح الانطباعات والاتجاهات، نقل صورة صحيحة عن الفندق وتعزيز الجانب المعنوي أو الإحساسي لدى العميل حوله.

ومقارنة مع عناصر الترويج الأخرى فإن الإعلان يعتبر أداة ترويج مرتفعة التكاليف نسبيا ويصعب في أغلب الحالات قياس فاعليته لكنه يمكن أن يكون الطريقة الوحيدة والأكثر فعالية للوصول إلى السوق المستهدف. خاصة إذا تم افتتاح فندق أو مطعم أو مقهى أو تم إعادة التجديد والصيانة للفندق أو إضافة خدمات جديدة، الخ ... لذا نجد أن الإعلان يلعب الدور المؤثر والريادي بتعريف العملاء بالفندق وخدماته.

لكن عندما تكون الجهود الإعلانية موجهة للضيوف المقيمين في الفندق فيطلق على الإعلان حينها البيع الداخلي internal selling بينما يكون البيع الخارجي external selling شاملا لكافة الجهود الموجهة للوصول إلى العملاء المرتقبين.

إن البيع الداخلي يهتم باغتنام فرصة وجود العملاء المسجلين في الفندق من حيث تسويق الخدمات والتسهيلات الفندقية لهم، كما نجد أن التوجهات الحديثة في هذا الخصوص تتمثل في ترويج الفندق داخليا للعاملين أنفسهم كي يكونوا على مقدره على ترويج الخدمات الفندقية - والتي يعتبرون جزءا رئيسيا منها - إلى العملاء أو الضيوف المسجلين في الفندق.

هناك العديد من وسائل الإعلان / البيع الداخلي التي يمكن للفندق استخدامها:

- الإشارات الإعلامية informative signs والتي تبين السلع والخدمات المتوفرة في الفندق من خلال الصور الفوتوغرافية في المرات والأماكن المختلفة في الفندق، الوسائل الإيضاحية الأخرى Vistials وغيرها من الوسائل.
- الإشارات التوجيهية directional signs والتي تبين مواقع السلع والخدمات والتسهيلات الفندقية المختلفة لتجعل من السهل على العميل الحصول أو الوصول إليها بسهولة ويسر.
- وسائل العرض displays وتشمل قوائم الطعام والشراب، إشارات المرور، المنشورات brochures، والعرض العادي physical display للطعام والشراب، ... الخ
- الملصقات ووسائل الترويج المؤقتة الأخرى posters.
- ووسائل الترويج الصغيرة الأخرى كبطاقات الإشتراك في المخيم Tent card.
- الهدايا المجانية giveaways.

● رزم المعلومات حول الفندق ودليل الخدمات services directory.

● وسائل أخرى متنوعة مثل فاتورة العميل bill، الحجز المسبق ... الخ.

ورغم وجود التنوع والتعدد في وسائل الإعلان وأساليبه داخل وخارج الفندق إلا أننا نجد في كثير من الحالات أن الكثير منها في غير المكان المخصص لها التأثير على العملاء والعاملين معا كما نجد أن الكثير من الفنادق تستخدم اللوحات الخارجية على سطح الفندق، قرب المدخل أو على جوانب الطرقات، لكن ما يهم هو ليس عدد هذه اللوحات ولكن المهم هو قدرتها على إعطاء نفس الصورة الذهنية المرسومة للفندق وبالتالي التأثير على العملاء.

الكثير من الفنادق التي يكون لها فكرة واضحة theme ورئيسية ومعروفة تستخدم الإعلان كوسيلة فعالة لترويج خدماتها للعملاء، فلكي يصبح الإعلان الفندقية ناجحا لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية: أن يكون موجها، يركز على فكرة البيع، يعتمد فكرة مميزة تكون أكثر تأثيرا وإقناعا، يقدم فكرة مميزة ومنفردة ومنافسة، تتضمن العميل وحاجاته وطرق إشباعها، تستخدم You أكثر من I، ذا مصداقية عالية، بسيطة، سهلة وواضحة وشاملة تغتنم أفضل الفرص من وسائل الاتصال، تتطلب القيام بنشاط أو فعل يؤدي إلى شراء الخدمات، ترتبط بشكل وثيق مع صنف أو ماركة محددة للفندق. الإعلان في الصناعة الفندقية يشتمل على المدى الواسع للوظائف الفندقية والنشاطات المتعددة ومنها حفلات الزواج، والحفلات الخاصة، المعارض التجارية، المؤتمرات.. الخ.

5-4-5 إدارة وظائف ونشاطات الإعلان : إن إدارة النشاطات والوظائف الإعلانية تعرض بين طياتها مجموعة من المسائل المتداخلة والمتفاعلة تعمل معا بشكل متكامل لتحقيق الأهداف الإعلانية المستقاة من أهداف التسويق المندرجة بدورها تحت الأهداف العامة للفندق، وفي ما يلي شرح موجز للقرارات الرئيسية التي يجب الاهتمام بها في عملية الإعلان الفندقي:

● **أهداف الإعلان:** أهداف الإعلان مستقاة من أهداف التسويق الفندقي ويجب أن تكون واضحة وموضوعية وواقعية ويمكن تحقيقها، فمن خلال الأهداف يمكن نقل الرسالة بشكل واضح وكذلك تعتبر معايير لتقييم فعالية الرسالة الإعلانية.

● **توزيع الموازنة الإعلانية:** هنا يتم تقسيم وتوزيع الموازنة الإعلانية المتوفرة على الوسائل المختلفة بالاعتماد على معايير منها طريقة الهدف والوظيفة task&objective أو كنسبة مئوية من المبيعات، طريقة فائض الأرباح أو بطريقة المقارنة مع المنافسين وغيرها من الطرق، نجد أن مخصصات الإعلان في الصناعة الفندقية أقل منها في صناعات السلع الاستهلاكية والتي تصل أحيانا موازنتها إلى 30% من العائد من الأرباح، وبغض النظر عن الطريقة فعلى عملية التوزيع أن تكون فعالة وعملية لشراء الوقت أو المساحة الإعلانية والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإعلان.

● **استراتيجية تحرير الرسالة الإعلانية basic copy strategy** لا توجد طريقة علمية ولا أسلوب واحد متفق عليه لتوليد وابتكار الرسائل الإعلانية ولذا يجب تحديد ماهية ونوع الرسالة الإعلانية التي يقصد إيصالها للعملاء والتي عادة ما تتغير بتغير الأهداف.

● كذلك لا يوجد طريقة شاملة متفق عليها لترجمة الاقتراحات proposals إلى رسائل إعلانية خلاقة وإبداعية أو حتى لفحصها، يجب أن تهدف الرسالة الإعلانية لتمييز السلعة أو الخدمة الفندقية لفندق ما عن باقي الفنادق وبالتالي إيجاد وترسيخ موقعا واضحا في ذهن العميل أو السوق المستهدف مقارنة بالمنافسين وكذلك تحصل على المساندة والدعم التجاري وتقوم بتزويد الأساس للتغيرات السلوكية المطلوبة.

يجب أن تكون الرسالة الإعلانية واضحة وشاملة محددة الأهداف، بسيطة ومتناسقة مع عناصر الترويج الأخرى، لها صلة وعلاقة مباشرة مع السوق المستهدف، يمكن تطبيقها مع باقي عناصر المزيج الترويجي ويمكن ترجمتها ونقلها من خلال وسائل الاتصال المختلفة ليتسنى فهمها كما هو مطلوب.

● **التنفيذ execution** في هذه المرحلة يتم ترجمة فكرة الرسالة الإعلانية بشكل مبدع ومناسب لوسيلة الاتصال التي تم اختيارها لنقل الحملة الإعلانية.

إدعاء البيع المنفرد يمكن أن يكون أساس الفكرة التي تدور حولها الرسالة الإعلانية. يجب مراعاة عملية إنتاج وتحرير الإعلان والإيضاحات.

6-4-5 تنشيط المبيعات Sales Promotion: تنشيط المبيعات يعتبر أحد عناصر الترويج ويعمل على التنسيق بين الإعلان والبيع الشخصي بطريقة فاعلة. وتعتمد الكثير من حملات ترويج المبيعات على المحفزات، والهدف الأساسي هو زيادة حصة المبيعات التي قد تتوقف عند حد معين وفي منطقة محددة.

إن تنشيط المبيعات عبارة عن حوافز مؤقتة للتأثير على سلوك المستهلك أو الوسيط التجاري أو رجال البيع على المدى القصير.

أما بالنسبة للسلوك المرغوب بالنسبة للمستهلك أو العميل فهو الاتصال بالفندق للاستفسار عن الخدمات، طلب منشورات.. الخ. فسلوك الوسيط يتضمن تزكية الفندق للعملاء، توزيع المنشورات، وتزويد المعلومات للعملاء، ... الخ. أما سلوك رجال البيع فيشمل على تحفيز رجال البيع على زيادة حجم المبيعات من الخدمات الفندقية للعملاء الحاليين، والبحث عن عملاء مرتقبين أو زيارة مجموعة أكبر من العملاء لاقتناعهم بزيارة الفندق وشراء الخدمات الفندقية.

من الملاحظ أن تنشيط المبيعات يستخدم لتحقيق أهداف مباشرة وسريعة على المدى القصير من خلال إيجاد ردود فعل سريعة لدى العملاء.

إدارة ترويج المبيعات تتضمن ثلاث قرارات:

- تحديد موازنة ترويج المبيعات
- تحديد العناصر والأساليب والوسائل المختلفة لترويج المبيعات.
- توزيع الموازنة على النشاطات والوسائل المختلفة.

من وسائل ترويج المبيعات: الهدايا الترويجية، الهدايا التذكارية، المعارض التجارية، العينات المجانية، النشرات التوضيحية، العبوات، معالقات العرض ولوحات العرض.

لتحديد موازنة تنشيط المبيعات يفضل استخدام طريقة الوظيفة والأهداف Objective and task كما هو مبين أدناه:

- تحديد أهداف البيع.
- تحديد مشكلة / مشاكل الترويج التي تواجه الفندق وخدماته التي يقدمه
- تحديد موازنة إجمالية لمعالجة المشكلة في الخطوة رقم 02.
- تحديد البدائل المختلفة بما في ذلك البيع الشخصي، الإعلان، العلاقات العامة تنشيط المبيعات،... الخ
- تقدير تكاليف كل عنصر من العناصر السابقة.
- تقدير الزيادة المتوقعة في حجم المبيعات من كل بديل من البدائل السابقة
- تحديد واختيار أفضل البدائل من حيث الفعالية والتكلفة.
- توزيع موازنة تنشيط المبيعات كما في الخطوات السابقة.

إضافة إلى ما سبق، فإن قرار توزيع الموازنة يتطلب تحديد أولويات تنشيط المبيعات ويتضمن ذلك تحديد كم سيتم إنفاقه على المستهلك، الوسيط التجاري، ورجال البيع.

من أهم الصعوبات التي تواجه عملية تنشيط المبيعات أنه عادة ما يكون التأثير ثلاثي الأبعاد:

- يجب تحفيز رجال البيع للتأثير على الوسطاء.
- تحفيز الوسطاء للتأثير على المستهلك / العميل.
- تحفيز المستهلك / العميل لشراء الخدمات الفندقية.

بينما نجد أن التأثير الثلاثي لتنشيط المبيعات صحيح للسلع التي يتم تسويقها من خلال الوسطاء التجاريين، فإن الجزء الأكبر من خدمات الفندق يباع مباشرة دون الحاجة للوسطاء خاصة في مجال الطعام والشراب، مما يجعل تنشيط المبيعات التجاري محدود أو معلوم في بعض الحالات..

5-4-7 العلاقات العامة Public Relations:

يمكن تعريف العلاقات العامة على أنها الوسيلة التي من خلالها يتم التحديد والاتصال مع الجماهير العامة والخاصة للفندق في محاولة للمحافظة على علاقة طيبة بين الفندق والجماهير من خلال الوسائل الشخصية وغير الشخصية داخل الفندق وخارجه. عادة تتضمن العلاقات العامة نشاطات الإعلام، الاستعلام والتنسيق.

تعتبر العلاقات العامة مزيجاً من الرأي العام public opinion والصورة الذهنية للفندق image, ليس من المؤلف أن نجد فندق، بغض النظر عن تصنيفه، حجمه أو موقعه، ليس عرضة للعلاقات العامة ونشاطاتها وتأثيرها حيث أن كل فندق يهدف إلى تقديم صورة ذهنية للجماهير وهذا يتضمن استخدام العلاقات العامة كأحد عناصر الترويج التي ينفذها الفندق للتأثير على سلوك السوق المستهدف target market.

إضافة لما سبق، تعتبر الدعاية نوعاً من أنواع العلاقات العامة في الفندق وتقوم بالعمل مع الإعلان لتنمية أكبر قدر ممكن من المبيعات للخدمات الفندقية من خلال الاستخدام الأمثل للموازنة الإعلانية والتنسيق الفعال. كما أن دور العلاقات العامة في الفندق هو محاولة إيجاد والمحافظة على علاقة ودية بين الأفراد والجماعات والجهات المختلفة داخل وخارج الفندق، وخلق جو متميز من التفاعل والإدراك الواضح والإيجابي للسلع والخدمات التي يقدمها الفندق

ضمن نشاطاته المختلفة لتحقيق أهدافه. إن للعلاقات العامة دورا مميزا بإنتاج ونشر المقالات articles والتعليقات الإخبارية commentaries حول الفندق باستخدام أشخاص ذوي الخبرة في مجالات الضيافة والسياحة والسفر. أما الخطوة التالية هي نقل الصورة المطلوبة إلى الجمهور المستهدف معززة بالمهارات التي يمتلكها أولئك الخبراء الخارجيين والمهارات الداخلية لأفراد العلاقات العامة لتظهر الرسالة التسويقية أكثر مصداقية لدى الجماهير، حيث أن ما تقدمه جهة محايدة ثالثة مثل الصحافة أو الإعلام تعتبر أكثر قبولا وارتياحا من الاتصال المباشر من خلال الإعلان أو غيره من الوسائل، وتتبع القيمة الحقيقية للعلاقات العامة من تأثيرها على قرار شراء العملاء، حيث أن الكلمة المنقولة word-of-mouth أو تزكية عملاء الفندق وخدماته، من خلال مستوى الرضا العالي، يعتبر 70% أو أكثر، أفضل من وسائل الترويج الأخرى مثل الإعلان، والذي يعتبر تأثيره على قرار الشراء 30%. كذلك فإن بعض المسؤولين والخبراء في مجال العلاقات العامة أوضحوا أن تأثير العلاقات العامة يصل إلى حوالي عشرة أضعاف ما هو عليه الحال في الإعلان، ما يجعل العلاقات العامة أكثر جاذبية للفنادق وخبراء التسويق بشكل خاص، هو قدرتها على مضاعفة التأثير بتوعية العملاء، وتحقيق مصداقية أكبر وزيادة كفاية الموارد المتاحة للفندق.

وحيث أن العلاقات العامة تبحث عن إيجاد ومحافظة على علاقة طيبة مع الجماهير المختلفة للفندق، والتأثير على سلوك العملاء بشكل خاص كما هو الحال في حالة الإعلان، فإن للعلاقات العامة دورا مميزا ورياديا في تدعيم ومساندة وظيفة البيع بشكل فاعل، وخاصة عند استنادها إلى أهداف محددة وواضحة تنطلق من رغبة الفندق وسعيه لموافقة حاجات العملاء وكذلك عندما يساند نشاطات العلاقات العامة بحوث علمية دقيقة وشاملة عن الجوانب المختلفة لنشاطات الفندق، لكي توجه جهودها في الاتجاه المناسب والأفضل.

للعلاقات العامة أساليب وأدوات اتصال غير موجودة في الإعلان والنشاطات الترويجية الأخرى، مثل استخدام press kits, editorial desk side briefings, feature films, news releases, media events, press media tours conferences وكذلك تتميز بقدرتها على بناء ثقة ومصداقية وقيمة مميزة للأخبار من خلال التنسيق الفاعل بين أدوات الاتصال في العلاقات العامة.

إن إدارة الفندق يمكنها اقتباس ما تم نشره في نشاطات إعلانية مباشرة أو بريدية لاحقة يقوم بها الفندق، كذلك يمكن استخدام العلاقات العامة لتحفيز عمليات الإستفسار من قبل عملاء الفندق حول السلع والخدمات الفندقية، ما يؤثر على العلاقات العامة، هو المجازفة المرتفعة نسبيا في عدم المقدرة على التحكم والرقابة بشكل واسع على المادة التي يتم نشرها.

وكما سبق وأسلفنا ذكره فإنه من المفروض في العلاقات العامة تحديد السوق المستهدف (رجال الأعمال، وكيل السياحة والسفر، الجماعات السياحية ... الخ)، توزيع السوق وانتشاره (حاجات السوق، الفئات العمرية، الجنس والجنسية) موسمية نشاطات الفندق، المسارات المتوقعة لحجم وقيمة المبيعات من الخدمات الفندقية للغرف، الطعام والشراب.. الخ وغيرها الكثير.

من مظاهر العلاقات العامة الأخرى في الفندق هو معرفة ماذا يدور في الفندق، في الكثير من الأحيان يتطلب الأمر خلق مناسبة معينة ولكن هذه الحالة تعتبر الإستثناء وليست القاعدة العامة.

ما هي بعض الإمكانيات أو الاحتمالات التي يمكن من خلالها الحصول على تغطية إعلامية للفندق؟

هناك الكثير من الحالات والمناسبات التي يمكن أن يتم نشرها حول الفندق، مثل تعيين موظفين جدد، ترفيع موظفين، إدخال سلع وخدمات جديدة، طباعة وتوفير منشورات وبروشرات جديدة، أو حتى قيام الفندق بنشاطات مميزة.

5-4-8 الدعاية Publicity: تعتبر الدعاية أسلوبا مجانيا للترويج، من حيث أنها تنقل أخبارا مجانية وتنشر اسم الفندق بين الجماهير المختلفة ضمن مجموعة من الأخبار، لكنها تعتبر أسلوبا مكلفا للترويج من حيث احتمال وجود أو نشر أخبار سيئة حول الفندق مثل حالات الوفاة غير الطبيعية أو السرقة التي تحصل في الفندق.

مقارنة بالإعلان، فإن الإهتمام بالدعاية لا يزال قليلا من قبل الإدارة الفندقية، بالرغم من كونها مجانية وأكثر مصداقية لدى العملاء. كما تعتبر الدعاية شكلا مألوفًا من أشكال العلاقات العامة في صناعة الضيافة، وكذلك يطلق على الدعاية اسم الإعلان المجاني.

هناك الكثير من الفرص التي تعرض نفسها كدعاية يمكن استغلالها من قبل الإدارة الفندقية، مثل افتتاح أو إضافة تسهيلات جديدة، استقبال أشخاص مهمين VIPs في الفندق وغيرها الكثير.

تحتاج الدعاية إلى تخطيط فعال ومتابعة للحصول على أفضل النتائج. هناك العديد من الأحداث التي يمكن استغلالها للدعاية في الصناعة الفندقية، مثل تعيين chef، معرض أو مؤتمر من نوع خاص، أو أشخاص معروفين يقيمون في الفندق. كما نجد أن العديد من الفنادق تقوم بالحملات الخيرية، وكذلك هناك الكثير من الأحداث التي تبدأ من أو تنتهي بالفندق الذي يقوم برعايتها، مثل الماراثون أو سباق السيارات... الخ، من الواضح أنه يتوجب على إدارة الفندق البناء والمحافظة على علاقات حميمة مع رجال الصحافة والإعلام، وقضاء بعض الوقت معهم ودعوتهم لزيارة الفندق بين الفينة والأخرى حيث يتمتعون بالأجواء الفندقية اللطيفة، بدلا من أجواء المصانع وضوضاء الشوارع المزعجة، حتى يتسنى نشر الأخبار المتعلقة بالفندق ومواجهة الدعايات التي يمكن أن تؤثر سلبيا على نشاطاته. يوجد عدة ميزات للدعاية تجعلها ذات قيمة عالية لإدارة التسويق الفندقي، من أهمها:

- المصدقية **credibility**: عادة ما ينظر للدعاية على أنها جزء من المادة التحريرية، لأنها تتم عن طريق جهة غير الجهة ذات المصلحة المباشرة، على العكس، يبدو الإعلان أقل مصداقية من الدعاية حيث أن الإعلان يكون من جهة معروفة ومدفوع الأجر.
- الموضوعية **objectivity**: تعتبر الدعاية مستقلة عن تأثير الجهة ذات المصلحة المباشرة ولهذا فهي تستقطب اهتمام الجماهير دون استخدام الدفاعات النفسية **psychological defenses** وبالتالي فهي تستخدم للتأثير على اتجاهات ومواقف العملاء.
- التكلفة المنخفضة **low cost**: لا يتم شراء حيز أو وقت كما هو الحال في الإعلان، لكنه أحيانا يتم دفع تكاليف الكاتب أو صحفي متخصص لإظهار الدعاية بشكل مميز ومؤثر.
- المرونة والمواكبة **contemporaniety**: حيث يمكن الحصول على الدعاية بأي مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمات الفندقية.
- التحريرات الإخبارية المستخدمة لغايات الدعاية، يجب أن تكون مختصرة، دقيقة، حقيقية، تحمل التاريخ وموجهة لجمهور محدود.

9-4-5 العرض التجاري Merchandising: هو أي شكل من أشكال التوافر المؤثرة على سلوك العملاء، عدا البيع الشخصي والذي يأخذ حيزا في محلات التجزئة ذات الخدمة الذاتية، وهي المجال الواسع الذي يمكن ممارسة مهارات العرض التجاري للسلع من خلالها بطريقة تؤثر على سلوك العملاء، أما في الصناعة الفندقية لازال تطبيق العرض التجاري في طور النمو. الحوافز يمكن أن تكون بصورة أشكال مثل:

الإضاءة، تصميم الفندق، إشارات فتح وإغلاق الأبواب، تذاكر مواقف السيارات، عرض الطعام والشراب، رفوف المعلومات... الخ، إضافة لما سبق فإن العرض التجاري يمكن أن يشمل خدمات الغرف الاعتيادية، طلب تكسي للعميل، أو غير ذلك. الوظيفة الأساسية هي تحفيز العملاء والتأثير على سلوكهم على المدى البعيد. يمكن أن يتعرض العميل لعمليات العرض التجاري في الفندق لاستثارته لاستخدام التسهيلات المتوفرة في الفندق، زيارة المطعم أو المقهى.. الخ.

عادة ما يستخدم العرض التجاري ثلاثة أنواع من التكتيك للتأثير على ملوك العملاء وهذا يعرف ب ASDA ويشمل سهولة الوصول **accessibility**، السيطرة على أحاسيس العملاء **sensory domination** والظهور للعميل **appeal**، أما سهولة الوصول أو الحصول على الخدمات يمكن تعزيزها من خلال خدمة الغرف المميزة، عرض الطعام والشراب، تعدد طرق الوصول إلى المطاعم والمقاهي، تسهيلات مواقف السيارات، والسيطرة الحسية يمكن أن تتم عن طريق استخدام الحوافز الخارجية لاستثارة رغبة العميل، والذي بالتالي يقوم بتوليد حالة من التوتر والتي يمكن التخلص منها عند القيام بالشراء. الظهور للعميل يكون عندما يشعر أنه فعلا تأثر بالحوافز الخارجي وأصبح لديه دافع

للشراء والذي يمكن أن يعمل على المستوى النفسي، فمثلا عرض أدوات تحضير الطعام يمكن أن يؤثر على شهية الطعام لدى العميل.

الحوافز المستخدمة في العرض التجاري يمكن تصنيفها على أنها مرئية Visual، ومسموعة ومرئية audio-Visual. القليل أيضا يعمل من خلال حواس اللمس والشم، والوسائط المرئية تتضمن displays, electronic broadcasters, signs posters, menus, bulletin boards, tend cards مثل استخدام المذياع بهذا الخصوص. الوسائط المرئية والمسموعة تتضمن الأفلام، الشرائح، والأفلام التوضيحية وعروض الفيديو.

السلع والخدمات الفندقية التي يمكن أن يتم لها عرضا تجاريا تشمل:

- السلع والخدمات الأساسية main وتشمل وسائل الراحة والطعام والشراب.
- السلع والخدمات المرتبطة بالسلع الأساسية associated وتشمل الكتب، الصحف، الدخان، تصفيف الشعر، الغسيل والكي وغيرها.
- سلع وخدمات أخرى. وتشمل المجوهرات التقليدية، الرسومات الملابس، الحلويات، النوادي الرياضية .. الخ. يمكن أن يتم العرض التجاري في حالة الفنادق بأربعة مناطق:
- الساحات العامة public areas: مثل مكتب الاستقبال، ردهة الانتظار lobby، المصاعد، الممرات، الحمامات، حجرة الإيداع clock Tools، حجرة الانتظار lounges، إضافة للمساحات الداخلية السابقة هناك مجال لاستغلال مساحات خارجية مثل: منافذ العرض، الملصقات، إشارات التوجيه في الشوارع ومواقف السيارات..
- غرف الضيوف.
- مناطق تناول الطعام مثل المقهى، snack bar والمطاعم Bars; public lounge&cocktail.. إن إدارة عناصر العرض التجاري تتضمن الحاجة إلى خطة محكمة وأهداف يمكن تحقيقها واختيار دقيق لأساليب العرض التجاري التي سيتم استخدامها. مثل هذه الخطط الخاصة بالعرض التجاري تتضمن عشر مراحل كالتالي:
- جمع الحقائق والتي تتضمن تحليل المبيعات، الأقسام والخدمات، تحليل الأرباح للأقسام والخدمات، وتضمين العميل في عملية جمع الحقائق باعتبار البداية والنهاية في تحديد نشاطات الفندق.
- تحديد مشكلة العرض التجاري.
- تحديد الأهداف.
- بيان أساليب العرض التجاري المنوي استخدامها.
- تحديد البرنامج الزمني للتنفيذ.
- تحديد الأقسام والعاملين والوسائل المشمولة بالنشاط.
- تحديد متطلبات التدريب للعاملين.
- توقع ردود فعل المنافسة.
- تحديد الموازنة الضرورية للعرض التجاري.
- تحديد وسائل التقييم لفعالية للعرض التجاري.

5-4-10 الرعاية التجارية Sponsorship: الرعاية التجارية هي عبارة عن الدعم المادي أو المالي لبعض

النشاطات والتي عادة ما تكون نشاطات فنية أو رياضية والتي لا تقع عادة ضمن قائم النشاطات الاعتيادية أو المألوفة لراعي النشاط. يمكن أن تكون برامج الرعاية التجارية دولية، قومية أو محلية جماعية أو فردية، فنية، رياضية أو بيئية، في حدث أو مجموعة من الأحداث، كما يمكن أن تكون موجهة لمصلحة المجتمع بالدرجة الأولى، ومن الملاحظ أن الرعاية التجارية تستخدم بشكل مطرد في الصناعة الفندقية، يترتب على إدارة الفندق رسم الأهداف المحددة للرعاية التجارية، مع تحديد موقع وتوزيع الموازنة، ومن ثم تقييم برامج الرعاية بعد تنفيذها. إن برامج

الرعاية التجارية يمكنها تعزيز العلاقة بين الفندق والعملاء، مع تقديم التغطية الإعلامية اللازمة وتعزيز العلاقات مع العاملين في الفندق والمجتمع المحلي.

الرعاية التجارية يمكن أن تتبع من خلال بحث الفندق النشط عن برامج يقوم برعايتها ضمن نشاطاته الترويجية، أو عن طريق قبول عروض مقدمة من بعض الجهات ليقوم الفندق برعايتها.

تكاليف الرعاية التجارية تتضمن تكاليف الجوائز المقدمة، تجهيز أدوات العرض، أجور ورواتب الموظفين المسؤولين عن النشاط، الضيافة للزوار، تكاليف الإدارة والسفر، الإعلان عن برامج الرعاية والتكاليف المتعلقة بتقييم تأثير ونتائج الرعاية التجارية.

عادة ما يتم تقييم برامج الرعاية بشكل رسمي ومن خلال مقاييس جرافية مجردة مثل: عدد الأعمدة أو المساحة بالسنتيمتر التي تم نشرها حول برنامج الرعاية، الزمن الذي ظهرت فيه اللوحات التي تحمل اسم الفندق على التلفاز، عدد الزوار الذين حضروا النشاط أو الحدث، أو عدد مرات تكرار اسم الفندق في وسائل الإعلام المختلفة.

11-4-5 موازنة المزيج الترويجي Budgeting The Promotion Mix: موازنة المزيج الترويجي هي عبارة عن خطة مستقبلية بلغة الأرقام لفترة زمنية مستقبلية - عادة ما تكون سنة أو أقل، حول التوقعات المستقبلية للمصاريف المختلفة لعناصر الترويج في الفندق بالاعتماد على حجم وقيمة المبيعات المتوقعة من السلع والخدمات الفندقية خلال نفس الفترة الزمنية.

إن الأسلوب الذي يتم فيه تقسيم الموازنة الترويجية بين عناصر الترويج المختلفة يعتمد على عدد من العوامل أهمها:

• مشكلة الاتصال التي يواجهها الفندق communication problem:

عندما يكون هدف الفندق هو تغيير اتجاهات ومواقف العملاء، فإن الاتصال الشخصي يكون أكثر فعالية، أما الاتصال غير الشخصي يناسب معالجة المشاكل الإدراكية cognitive. وعندما يكون الهدف هو طلب القيام بفعل معين action من قبل العميل فإن ترويج المبيعات sales promotion، أو العرض التجاري لسلع وخدمات الفندق merchandizing يمكن أن يؤثر على سلوك العملاء لشراء السلع والخدمات على المدى القصير.

• **مدى التأثير والاهتمام أو الاندماج involvement:** إن دور الترويج الأساسي في عملية التعليم الإدراكي cognitive learning هو بمثابة نقل وإيصال معلومات إقناعية للتأثير على ميول العملاء للشراء. كما أن محتويات الرسالة الترويجية في هذه الحالة يجب أن تؤكد منافع السلعة أو الخدمة وكيف أنها تتميز عن غيرها من السلع والخدمات الموجودة في السوق.

أما في عملية التخلص من ارتياب وشك العملاء في مرحلة ما بعد الشراء dissonance Reduction فيستخدم الترويج للتزويد بمعلومات تؤكد للعميل صواب قراره، وتخفيف حالة عدم الارتياح النفسي فيما بعد الشراء. في حالة الاندماج أو الاهتمام القليل من طرف العميل low involvement نجد اهتماما قليلا من قبل العميل بجمع المعلومات بشكل نشط، وهكذا نجد أن محتويات الرسالة الترويجية تركز على حوافز مؤقتة وتعريف عام وتذكير مستمر بالسلع والخدمات.

• **مستوى الاستثمار level of investment:** أنه من الطبيعي أن تكون الاستثمارات الكبيرة من جانب الفندق متبوعة بمصاريف وموازنة ترويجية كبيرة لحماية الاستثمارات وتنميتها. أما السلع والخدمات الأكثر نجاحا في السوق تحتاج للحماية التامة والعناية المستمرة. وفي حالة الاستثمارات الكبيرة نجد تخصيص موازنة كبيرة للإعلان لمحاولة إبعاد أي منافس من التأثير على الفندق أو مركزه في السوق والإبقاء على مركز قيادي للفندق في السوق.

• **الموقع الجغرافي وانتشار السوق location of the market:** الفنادق المستقلة صغيرة الحجم ذات الموقع الواحد، تعتمد على السوق المحلي لبناء وتدعيم مركز الفندق في السوق، وتعتمد على الشهرة والسمعة المحلية، بينما الشركات الفندقية الكبيرة وسلاسل الفنادق العالمية، تتميز بتعدد مواقعها الجغرافية وكذلك بتنوع وانتشار

أسواقها وعمالها. ورغم اهتمامها بالكلمة المنقولة word of mouth كوسيلة ترويجية إلا أنها تعتمد بالشكل الرئيسي على الإعلان، ترويج المبيعات، البيع الشخصي وغيرها من عناصر الترويج.

• **نوع السوق type of market:** في عملية الترويج للمؤسسات والشركات، نجد أن التمثيل الشخصي عن طريق البيع الشخصي المباشر هي أفضل أساليب الترويج بينما في حالة انتشار السوق بشكل واسع وكذلك في عمليات الترويج للأفراد والجماعات غير المنظمة، نجد الإعلان له تطبيقات واسعة المجال لخلق الوعي واكتساب الاهتمام وإقناع العملاء للإقبال على شراء سلع وخدمات الفندق وكذلك في عملية ما بعد الشراء للتخفيف أو التخلص من ارتياب العملاء النفسي.

• **مرحلة دورة حياة السلعة / الخدمة stage of PLC:** مع إختلاف وتطور مراحل دورة حياة السلعة أو الخدمة يتغير هدف الترويج والأساليب المستخدمة. ففي المراحل الأولى من إدخال السلعة أو الخدمة للسوق، نجد أن البيع الشخصي وترويج المبيعات أكثر استخداما لتقديم السلعة أو الخدمة للعملاء. وتجريب السلعة أو الخدمة يتم تشجيعه من خلال تقديم العينات ووسائل ترويج المبيعات الأخرى. أما الإعلان يستخدم لخلق الوعي والتذكير والتأثير على سلوك العملاء.

تختلف الفنادق وبرامجها الترويجية، إلا أن الهدف الرئيسي هو نفسه للبرامج الترويجية للفنادق، والذي يتمثل في إيصال رسالة الفندق للعملاء بغية التأثير في سلوكهم تجاه الخدمات الفندقية المقدمة. بالرغم من أن صناعة الضيافة نشأت وتطورت منذ زمن طويل، إلا أن الترويج الفندقي ظهر حديثا بمفهومه الواسع والعلمي، +و- عليه وجب الاهتمام بالموارد البشري كعمود فقري لقيام نشاط الخدمات بشكل متميز و فعال من حيث تنافسيته و مبادرته في تحقيق قيمة للمستفيد الفندقي...

5-5 الناس: يضمن (Borden) في نموذج التقليدي للمزيج التسويقي عنصر الناس فقط تحت تسمية البيع الشخصي، وقد فشل (Borden) في تضمين جانبين مهمين جدا من عنصر (الناس)، وهذين الجانبين هما:

إن الناس الذين يؤدون دورا إنتاجيا أو تشغيليا في مؤسسات الخدمة (مثل لكتبة في البنك Clerks أو الطهارة في المطعم Chefs) يشكلون جزءا مهما من منتج الخدمة، بل يساهمون أيضا في إنتاج الخدمة، مثلهم تماما مثل مندوبي البيع (Sales staff). ومن الصفات أو السمات المميزة في كثير من مؤسسات الخدمة، أن الموظفين التشغيليين (Operational staff) يقومون بأدوار مزدوجة. فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة. إن طريقة انجاز الخدمة أو أسلوب أدائها يعد حاسما بالنسبة لبيع الخدمة تماما، كما هو الحال في نشاط البيع التقليدي؛ في هذا السياق، فإن إدارة التسويق تكون معنية بشكل واضح بالجوانب التشغيلية للأداء، وفي التأثير أيضا على عملية السيطرة على جوانب معينة من جوانب العلاقة بين المستفيدين من الخدمة والقائمين على تقديمها، إن الدور الحيوي الذي يلعبه القائمون على تقديم الخدمة، خصوصا في عمليات الاتصال الشخصي العالي (High – contact service operations) يعني أن على إدارة التسويق أن تعير اهتماما خاصا لاختيار العاملين، وتدريبهم، وتحفيزهم ورقابتهم، وكما يؤكد (Davidson) فإن "السر الكامن وراء نجاح مؤسسات الخدمة هو الإقرار علنا بأن العاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالعملاء هم الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الناس في مؤسسة الخدمة". إن العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم، تعد في غاية الأهمية في قطاع الخدمات. إن إدراكات المستفيد حول جودة الخدمة قد تتشكل وتتأثر بفعل المستفيدين الآخرين. فسلوك نزلاء فندق معين، أو رواد مطعم معين قد يؤثر على شكل وجودة خدمة المقدمة، إلا أن المشكلة التي تواجه المديرين في حالات كهذه تكمن في صعوبة السيطرة على طبيعة العلاقات التفاعلية القائمة بين المستفيدين، وبالتالي صعوبة إدارة أو تسيير هذه العلاقات.

إن أهمية المورد البشري التنافسي المتميز (الناس- الأفراد) في التسويق الاستراتيجي للخدمات يختلف عما هو معمول به في المؤسسات الصناعية الأخرى، ففي قطاع الخدمات يشكل المورد البشري العمود الفقري لعمليات الخدمة —Servuction—، أما التسويق الاستراتيجي الفندقي ينشغل بالمورد البشري كونه أصل من أصول تنافسية المؤسسة الخدماتية، إذ إن مستوى الاتصال يمكن تحديده عن طريق تصنيف الخدمة المقدمة و المعروضة و درجة تنافسيته و

درجة كثافة استخدام الأفراد (الخدمات التي تعتمد بشكل كبير على المورد البشري) مقابل الخدمات التي تعتمد بكثافة على الآلات و الأجهزة و الشبكات و البرمجيات ..(الخدمات التي تعتمد بشكل كبير على الدليل المادي)،²⁷ فبعض الأفراد في المؤسسة الخدماتية لهم اتصال مباشر بالعملاء، والبعض الآخر منهم لا يتضمن دوره أي اتصال مع العملاء، وقد يكون الاتصال مرئياً بالعميل أثناء تقديم عملية الشراء، الخدمة و الانتفاع منها (خدمة سياحية، فندقية، طبية،...) أو ربما لا يكون مرئياً (مراكز الاتصال لتلقي الشكاوي، البيع الإلكتروني، حجز التذاكر عبر النات...)و التصنيف التالي يوضح أدوار العنصر البشري في المؤسسة الخدماتية التنافسية :

- الدور الرئيسي : حيث تعرض و تقدم الخدمة فعليا من قبل مقدمها للمستفيد (كطبيب جراحة القلب،الحلاق...).
- الدور المتسهل : حيث يسهل الافراد مقدمي الخدمة الفندقية في هذا السياق التبادل و المشاركة مثل موظفي الاستقبال في الفندق ، المرشد السياحي، موظفي الاستعلام و علاقته مع النزلاء.
- الدور المساعد و المساند : يؤدي مقدم الخدمة الدور المساند في ايجاد عملية التبادل لكنهم ليسوا جزءا منها كوكلاء السفر ، حاملي الأمتعة في الفندق ، رواق الاستقبال في الفنادق .

إن إدراك العملاء للجودة يتأثر مباشرة بسلوكيات و تصرفات المورد البشري التنافسي المتميز في المؤسسة، كما أن مستوى الرضى أو عدم الرضى يتأثر بالطريقة التي يتعامل بها الأفراد في المؤسسة مع طلبات و حاجات العميل، و الإجراءات التي يتخذها هؤلاء الأفراد في حالة حدوث خطأ في عرض الخدمات بالجودة التي أقرتها متطلبات العملاء و مدى مطابقتها للنوعية و المواصفات المتوقعة و المنتظرة من العملاء بالإضافة إلى مدى تأثير سلوك الأفراد على جودة و نوعية الخدمات المطروحة .

إن الدور الاستراتيجي و التسويقي للموارد البشرية (الأفراد- الناس-) في المؤسسة الفندقية التنافسية هو التآزر و التلازم المطلق بينها وبين عناصر العملية الخدماتية أو نظام تسليم الخدمة في تنشيط العملية و النظام، كما أن تحقيق تنافسية أرقى في مجال جودة و نوعية الخدمة الفندقية هو اساس نجاح المؤسسة الفندقية استراتيجيا و عمليا ، حيث أن الصورة المكونة عن المؤسسة الفندقية لا يكمن فصلها عن الصورة المبنية أو المدركة عن مواردها البشرية الأفراد- الناس- و بالتالي على المؤسسة الفندقية ان تعنى باختيار و تدريب مواردها البشرية و تحفيزهم لتحقيق مبتغى المعادلة التسويقية (تعظيم ارباح المؤسسة الفندقية + النمو المستمر في السوق + تنافسية أكبر + تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية = رضى الزبون + حصة سوقية أكبر + مركز تنافسي متميز + صورة ذهنية أنيقة و تنافسية) بالاعتماد على اسلوب ادارة الجودة الشاملة للموارد البشرية ، أي الاعتناء بالمورد البشري من حيث الاستثمار فيه في المدى المتوسط و الطويل ، كي يحقق إيرادات مادية و معنوية و تنافسية أكبر لمؤسسة الخدمة الفندقية، و يضمن لها تذكرة النجاح و التميز في السوق الفندقي، و تكون معززة بالأنظمة المادية(الدليل المادي) و العمليات الدقيقة و المتقدمة للخدمة الفندقية .

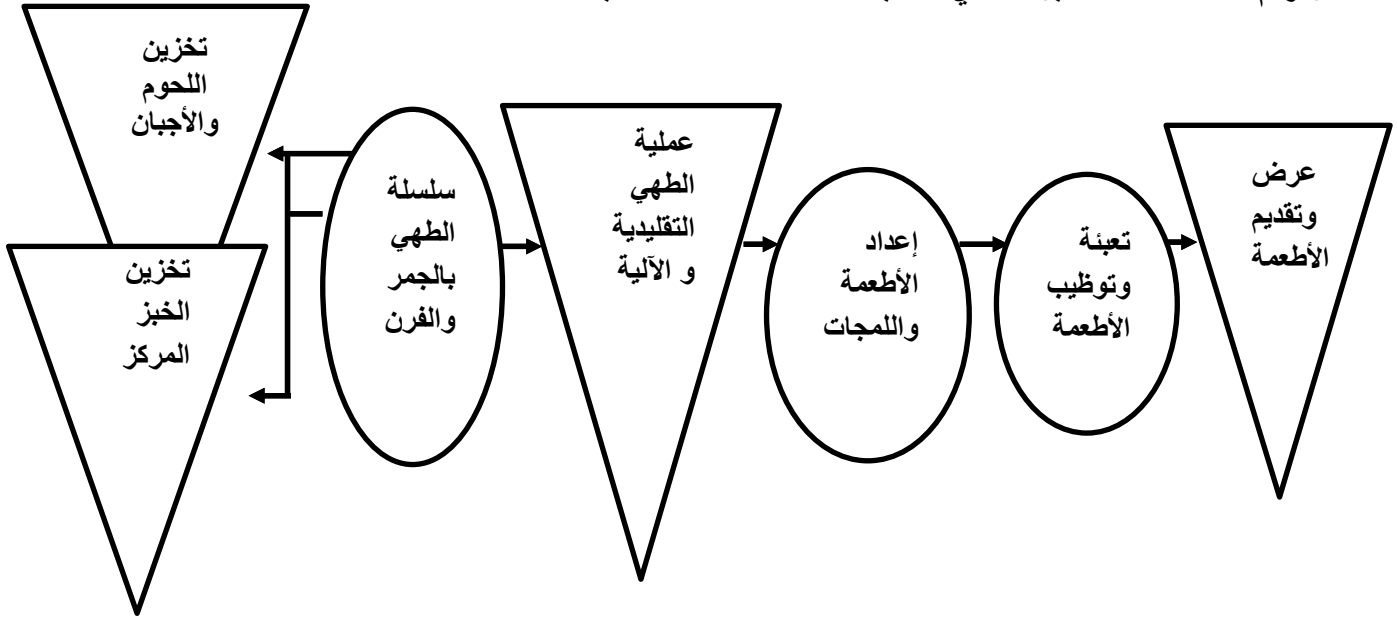
5-6 الدليل المادي:

لا يوجد إلا القليل جدا من الخدمات الصرفة أو المطلقة (**Pure services**) التي لا يلعب الدليل المادي (**Physical evidence**) فيها دورا في عملية التبادل في السوق. وعليه، فإن مكونات الدليل المادي المتوفر سوف تؤثر في أحكام المستفيدين حول مؤسسة الخدمة المعنية. ويتضمن الدليل المادي عناصر مثل البيئة المادية (الأثاث ، واللون، والديكور، والضوء)، والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثلا السيارات التي تستخدمها الشركة الفندقية لتأجير السيارات)، وأشياء ملموسة أخرى (مثل الشعارات التعريفية التي تستخدمها شركات الطيران على عفش المسافرين للتعريف بها) وغيرها، ان التصميم الداخلي للمؤسسة الفندقية و ترتيب المعدات و المقاعد و المكاتب و الاضاءة و الألوان و الستائر و المواد المستعملة و النشرات و أنظمة التكييف و التدفئة و الشبكات الآلية و البرمجيات و الأنظمة المعلوماتية الخبيرة و الذكية و جودة الدلائل المرئية و الصور و الرسوم البيانية جميع تلك عوامل تشترك في خلق الانطباع و الصورة

²⁷ حميد الطائي، بشير العلق، " إدارة عمليات الخدمة "، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص ص : 60-61

الذهنية في ذهن الزبون الفندقي، كما أن للمدخل الخارجي دوراً أساسياً في التأثير على الصورة الذهنية المدركة، فتركيبية البناء الفندقي التي تتضمن الحجم والشكل والمواد المستعملة في البناء والهندسة المعمارية له والموقع والعناصر الجاذبية مقارنة بالبنائات المنافسة لها عوامل تساهم في تكوين الصورة والانطباع الإيجابي لدى العملاء الفنيين الحاليين والمحتملين. بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: سهولة التوقف ووجود مواقف للسيارات وتصميم المدخل الرئيسي للفندق وتصميم الأبواب والشبابيك والعربات، فكلها أيضاً تعدّ عوامل مهمة ومؤثرة في تصميم الاستراتيجيات التسويقية الفندقية والحملات الإعلانية والمنشورات وحتى النشر على مواقع التواصل الاجتماعي والأنترنت.

الشكل رقم 15: أنظمة الدليل المادي لعملية خدمة المطاعم الفندقية



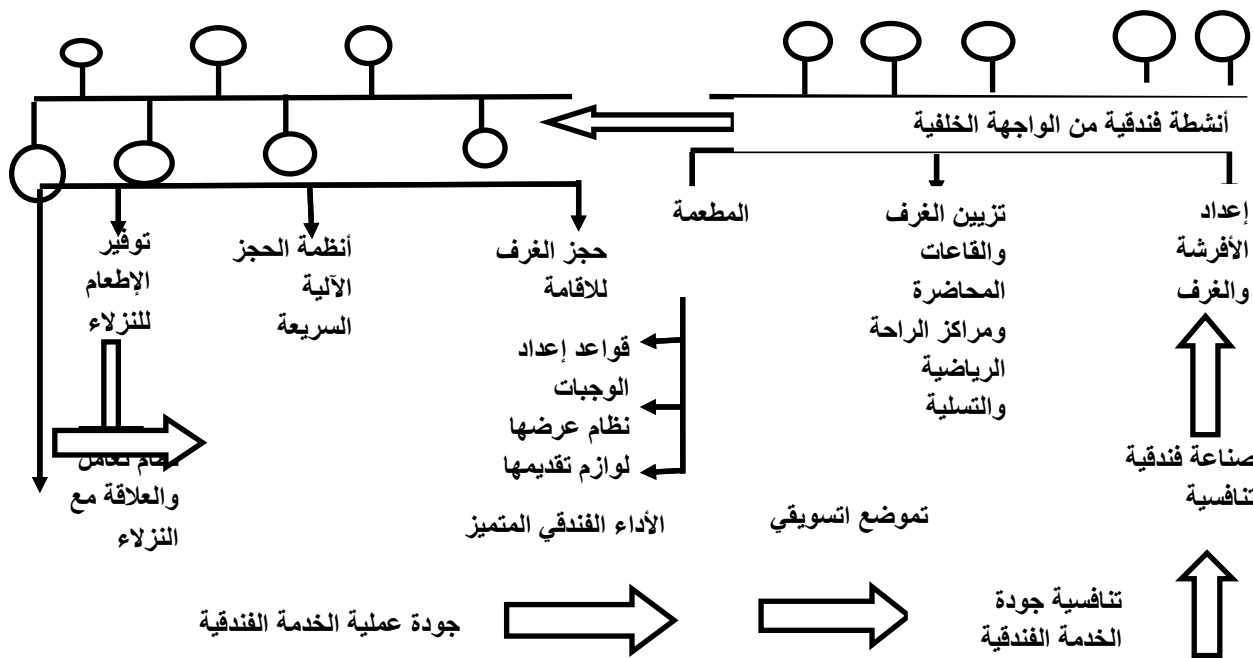
SOURCE: JAMES TEBOUL ; « management des services » ; édition :organisation ; paris;2007 ,p :73

فالمؤسسات تستخدم الدليل المادي لتمييز منتجاتها الخدمائية عما هو معروض في السوق وتعطيها ميزة تنافسية في النشاط الفندقي، يعتبر الفرن الآلي وتعبئة الأطعمة مثالا عن ذلك، فهذه الأنظمة والوسائل المادية تساهم مساهمة فعالة وفاعلة لجعل الخدمة الفندقية أكثر جودة وتنافسية عن الخدمات الفندقية المنافسة في طريقة استخدامها، أو استحداثها مما يولد انطباع وإدراكا إيجابيا لدى النزول وكسب ولائه وهذا مرهون أيضا بالقدرة على إيجاد تموضع مناسب للخدمة الفندقية من خلال الدليل المادي المعتمد في إنجاز خدمة المطاعم على مستوى الفندق مثلا وما يحققه من خدمات الإطعام التي تزيد من قيمة الخدمة الفندقية وتجعلها أكثر تنافسية وجاذبية سوقية، فمؤسسة الخدمات الفندقية التي تستخدم الدليل المادي تكون خدماتها متميزة عما هو معروض من طرف المنافسين في السوق وذلك يعطيها ميزة تنافسية، فالدليل المادي مثل؛ السيارة، المكاتب، الحاسب الآلي، الشبكات الآلية...، يكمن في أن تزداد قيمته خلال استعمال كل من العناصر الملموسة وغير الملموسة كأجهزة التكييف، الكمبيوتر، الأقمار الصناعية، شبكة الأنترنت... إذ أنها تزيد من القيمة المادية والمدركة للخدمة اتجاه الزبون الحالي أو المحتمل لجعل الخدمة التنافسية الفندقية أكثر ملموسية

7-5 عملية تقديم الخدمة : إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة لمؤسسات الخدمة، كما أن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل مؤسسة الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين، كما تشتمل هذه العملية على نشاطات "بروتوكولات" أخرى، مثل المكننة، وتدقيق النشاطات، وحرية التصرف والاختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه المستفيدين وحفزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة

الشكل رقم 16: نظام عملية إنجاز الخدمة تنافسية الفندقية (Process)

الأنشطة الفندقية الأمامية - الواجهة الأمامية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع في التسويق الفندقي وتسويق الخدمات السياحية

يتعلق نظام تسليم وعرض الخدمة الفندقية أين؟ و/متى؟ كيف؟ وماذا؟ يتم عرضها للنزيل، و كما هو الحال موضح في الشكل السابق فإن سيرورة نظام عرض الخدمة لا يتضمن العناصر المادية لتشغله فقط وإنما يستلزم أيضا التعرض للمستفيدين (النزلاء).

إن التفاعل ما بين موردي الخدمة الفندقية و المستفيدين هو تفاعل مرئي وثيق إلا أنه ولأسباب تتعلق بفاعلية و كفاءة التشغيل للنظام و كذلك مساهمة المستفيد نفسه في انجاح العملية، إن العناصر المرئية في نظام عمليات الخدمة بدأت تتقلص بتغير و تطور نظام عرض الخدمة و تحول الخدمة من مستويات اتصال مباشر عال إلى مستويات اتصال غير مباشر .

إن تقديم الخدمة إلكترونيا غالبا ما يوفر راحة النزيل و يقلل من التكاليف النقدية و الزمنية و حتى الضمنية منها بالمقارنة مع نظام الخدمة التقليدي كما أن معدات الخدمة الفندقية كأنظمة الحجز الآلية و الدفع الإلكتروني متوفرة اليوم على مستوى الفنادق و تساهم في تحقيق المرونة و السرعة في عرض و تسليم الخدمة بكفاءة و فعالية للنزيل.

و تعدّ عملية إعادة تصميم الخدمة انشغالا استراتيجيا و عمليا بدرجة الأساس إلى غاية التحليل المعمق للخطوات العملية الإنتاجية و التسويقية في مؤسسة الخدمة الفندقية، و بين هذه الأخيرة و البيئة الخارجية و التنافسية.

و عند تشريح هذه المراحل علينا أن نضع السؤال الآتي : " هل بإمكان التكنولوجيا المعلومات و الشبكات الآلية و أنظمة الأتمتة الحديثة و الجديدة المستخدمة من طرف المؤسسة الفندقية أن تحسن من عمل نشاط عمليات الخدمة بصورة أكثر كفاءة و فعالية للوصول إلى أرقى مستويات التنافس ؟ التحسين في هذا السياق يصف و يهدف إلى زيادة كفاءة و فعالية عملية تسليم الخدمة للعملاء، و هذا يؤثر على المكانة التنافسية بطريقة إيجابية، و هذا التحليل يركز على المكتب الأمامي و الخلفي و الطريقة التي يشارك بها العملاء في كامل مراحل عملية الإنتاج و التسليم للخدمة الفندقية و الهيكل التنظيمي و أنظمة المعلومات و عمليات الرقمية و الذكية بصدد تحسين جودة أداء الخدمة الفندقية و تحقيق مستوى عال من التنافس في السوق الفندقي و أخذ حصة سوقية معتبرة فيه .

و من وجهة نظر إدارة العمليات، فإن أي نظام أو نموذج يعدّ الزبون عنصرا استراتيجيا في العملية الإنتاجية، لأن النظام متفاعل و يحقق التآزر بين مراحل و أجزاء العملية الإنتاجية و بإمكان تنميط أو صناعة الخدمة الفندقية حسب طلب كل قطاع سوقي مستهدف أو كل زبون إدارة عمليات تسليم الخدمة فرد بفردي (OneTo One)، إن نظام إنتاج

الخدمة الفندقية من الصعب تطبيقه في كل الأحوال و هذا راجع لعدة اعتبارات مرتبطة بطلب السوق و الإمكانيات التكنولوجية و البشرية و التسويقية المتوفرة و المكانة التنافسية للفندق لأن نظام إنتاج و تسليم الخدمة الفندقية متصل بالسوق و تذبذباته و هو متغير بشكل مستمر من يوم إلى يوم و من ساعة إلى ساعة و من دقيقة إلى أخرى ، و هذا يخلق مشاكل كثيرة و كبيرة في تخطيط الطاقات الإنتاجية و تخصيصها للاستخدام الأمثل لها . كما يساهم نظام إنتاج و تسليم الخدمة الفندقية نموذجاً ناجحاً و فعالاً في تحقيق التموضع التنافسي و السوقي للمؤسسة الفندقية لكونه يمكن الزبون من الإسهام بشكل مطلق في العملية مما يولد صورة ذهنية مدركة تجعله وفياً و مخلصاً للمؤسسة و الخدمة معا .

-المحور الحادي عشر : التموضع السوقي للخدمة ضمن منظور تنافسي :

لو سألت مجموعة من مديري مؤسسات خدمية مختلفة حول الكيفية التي يتنافسون بها، فإنك بلا شك سوف تستمع إلى أجوبة مثل: "نحن نتنافس على الخدمة" أو "نحن نقدم قيمة جديدة لأموال المستفيد" أو "إن الناس هم رصيدنا" أو "أن راحة الناس هي هدفنا" و التي تعكس رسالة المؤسسة الخدمية .

إن أجوبة عامة كهذه لا تزيد من رصيد المعلومات و المعارف لدى رجل التسويق الذي يسعى جاهداً إلى تطوير استراتيجيات من شأنها مساعدة المؤسسة على التنافس بشكل فعال في السوق.

فالأهم بالنسبة إلى خبير التسوق هو أن يعرف بدقة الأسباب التي تدفع المشتري النهائي أو المشتري الصناعي إلى اختيار مورد خدمة معين دون غيره. وكذلك معرفة الأسباب التي تدعو المستفيد من الخدمة إلى إظهار لمورد خدمة دون غيره. إن مصطلحا مثل (الخدمة) قد يعني أشياء كثيرة و متنوعة، تتراوح ما بين سرعة تقديم الخدمة إلى نوعية التفاعلات ما بين المستفيدين من الخدمة وأولئك الذين يقدمونها، كما تتراوح خصائص الخدمة من حالة تجنب الأخطاء إلى تزويد المستفيدين بخدمات تكميلية داعمة للخدمة الجوهر .

أما راحة المستفيد فقد تشير إلى خدمة تقدم في موقع ملائم أو توفير الخدمات في أوقات ملائمة، أو سهولة الاستفادة أو الحصول على الخدمة.

ومن دون معرفة المزايا و الخصائص الخدمية التي تثير اهتمام و رغبة المستفيد و تدفعه لشراؤها، فإنه من الصعب حقاً على مديري التسويق تطوير استراتيجية تنافسية ملائمة لمؤسساتهم و خدماتهم، و أصعب منه تقييم أداء هذه الخدمات في السوق.

1- البحث عن ميزة تنافسية للخدمات الفندقية اتجاه الزبون :

كلما ازدادت حدة المنافسة في القطاع الخدمي، أصبح من الضروري و الحيوي جداً بالنسبة لمؤسسات الخدمة أن تميز خدماتها بشكل ملموس و حقيقي، ففي اقتصاديات الدول المتقدمة، بدأت معدلات النمو تشد هبوطاً ملحوظاً في صناعات خدمية مثل البنوك، و التأمين، و الضيافة، و التعليم، هذه الصناعات قد وصلت بخدماتها إلى مرحلة النضوج في دورة حياتها، و هناك صناعات أخرى، مثل نقل المسافرين جواً في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأت هي أيضاً تعاني من اختناقات في الطاقات الاستيعابية، و بالتالي ضعفاً هيكلياً واضحاً في الأداء، و عليه، فإن هذه المؤسسات عليها - لكي تضمن البقاء أو تحقيق معدلات النمو لمنشودها- أن توسع رقعة أسواقها، من خلال إما الاستحواذ على الحصص السوقية للمنافسين، أو دخول أسواق خارج حدودها الإقليمية (التصدير مثلاً). و في كلتا الحالتين، فإن نجاحها يعتمد على قدرتها على تمييز خدماتها بالشكل الذي يجعلها قادرة على التنافس في سوق لم يعد فيها للتقليديين مكان.

2- الحاجة إلى "التركيز" على استراتيجيات التنافسية فندقية فعالة و رشيقة :

يعرف رجال التسويق، السوق على أنها: "مجموعة من مشترين حاليين و محتملين لمنهج جوهر معين، لكن لا يمكن من الناحية الفعلية أن تحاول المؤسسة، تلبية حاجات و إشباع رغبات المشترين في تلك السوق أو في الأقل تلبية حاجات جميع المشترين بنفس الطريقة و سبب ذلك يعود إلى حقيقة أن المشترين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، يشكلون أعداداً هائلة، موزعين على مساحات جغرافية شاسعة، و لهم احتياجات و رغبات متباينة و سلوكيات شراء مختلفة و أنماط استهلاكية متنوعة ".

علاوة ذلك فإن مؤسسات الخدمة تتباين بشكل واسع في إمكانياتها المكرسة لخدمة أنواع مختلفة من المنتفعين أو المستفيدين

وعليه، فإنه بدلا من محاولة التنافس في كامل السوق، فإن كل شركة تحاول أن تتبنى استراتيجية تجزئة السوق (**Market segmentation Strategy**) مشخصة تلك الأجزاء أو المقاطعات من السوق التي تكون قادرة، على ضوء إمكانياتها، على خدمتها بشكل أفضل، ولأن كل مستفيد أو مشتر صناعي له خصائص مميزة (أو حتى فريدة)، واحتياجات مميزة أيضا، فإن كل مشتر متوقع أو محتمل هو في الحقيقة قطاع منفصل ومستهدف في السوق.

فبعض الخدمات الشخصية والمهنية تنتج أو تقدم طبقا لاحتياجات ورغبات مستفيدين معينين، دون غيرهم، فطبيب الأسنان مثلا يشخص ويعالج حالة كل مريض على أساس الوضع الخاص الذي يمر به (أي طبقا لحالة أسنانه وظروفه الصحية). والمهندس المعماري قد يصمم فيلا فريدة حقا لعميل ثري، والبنك قد يطور برنامجا للتسليف يكون معقدا للغاية ويستهدف عملاء معينين دون غيرهم، ووفق شروط وتسهيلات غير متاحة لعموم العملاء.

إلا أن الكثير من مؤسسات الخدمة لا تجد هذا التقسيم الجزئي للسوق مفيدا أو مربحا إطلاقا، وبدلا من ذلك فإن هذه المؤسسات تسعى جاهدة لتحقيق ما يسمى باقتصاديات الحجم (**Economies of scale**) من خلال تسويق خدماتها إلى قطاعات سوقية مختلفة كل قطاع منها يكون متجانسا بحد ذاته.

وتقوم كثير من الشركات بتصميم برنامج لتقديم خدمة خصوصية، لكن بشكل جزئي من خلال تقديم خدمة جوهرية معيارية، لكنها تفصل عناصر الخدمة التكميلية على مقاسات عدد من الزبائن / العملاء، أو وفقا لاحتياجات فندقية متميزة و متنوعة محددة منافعها و حاجاتها السوقية و التنافسية للنزول .

3- تحديد واختيار القطاعات المستهدفة للخدمات الفندقية التنافسية :

يتألف القطاع السوقي من مجموعة من المشترين من ذوي الخصائص والحاجات وسلوك الشراء، وأنماط الشراء المشتركة. إن التجزئة الفاعلة للسوق إلى قطاعات تنطوي على تجميع المشترين في قطاعات أو فئات كل قطاع أو فئة يضم مشترين متشابهين قدر المستطاع في خصائص وحاجات وأنماط شراء وغيرها. وينبغي أن لا تتشابه هذه الخصائص بين القطاعات المختلفة عن القطاعات الأخرى ، وهذا هو جوهر عملية تجزئة السوق.

أما القطاع المستهدف فهو ذلك القطاع الذي تختاره المؤسسة من السوق الأم، أو السوق الواسع، وغالبا ما تحدد القطاعات المستهدفة على أساس متغيرات مختلفة. مثلا، قد يستهدف متجر أقسام في مدينة معينة سكان المدينة (تجزئة السوق جغرافيا) ممن تزيد مرتباتهم أو مداخيلهم على حد معين (تجزئة السوق ديموغرافيا)، وممن يقدرون عاليا الخدمات الشخصية المقدمة من قبل كادر كبير خبير في مجال الخدمة، وممن لم يكونوا حساسين كثيرا للسعر (وكلاهما يعكسان تجزئة السوق طبقا للآراء والمواقف المعبر عنها والنوايا السلوكية).

ولأن تجار التجزئة المنافسين في نفس المدينة قد يكونوا هم أيضا راغبين ومستعدين لاستهداف نفس الزبائن الذين يريد متجر الأقسام المعني استهدافهم، فإن على متجر الأقسام هذا أن يثبت نفسه بحيث يكون متميزا (إن قدم شيئا فريدا لهؤلاء الزبائن لا يقدر المنافسون على مجاراته). ومن الأشياء الفريدة التي تساعد متجر الأقسام على تثبيت نفسه، نذكر على سبيل المثال لا الحصر، تقديم المشورة للزبون، وإيصال السلع إلى منازلهم دون مقابل وتقديم تسهيلات ائتمانية إليهم، وزيادة تشكيلة السلع المعروضة للبيع، وزيادة عدد الأصناف السلعية المعروضة في المتجر، وتوفير مواقف آمنة لسيارات المتسوقين، وغيرها من الخدمات التكميلية، ومن القضايا التسويقية المهمة التي ينبغي على منشآت الأعمال إدراكها وفهمها، أن بعض قطاعات السوق تقدم فرصا أفضل من غيرها ، فينبغي إذن اختيار القطاع المستهدف ليس فقط على أساس المبيعات والأرباح المحتملة لهذه القطاعات بل في ضوء قدرة منشأة الأعمال على مجاراة أو تجاوز ما يقدمه المنافسون لنفس القطاع، ولكي تتمكن المؤسسة من اختيار القطاع المستهدف ورسم استراتيجيات فاعلة لتحديد مكانة خدمتها في السوق فإن على المديرين أن يعرفوا كيف يقيم المنتفعون العناصر (المزايا) المتنوعة للخدمة المقدمة ضمن القطاعات السوقية المختلفة؛ مثلا: ما هو مستوى الجودة والأداء المطلوب من كل خاصية ؟ هل هناك فروقات جوهرية بين القطاعات حول الأهمية التي يوليها المنتفعون للخواص المختلفة ؟ هل الخدمات المنافسة تلبى متطلبات

ورغبات المنتفعين، وما هي درجة الاشباع أو الرضا؟ هل يمكن اعادة تصميم الخدمة، بحيث تستطيع ان تلبي بشكل أفضل حاجات المنتفعين، وهل ستكون هذه الخدمة أفضل بكثير من الخدمات المنافسة؟ مما يستفحل فهم سلوك العميل الفندقية من زاوية قابليته الصورية و النفسية و الفكرية اتجاه الخدمة الفندقية المقدمة.

4- ضرورة فهم سلوك العميل الفندقية و اختيار الخدمة الفندقية التنافسية:

يجد المستهلكون سهولة أكبر في تقييم السلع بالمقارنة مع الخدمات، فالسلع التي يمكن تلمسها ومشاهدتها وتجربتها توفر للمستهلك فرصة اكبر لتقييم خواصها وعناصرها قياسا الى خدمة غير ملموسة. كما ان المستهلك يستطيع فحص السلعة قبل شرائها. لكن ليس من السهل اعطاء مثل هذه التقييمات للخدمات.

يرى (Zeithaml) ان الخدمة تركز على خواص الخبرة (**Experience qualities**). والتي لا يمكن تلمسها والتمتع بها الا بعد الانتفاع بها. وخواص التصديق (**Credence qualities**)، والتي ينبغي على المنتفع ان يأخذها من منطلق الايمان بها، لان الخدمة قد تتضمن خواص يصعب تقييمها حتى بعد الانتفاع بها. وعلى الرغم من ان وسائل خدمة الواجهة الامامية والقائمين على تقديم الخدمة هي عناصر مرئية بما فيه الكفاية، إلا أن هذه التسهيلات هي عناصر تشغيلية ضرورية لإنتاج الخدمة.

إن الخدمة الفعلية هي ماثرة (**Deed**) او أداء (**Performance**) لا يمكن تغليفها او تعبئتها واخذها بعد ذلك للمنزل. وكنيجة لذلك، فإن من الصعب نسبيا تحديد طبيعة الخدمة. ان هذه المشكلة تعد من المشاكل التي كثيرا ما تواجه المنتفعين الجدد او الذين لم يجربوا الخدمة بعد، او ممن يفتقرون الى الخبرة المسبقة حول الخدمة المعنية.

5- تطوير مفهوم الخدمة الفندقية لقطاع سوقي محدد جذاب و مثمر :

يمكن للشركة ان تطور مفهوما صحيحا لخدمة قطاع سوقي مستهدف محدد ان البحث مطلوب لتحديد الخاصية / او الخاصيات المرتبطة بخدمة معينة، ومعرفة اهمية هذه الخاصيات بالنسبة لقطاعات سوقية معينة والوقوف على كيفية إدراك المنتفعين لمؤسسات الخدمة لهذه الخاصيات. لكن التعميم يعد خطيرا وينبغي عدم الانغماس فيه.

فلاستراتيجيون ينبغي أن يدركوا أن نفس الأفراد قد يضعون مجموعة من الأولويات المختلفة للخاصيات طبقا لـ :

* الغرض من استخدام الخدمة.

* من الذي يتخذ القرار؟

* توقيت الاستخدام (يومية – أسبوعيا - فصليا).

* فيما إذا كان الفرد يستخدم الخدمة لوحده او ضمن مجموعة.

* تركيبة تلك المجموعة.

لنأخذ مثلا، المعيار الذي يعتمد عليه شخص ما عند اختياره لمطعم لتناول وجبه غداء خلال رحلة اصطياف مع الاصدقاء والعائلة، مقابل اختياره لمطعم لتناول طعام الغداء في جلسة عمل (غداء عمل)، مقابل اختياره لمكان ما لتناول وجبة غداء سريعة مع زميله في العمل. فلو منح هذا الشخص خيارات بديله معقولة، فانه ليس من المحتمل ان يكون باختيار نفس نوع المطعم في كل حالة. وبافتراض اننا اعطينا حريه الاختيار لشخص آخر فإن من المحتمل أن يقوم هذا الشخص في اتخاذ قرار مغاير.

ومن المهم ان يتم تشخيص صاحب القرار الذي يقوم باختيار خدمة معينة. ففي حالة مستشفى، فان صاحب القرار قد يكون المنتفع النهائي (مثلا المريض) او شخص اخر (مثلا طبيب). وفي الحالة الاخيرة يظهر نموذج من خطوتين (**Two – step model**). ان رجل التسويق يحتاج أولا إلى تحديد الخاصيات ذات الأهمية للمنتفع النهائي والتي تدفعه لاختيار الوسيط (الطبيب في هذه الحالة)، وثانيا يحتاج إلى تحديد الخاصيات ذات الأهمية بالنسبة للوسيط في اختيار مورد الخدمة (يعني المستشفى في هذه الحالة).

6- الأهمية الاستراتيجية و التنافسية للخدمة الفندقية مقابل محددات اختيارها:

عادة ما يقوم المستفيدون بالاختيار من بين عروض الخدمة البديلة على اساس الفروقات المدركة بين هذه العروض. لكن الخاصيات التي تميز الخدمات المنافسة عن بعضها ليس بالضرورة هي الخاصيات الاكثر أهمية، مثال ذلك، يضع

العديد من المسافرين السلامة في المرتبة الاولى عند السفر جوا، لكن بما ان معظم شركات الطيران ينظر اليها باعتبارها تتساوى في خاصية السلامة و الإقامة الفندقية ، فإن السلامة ليست عادة خاصية ذات تأثير على الاختيار ما بين شركات الطيران المختلفة، او شركات الطيران الكبرى.²⁸

إن الخاصيات المحددة (بكسر الدال) - أي التي تحدد عملية الاختيار - او بمعنى تلك الخاصيات التي تحدد فعلا خيارات المشتري ما بين البدائل المنافسة. هي في الغالب تقع أسفل قائمه الخواص المهمة بالنسبة للمشتريين. إلا انها خاصيات مهمة لتحديد البدائل المنافسة.

إن خدمات الشراب والطعام على متن الطائرة، أو حسن سلوك موظفي الحجز، هي أمثلة على الخواص المحددة (بكسر الدال) في صناعه النقل الجوي.

تتخصر مهمة رجل التسويق في أي صناعة خدمية في تشخيص وتحديد الخواص المحددة للنجاح و التنافس و القدرة على التميز من حيث الجودة و التكلفة و التسليم المقرر من طرف العميل الفندقي ، وأن يكون مدركا وواعيا للكيفية التي تؤدي فيها كل خدمة منافسة على اساس الخواص المحددة هذه. وغالبا ما تخدم النتائج المترتبة على هذه التساؤلات في تطوير عملية تحديد مكانة الخدمة في سوقها، وكل الأمور و القرارات المتعلقة بعملية تقييم خصائص الخدمة التنافسية وتحديد مكانتها في سوقها. إن بعض الخاصيات يمكن بسهولة قياسها كميًا. بينما توجد خاصيات تقاس نوعيا أو وفق اجتهادات عالية. فالسعر، مثلا يقاس كميًا وبسهولة واضحة كما ان دقة مواعيد خدمات النقل يمكن ان يعبر عنها على اساس نسبة القطارات، الحافلات او الطائرات أو حتى الفنادق التي تصل الى محطاتها ضمن دقائق محددة من الوقت المحدد، أن هذان القياسان يعدان سهلان من حيث الفهم. الا ان خصائص مثل جودة الخدمة التي يقدمها العاملون، أو درجة كمالية الفندق هي "نوعية و جودة" أكثر مما هي "كمية" وعليه فهي عرضة للاجتهادات و التنافس الجيد.

7- تكوين موقع تنافسي للخدمة الفندقية :

إن تحديد مكانة الخدمة في سوقها هي عملية إرساء مكان متميز للخدمة في السوق، والمحافظة على هذا الموقع، بالنسبة لمؤسسة الخدمة وما تقدمه من عروض. يقول (Heskett) بهذا الصدد:

" ان الشركات الاكثر نجاحا هي تلك الشركات القادرة على عزل نفسها عن "الحشر" لكي تحقق موقعا متميزا في السوق التنافسية. فهذه الشركات تميز نفسها، من خلال اجراء تحويلات او تعديلات على الخصائص النموذجية للصناعات التي هي فيها، من اجل بلوغ او تحقيق ميزات تنافسية لصالحها".

إن فهم ماهية وكيفية تحديد مكانة الخدمة في سوقها يعد شرطا لازما لتطوير موقع تنافسي فعال ومؤثر. ان هذا المفهوم لا يقتصر بالطبع على الخدمات، وإنما جاء المفهوم اصلا من تسويق السلع. الا ان المفهوم ضروري جدا ومفيد لمديري تسويق الخدمة الذين يرغبون بتحليل ما تقدمه شركاتهم من خدمات، والإجابة على الأسئلة مثل:

* ما هو موقع شركتنا في أذهان المستفيدين الحاليين والمحتملين؟ بمعنى كيف يرى المستفيدون شركتنا، وما هو تقييمهم لوضعها الحالي؟

* من هم زبائننا أو عملائنا الفعليون المنتفعون من خدماتنا، واي نوع من العملاء او الزبائن نحاول ان نستهدف في المستقبل؟

* ما هي أبرز خصائص عروض الخدمة التي نقدمها (الخدمة الجوهر والعناصر التكميلية المرافقة للجوهر).

* في كل حالة، كيف تختلف عروضنا الخدمية عن تلك التي يقدمها المنافسون؟

* ما هي درجة إدراك المستفيدين في القطاعات السوقية المختلفة لكل عرض خدمي تقدمه في تنمية واشباع حاجاتهم؟

* ما هي التغيرات التي ينبغي ان نحدثها او نقوم بها على عروضنا الخدمية لكي نعزز موقعنا التنافسي في القطاعات السوقية ذات الصلة بنشاطاتنا؟

²⁸Isabelle Frochot,Patrick LEGOHEREL;« Marketing du Tourisme – construire une stratégie efficace-», 4ème édition :Dunod ;paris ;2018 ;p :163

إن مصطلح المؤسسة، الشركة، أو منشأة الاعمال، سابق الذكر يشمل أيضا المؤسسات العامة والمؤسسات غير الربحية التي ينبغي أن تتنافس لخدمة جمهور المستفيدين. فالخدمات البريدية الوطنية تتنافس مع الشركات البريدية الخاصة، كما أن المستشفيات العامة وتلك التي لا تبغي الربح تتنافس بشكل حاد مع بعضها البعض. ونفس الشيء ينطبق على المؤسسات التعليمية في القطاعين العام والخاص.

أما عملية إعادة تحديد مكانة الخدمة في سوقها (**Repositioning**) فإنها تتضمن تغيير الموقع الحالي للشركة. إن استراتيجية إعادة تحديد مكانة الخدمة قد تعني إعادة النظر بخصائص الخدمة، أو إعادة تعريف أو تحديد القطاعات السوقية المستهدفة. وعلى مستوى الشركة، فإن تحديد مكانة الخدمة قد يتطلب إلغاء بعض الخدمات أو الانسحاب من بعض قطاعات السوق.

8- دور عملية تحديد مكانة الخدمة الفندقية في سوقها وتحديات استراتيجية التسويق: 29

تلعب عملية تحديد مكانة الخدمة دورا رياديا في استراتيجية التسويق الفندقية، لأن تحديد المكانة يربط تحليل السوق والتحليل التنافسي بعملية التحليل الداخلي للمؤسسة المعنية. من هذه التحليلات الثلاثة، يمكن صياغة وتطوير موقف حول موقع

أو وضع المؤسسة بما يمكننا من الإجابة على الأسئلة التالية:

*- ما هو منتجنا (أو مفهوم الخدمات)؟

*- كيف نريد لهذا المنتج ان يكون؟

*- ما هي الاجراءات والخطوات التي يجب ان ننتهجها للوصول الى هناك؟

تحصل عملية تطوير استراتيجية تحديد مكانة الخدمة في سوقها على عدة مستويات.

وذلك اعتمادا على طبيعة المؤسسة المعنية، ففي حالة الشركات ذات المواقع المختلفة، أو الخدمات المختلفة، فإنه يمكن إرساء موقع لكامل المؤسسات الخدمية أو لسوق خدمة معينة أو لخدمة محددة في تلك السوق. ومن الأهمية بماكان أن يكون هناك اتساق بين المواقع التي تحتلها الخدمات المعروضة من قبل المؤسسة الخدمية في نفس الموقع، وذلك باعتبار ان الانطباع المكون عن خدمة معينة قد ينتشر ليشمل الخدمات الأخرى، مثال ذلك، إذا كان الفندق مشهورا بخدماته المتعلقة بالرياضة الصحية ، فإن من شأن ذلك أن يعزز الإدراكات لدى الناس حول خدمات الفندق لهذه الخدمة في مضمار الرعاية الصحية و توفير الصيغ و الأساليب الكفيلة بذلك أخصائيين في طب الياقة البدنية و الغذائية و النفسية... إلخ، وبسبب الطبيعة غير الملموسة والتجريبية للعديد من الخدمات فإن استراتيجية تحديد مكانة واضحة للخدمة في سوقها تكون كفيلة بمساعدة المستفيدين المحتملين على تكوين انطباع جيد في أذهانهم حول الخدمة المعروضة. إن الإخفاق في اختيار الموقع المرغوب فيه في السوق، والفشل في تطوير خطة تسويقية فاعلة مصممة لبلوغ ذلك الموقع أو المحافظة عليه، قد يؤدي إلى نتائج وخيمة في مقدمتها:

*. ستواجه المؤسسة الخدمية (أو إحدى خدماتها) وضعا تكون فيه في منافسة مع منافسين أقوى بحيث لن تكون المؤسسة قادرة على مجاراتهم أو التنافس معهم بكفاءة وفعالية.

*. سيتم دفع الخدمة الى موقع لا يرغب فيه أحد، لأنه لا يوجد طلب على هذه الخدمة في هذا الموقع.

*. لن يعرف أحد ما يميز هذا الموقع عن غيره من المواقع المنافسة، ولن يعرف العملاء الخواص أو المنافع التي تقدمها هذه الخدمة بالمقارنة مع خدمات الآخرين.

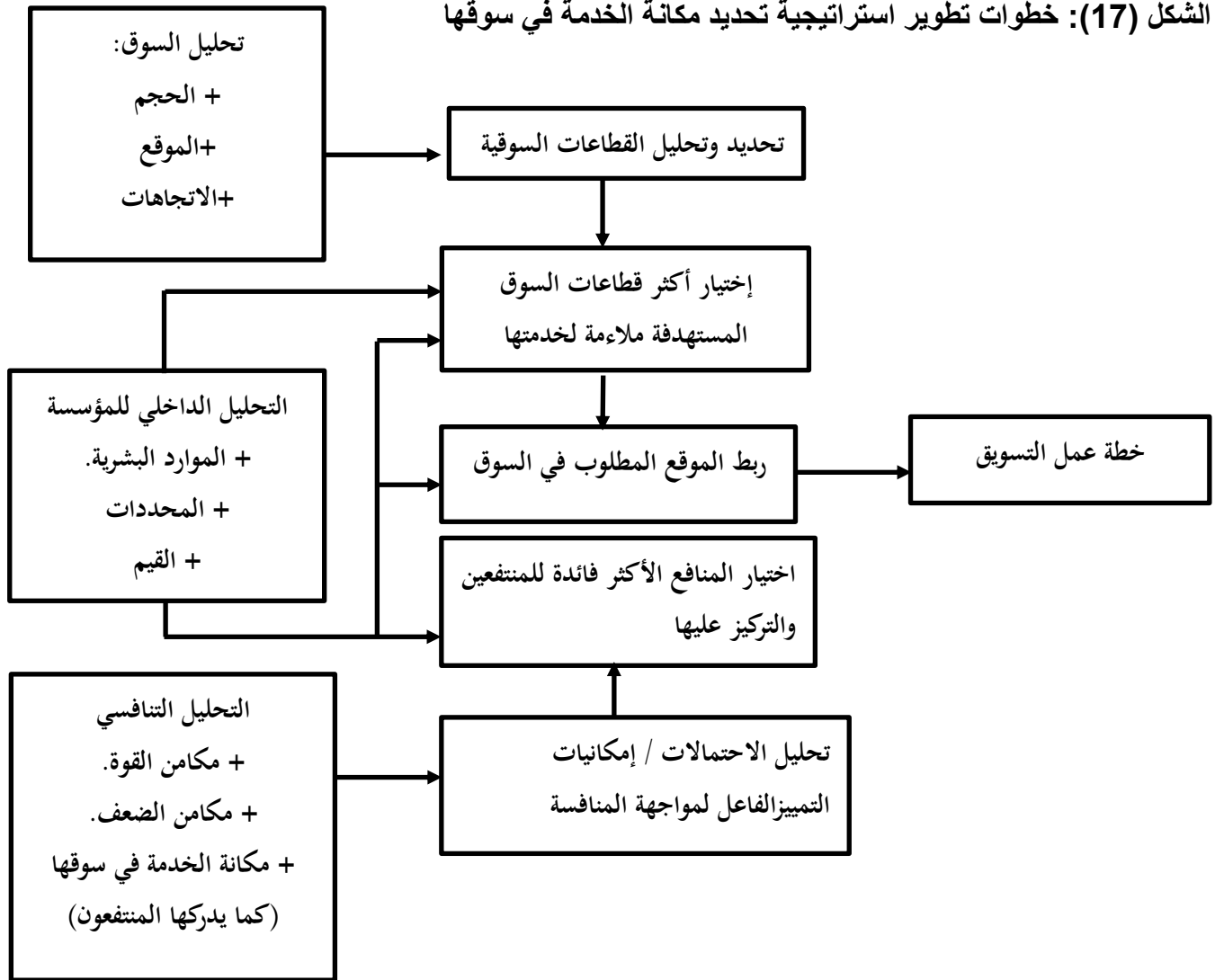
*. لن يكون هناك موقع للمؤسسة أو خدماتها في السوق لأن أحدا لم يسمع أصلا بهذا الموقع.

²⁹Isabelle Frochot,Patrick LEGOHEREL;OpCit; p: 164

9- خطوات تطوير استراتيجية تحديد مكانة الخدمة في سوقها:

نتفحص الشكل التالي الذي يوضح خطوات تطوير استراتيجية تحديد مكانة الخدمة في سوقها.

الشكل (17): خطوات تطوير استراتيجية تحديد مكانة الخدمة في سوقها



المصدر: حميد الطائي، بشير العلق، "تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ص: 123. وسنحاول في أدناه تسليط الضوء على هذه الخطوات:

9-1 تحليل السوق الفندقي فرص/ تهديدات البيئة الفندقية: تساعدنا عملية تحليل السوق في التعرف على جوانب من الطلب على الخدمة مثل المستوى العام واتجاهات الطلب والموقع الجغرافي لهذا الطلب، مثلا، هل الطلب في تزايد أو تناقص؟

ما هي أسباب الانخفاض أو الارتفاع؟ هل أن المزايا والمنافع التي تقدمها الخدمة مثلا، هي المسؤولة عن تذبذبات الطلب؟ هل توجد تباينات إقليمية ودولية في مستوى الطلب؟ أن مثل هذه الأسئلة تعد كفيلا في مساعدتها في معرفة الاتجاهات العامة للطلب بالإضافة الى طبيعته ومساراته المستقبلية.

كما ينبغي استعراض الطرق البديلة لتقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة، علاوة على دراسة وتحديد إمكانيات هذه القطاعات المختلفة كلا على حدى.

كما تتطلب هذه المرحلة دراسة ، ليس فقط حاجات وتفضيلات المنتفعين في كل قطاع سوقي مستهدف و إنما أيضا الوقوف على الكيفية التي يدرك فيها المنتفعون إمكانيات وطاقت وضع المنافسين.

2-9 التحليل الداخلي لمواطن القوة و الضعف للمؤسسة الفندقية : يدعو هذا التحليل المؤسسة إلى تشخيص وتحديد مواردها (المالية والبشرية والمعرفية والأصول المادية الخ) وأيضا محدوديتها وقيمتها وأهدافها (الربحية، النمو، التفضيلات الاحترافية / المهنية الخ...)، علاوة على طبيعة وفلسفة وثقافة إدارتها كمؤسسة واستنادا لهذا التحليل تستطيع المؤسسة أن تختار عددا محدودا من قطاعات السوق المستهدفة تكون قادرة فعلا على خدمتها بكفاءة وفعالية و ربحية ، من خلال توفير خدمات فندقية قائمة متنوعة أو جديدة و مرافقة لخدمة الأصل.³⁰

3-9 التحليل التنافسي للخدمة الفندقية جودة /سعر / منفعة/ Competitive analysis: يوفر تشخيص وتحليل المنافسين للخبير الاستراتيجي التسويقي يوفر معلومات عن مكامن القوة والضعف لدى المنافسين، وهذا بحد ذاته يوفر فرصا كبيرة لتمييز خدمات المؤسسة عن تلك التي يعرضها المنافسين.

ان ربط نتائج هذا التحليل بالتحليل الداخلي المؤسسة سوف يمكن المؤسسة من تحديد المزايا والمنافع التي ينبغي تقديمها لكل قطاع مستهدف من القطاعات السوقية. وعلى هذا النوع من التحليل أن يأخذ بعين الاعتبار المنافسة المباشرة وغير المباشرة معا، ويتمخض عن تكامل هذه الأنواع الثلاثة من التحليل ما يعرف ببيان تحديد المكانة (**Position statement**) الذي يربط الموقع المخطط للمؤسسة بالسوق.

وفي ضوء المعلومات والبيانات المتأتية من هذه التحليلات المتعمقة، تستطيع المؤسسة أن تطور خطة عمل تسويقية فاعلة و فعالة لتحقيق الرفع التنافسي بين الخدمة المعروضة وسوقها التنافسي.

4-9 توقع رد الفعل التنافسي اتجاه الخدمة الفندقية : ينبغي على المؤسسة قبل البدء بتدشين خطة العمل أن تأخذ بعين الاعتبار احتمالات قيام واحد أو أكثر من المنافسين باتباع أو انتهاج استراتيجية اختراق نفس موقع القطاع السوقية الذي اختارته المؤسسة ، بمعنى أن بعض المنافسين قد يحدد مكانة لخدماتهم في نفس الموقع الذي اختارته وحدته المؤسسة مكانا لخدمتها أو خدماتها، وهذا أمر وارد الحدوث في الواقع العملي.

فربما يكون المنافسون قد حللوا السوق بطريقتهم الخاصة وتوصلوا إلى نفس الاستنتاجات التي توصلت إليها المؤسسة المذكورة، أو ربما أن مؤسسة منافسة قائمة أصلا في السوق قد وجدت أن دخول هذه المؤسسة إلى هذا القطاع بالذات وتحديد مكانة خدماتها فيه قد يهددها ويسحب عنها البساط (أي يستحوذ على حصتها السوقية أو على جزء كبير منها). إن أفضل طريقة يمكن من خلالها توقع رد الفعل المحتمل للمنافسين هي القيام بدراسة تحليلية متأنية ومتعمقة لأوضاع المنافسة والمنافسين بحيث يكون تحليلا شاملا ودقيقا قدر الإمكان، ويفضل تحليل كل منافس من المنافسين لوحده. إذن ومن خلال ربط هذه التحليلات بالتحليلات أنفة الذكر تتمكن المؤسسة من توقع ردود الفعل المحتملة للمنافسين، فإذا ما وجدت المؤسسة أن هناك احتمالات عالية وقوية لدخول المنافسين إلى ذلك القطاع، فعليها إعادة النظر في حساباتها. فقد يكون المنافسون أقوى وأقدر منها على المنافسة كأن يقدموا خدمة أفضل أو منافع أكبر وهكذا.

و الجدول التالي يوضح بنوع من التفصيل الدقيق والمباشر الاستخدامات الرئيسية لعملية تحديد وإعادة تحديد مكانة الخدمة في سوقها في إدارة التسويق الاستراتيجي.

يصلح الجدول الآتي لأن يكون بمثابة قائمة إرشادية تساعد على التعرف على وضع أو موقع المؤسسة في سوقها، علاوة على تقديم أبرز الاجراءات المترتبة على عملية تحديد مكانه الخدمة في السوق.

جدول رقم: 04 يوضح الاستخدامات الرئيسية لعملية تحديد مكانة الخدمة في سوقها (Service Positioning)

1- توفر أداة تشخيصية لتحديد وفهم العلاقات القائمة بين الخدمات والأسواق

*كيف تقارن الخدمة قياسا للخدمات الأخرى المنافسة وعلى أساس نفس الخصائص المحددة (**Specific attributes**)؟

* إلى أي مدى يلبي أداء الخدمة حاجات وتوقعات المستفيدين إلى المعايير الأدائية المعتمدة؟

³⁰Pierre Eiglier « **La logique Services- Marketing et Stratégies** »;édition :Economica ;paris ;2010 ;p :251

* ما هو مستوى الاستهلاك المتوقع من خدمة ذات خصائص أدائية معينة معروضة للبيع بسعر معين؟

2- تشخيص الفرص التسويقية لـ:

أ- في حالة تقديم الخدمات الجديدة:

* القطاعات السوقية التي ينبغي استهدافها.

* ما هي الخصائص التي ينبغي توفيرها في الخدمة قياسا الى الخاصيات المتوفرة في الخدمات المنافسة؟

ب- في حالة إعادة تحديد مكانة الخدمة في السوق

* التوجه الى نفس المستفيدين أو الى مستفيدين جدد؟

* ما هي الخصائص التي ينبغي اضافتها إزالتها أو تغييرها؟

* ما هي الخصائص التي ينبغي التركيز عليها في الإعلان؟

ج- إلغاء الخدمات التي:

* لا تشبع حاجات المستفيدين.

* تواجه منافسة مفرطة.

3- تساعد في اتخاذ قرارات حول المزيج التسويقي للاستجابة للمنافسة أو مواجهتها.

* استراتيجيه التوزيع

أ- منافذ الطرح أو تقديم الخدمة (المواقع الوكالات الخ)

ب- متى يتم توفير الخدمة؟

* استراتيجيات التسعير.

أ- الأجور والرسوم المترتبة على بيع الخدمة

ب- طرق الدفع والفواتير وإجراءاتها

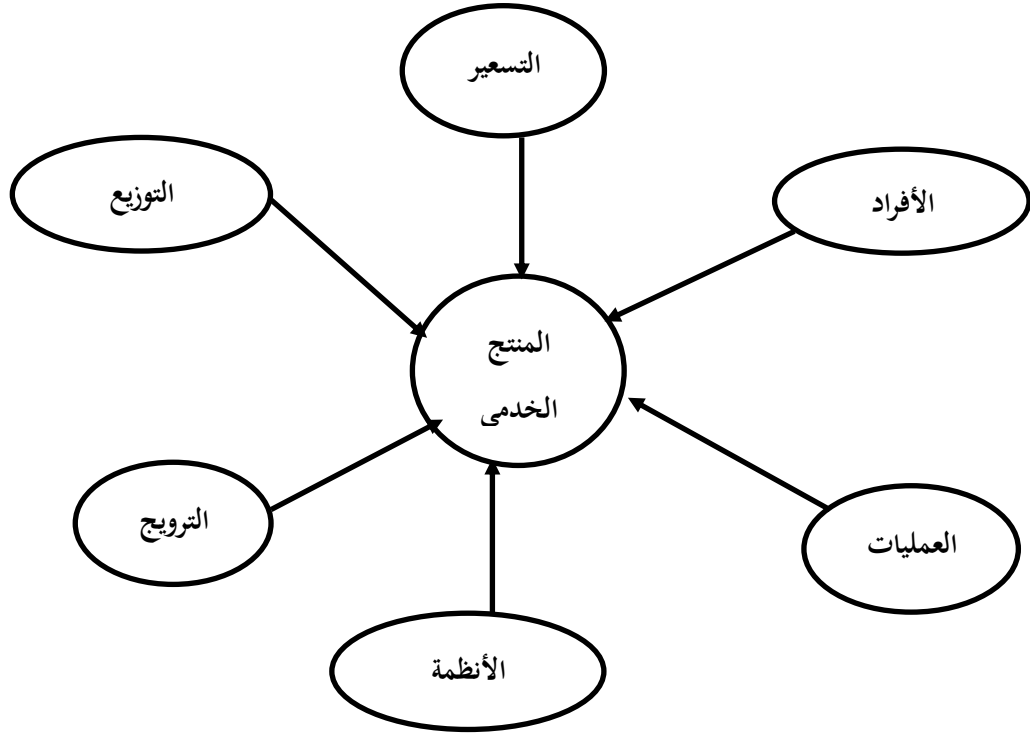
* استراتيجيه الترويج

أ- ما هي عناصر الترويج التي تضمن الميزة التنافسية؟

ب- الرسائل الاعلانية المستخدمة.

ج- قنوات الاتصالات التي ينبغي استخدامها.

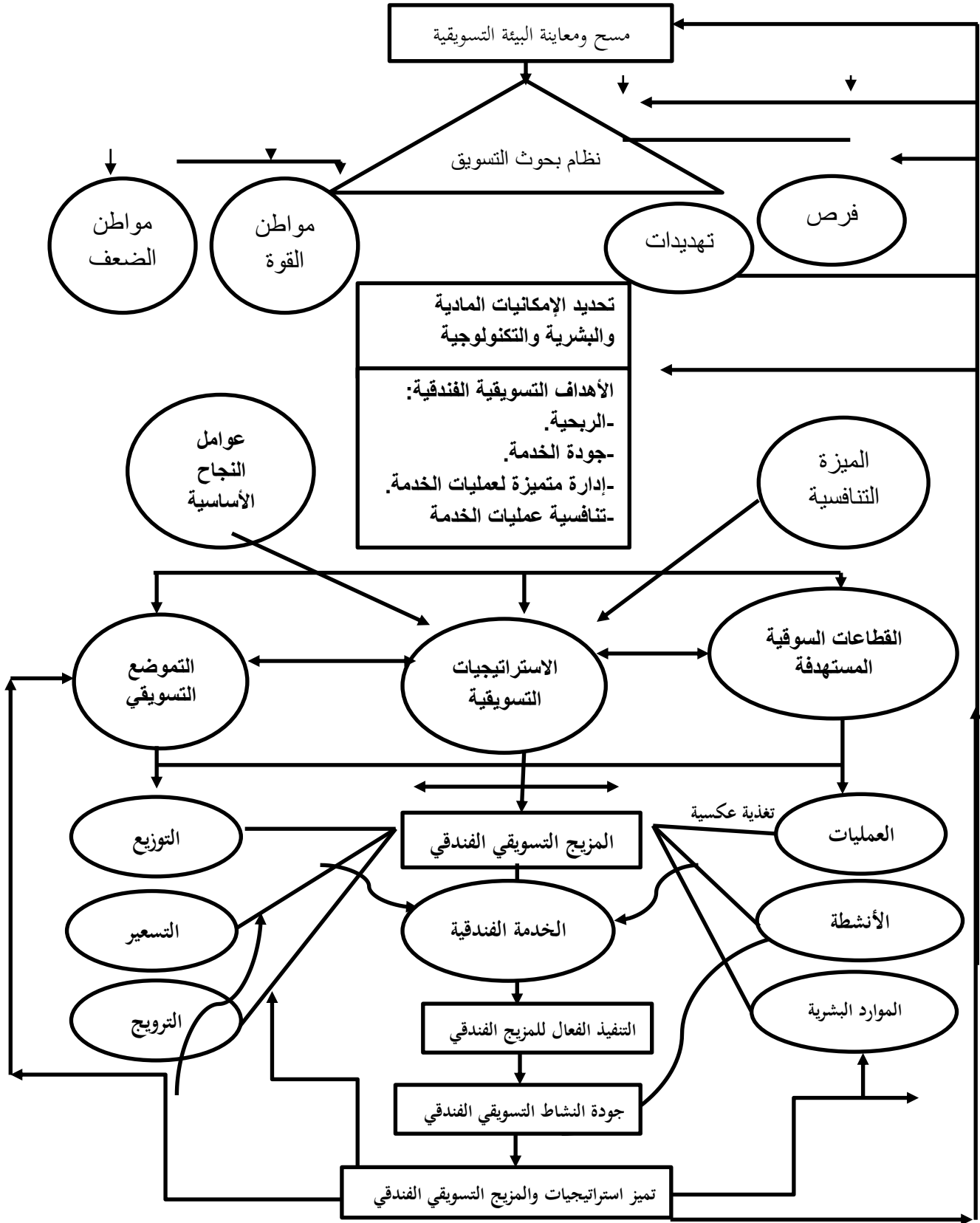
الشكل رقم 18: يوضح العلاقة الدائرية بين متغيرات المزيج التسويقي الفندقي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مرجع لحمد الطائي، بشير المعلق، "تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، دار البيازوبي للنشر العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

يمثل المزيج التسويقي الفندقي حلقة دائرية لمختلف متغيراته السبع التي تشكل زمرة تآزر و تفاعل هذه المتغيرات بشكل إيجابي و منتظم لتحقيق ما يضمن الرضا الكامل للزبون الفندقي و ما يعكس من انطباعات ايجابية اتجاه الخدمة الفندقية التي تحمل في طياتها المنفعة و الإشباع التام الصادر من جودة نظامها و أسلوب تقديمها و صيغ تسعيرها و طرق الترويج و الدعاية لها مع التركيز المحكم لعمليات إنتاجها و توصيلها و عرضها مع مساهمة فاعلة و فعالة لمقدمي الخدمة الفندقية مع رعاية كبيرة لعاملي الجودة و السعر، و من هذه الزاوية تتجلى عدة مزايا و قدرات تنافسية نابعة من أصول الصناعة الفندقية و مهارات و قدرات مواردها البشرية المحنكة (رجال الضيافة المتميزين) في إنجاز عمليات الخدمة بالتركيز على النظام المادي المعاصر المكمل بأحدث التكنولوجيات الذكية و الرقمية من شبكات داخلية و خارجية و أنظمة أتمتة راقية الاستخدام في التواصل مع النزلاء مع تحكم كبير في البرمجيات السريعة و فعالة لعمليات الحجز في الفنادق التي تيسر عملية إدارة تدفق النزلاء و الغرف و التحكم في تكلفة الحجز الزمنية والنقدية و ذلك من خلال تطبيق نظام إدارة الغلة (yield management).

شكل رقم 19: العمليات الشاملة لتصميم الاستراتيجيات والمزيج التسويقي الفندقي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مرجع بتصرف: Eyrolles, paris 2007: « Management des services » James Teboul, يتبين من الشكل السابق سيرورة التسويق الفندقي التي تساهم بشكل منظم و مهيكلي في تصميم الاستراتيجيات الفندقية المكيفة لكل بيئة و سوق تنافسية مع الاهتمام بحاجات و رغبات المقيم الفندقي من حيث جودة العروض المقدمة و القيمة

المدركة التي تعكس الانطباع و القبول التام لعلامات مميزة للخدمات الفندقية مع مراعات طبيعة و جودة النشاط التسويقي الفندقي الموجه لكل قطاع سوقي مستهدف و التموضع التسويقي للخدمات الذي يمثل المرآة العاكسة لجودة الخدمة الفندقية و المورد البشري الذي يؤديها و يقدمها للمستفيد الفندقي ،إن اهتمام المؤسسة الفندقية بسيرورة محكمة و ممنهجة لإعداد الاستراتيجيات و الخطط التسويقية المحكمة للمزيج التسويقي الفندقي الذي يحقق ما تقرر من استراتيجيات و تموضع العلامات الفندقية المتميزة ،و ما يجعل من هذه السيرورة أكثر حداثة و مرونة في مختلف الاتجاهات الحديثة في حقل التسويق عامة و التسويق الفندقي خاصة لتفعيل تنافسيته و جودته الاستراتيجية و العملياتية و الرقمية بدرجة أساس.

- المحور الثاني عشر: الاتجاهات الحديثة للتسويق الفندقي في ظل تنافسية السوق و العالمية -

- "روافع القرن الحادي والعشرين" -

لقد شهد التسويق في العشريتين الأخيرتين تطورا و قفزا مذهلا في مختلف أبعاده و ميدان تدخلاته المتعددة و المتنوعة في شتى الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية، ساعدت إلى حد كبير في توسع حقل تطبيقاته و ممارسته على المستويين: المحلي و الدولي و ذلك في إطار مساندة الأوضاع العشوائية و الطارئة للظروف الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية، المعرفية و سرعة تدفق المعلومات، رؤوس الأموال، السلع و الخدمات على الصعيد المحلي و العالمي لشدة المنافسة، و البحث عن المراكز التنافسية الأكثر تفوقا، في ظل ظروف العالمية المضطربة، مما أوجب التفكير في أساليب تسويقية معاصرة و مطورة تمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها، مع انتهاز إستراتيجيات و أساليب تسويقية رائدة تعزز الدور المحوري للمؤسسات الاقتصادية في الأسواق، بما يخدم الأسواق المستهدفة بجدارة بحساب التكنولوجيا و المعارف التسويقية الموظفة لذلك للوصول إلى مستوى التفوق التسويقي المرجو كأساس لضمان البقاء و الصمود أمام المنافسة التي تزداد تعقيدا و توسعا على الصعيد المحلي و العالمي، و من ورائها تستطيع المؤسسات معرفة قدراتها و مزاياها التنافسية كسلاح إستراتيجي للمقاومة و المجابهة التنافسية في أسواق تتميز بفرص ضئيلة و تهديدات كثيرة، و هذا ما يزيد من التوجه نحو أساليب تسويقية أكثر تلاؤما و تماشيا مع مستجدات السوق التنافسية المحلية و العالمية.

و تشهد الألفية الجديدة تغيرات هائلة في شكل و طبيعة الأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الاقتصادية التنافسية كنتيجة تنفجر منها العديد من العوامل كالتقدم التكنولوجي المذهل و المطرد في ميدان الإعلام و الاتصال، الرقمية، التطوير السريع للمعارف المختلفة و خاصة في ميدان التسويق، إلى جانب سرعة التحرك و التحول إلى العولمة كشرط أساسي لدخول غمار التنافسية العالمية كتحد إستراتيجي كبير مطالبة به كل مؤسسة ترغب الدخول في مجازفة سوقية و تنافسية في الأسواق العالمية، مما يلزمها أيضا التحلي بالمحددات التسويقية المعاصرة التي تزيد من قدرة الاندماج في الاقتصاد العالمي كشرط ضروري و ليس اختياري، و من أهم الاتجاهات و التيارات الحديثة التي عززت حقل النشاط التسويقي في هذه السنوات الأخيرة و في ظل المستجدات البيئية المحلية و العالمية الراهنة و التطورات الحاصلة فيها التي أبرزت الحقل المعاصرة و الاتجاهات العملية المثيرة للنشاط التسويقي كنموذج علمي يزداد تطورا و نموًا.

1-التسويق بالعلاقات "مدخل لتوطيد التعامل في النشاط الفندقي :

مع تزايد اهتمام المؤسسات التنافسية بالتركيز بشكل دائم و مستمر و مريح كمكسب لتحقيق و لاء العملاء و كل الأطراف المتعاملين معها من موزعين، موردين، و حتى العاملين بداخلها أصبح مفهوم و مقاربة التسويق بالعلاقات من العناصر الرئيسية للإستراتيجية العامة للمؤسسة نظرا لتأثيره الإيجابي على أطراف التعامل المحيطين بها، إلى جانب دوره كسلوك تسويقي تنتشر نفوذه و توجهاته الفكرية نحو تحقيق ديمومة المؤسسة مع محيطها، أسواقها، مستهلكيها، المتعاملين معها، و ذلك بتنمية الروابط و الاتصالات، و التعاملات بشكل دائم، مستمر و مريح يحقق الأغراض المتبادلة للأطراف بشكل صحيح و بطريقة صحيحة.

لكن مع زيادة حدة المنافسة على مستوى الأسواق المحلية و العالمية، و تدفق السلع و الخدمات، و غيرها بشكل مكثف و مستمر في شتى القطاعات الاقتصادية، إلى جانب التطور المذهل في تكنولوجيا الرقمية و الاتصال و تكنولوجيا

المعارف الدقيقة في عديد من العلوم وعلى حدّ السواء علوم التسيير والتصرف والتسويق من حيث البعد والمحتوى، وزيادة تفضيلات العملاء ووعيهم اتجاه السلع والخدمات المقدمة لديهم، وتطور مستواهم المعيشي والمعرفي فإنّ ذلك كلّه أدى إلى الاهتمام بشكل مطرد ومكثف بمدخل ومقاربة التسويق بالعلاقات.³¹

1-1 مقاربات فكرية وعلمية حول التسويق بالعلاقات: يقوم المفهوم الكلاسيكي للتسويق على فكرة اقتناص الفرص التسويقية بشكل سريع ومربح لفرص إشباع حاجات المستهلكين أفضل من المنافسين في السوق والاستحواذ على أكبر حصة سوقية والسعي إلى جذب العملاء المحتملين، دون التركيز على المواطن التي تحقق ذلك بشكل مستمر ودائم بل في أغلب الأحيان تتعامل معهم بشكل مؤقت، بالتركيز على فكرة (Hit and Run Marketing)، وبالفرنسية (Visé ensuite une action Marketing) استهداف العملاء الأكثر تلاؤماً، ثم التنشيط التسويقي، وهذه المقاربة تحقق المسار التسويقي للمؤسسة في حدود العملاء الأكثر ربحية وجوارية لأهدافها التسويقية في إطار تحقيق التبادل بينها وبين العملاء وهي فرصة بحدّ ذاتها دون الاهتمام بعملية التواصل المستقبلية للعلاقات التبادلية، وهذا ما يؤكد أن مقاربة التسويق الكلاسيكي الحديث يركز على أهمية عملية ونظام الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، أكثر من السعي الدائم لجذب العملاء المرتقبين.

لكن مع ظهور المقاربة الحديثة الملقبة بمفهوم التسويق بالعلاقات التي تقوم على أسس مخالفة ومناقضة تماماً لمقاربة المفهوم الكلاسيكي للتسويق الحديث، أشار (Berry 1983) - الذي يعتبر من الذين قدموا بشكل صحيح هذا المفهوم- بأن التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاثة أعمدة هامة هي:

جذب العملاء ← ثم الاحتفاظ بهم ← تعزيز الإشباع والولاء لديهم ← تقديم المنافع المميزة ← خلق قيمة مضافة ← سعي العميل لتحقيقه ← استهلاك السلعة أو الخدمة ← تحقيق القيمة المدركة للعميل اتجاه السلعة أو الخدمة ← تدعيم الولاء والوفاء اتجاهها ← استمرار ودوام العملية (السيرورة).³²

وهذا ما يميز التسويق بالعلاقات عن التسويق الكلاسيكي الحديث من اختلافات جوهرية من حيث المضمون والمحتوى والبعد والشكل الموالي يوضح لنا ذلك ببداية.

جدول رقم 05: أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات.

أوجه المقارنة	التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
الهدف	تسويق المنتج، الخدمة لأكبر عدد من العملاء	تسويق منتجات أو خدمات متنوعة لمجموعة محددة من العملاء
وسائل المستخدمة	الاتصال التلفزيون، الصحف، الملصقات الشهرية	الهاتف، البريد، الإنترنت
الرسالة التسويقية	اشترروا منا	لماذا يجب أن تشتروا منا؟
التركيز	تمييز السلعة أو الخدمة	تمييز العميل

المصدر: منى شفيق، "التسويق بالعلاقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص14.

تبيّن من الجدول أعلاه أنه توجد اختلافات جوهرية بين التسويق التقليدي (الكلاسيكي) والتسويق بالعلاقات، حيث أن الأول يركز على المنتجات والخدمات والأساليب المتعلقة بكيفية إيصالها أو تسويقها إلى أكبر عدد من عملاء التغطية

³¹ منى شفيق، "التسويق بالعلاقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص07.

³² من إعداد الباحث بالاعتماد على مصدر: إلهام فخري أحمد حسن، "تسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي، الدوحة (دولة قطر)، 06-08 أكتوبر، 2003، ص393.

الكاملة للسوق، وتحقيق أكبر أرباح ممكنة على حسب التمييز السلعي أو الخدمي، وبأساليب ترويجية أكثر شيوعاً لتحقيق الغرض التجاري أو التسويقي للمؤسسة، بينما نجد الثاني وهو التسويق بالعلاقات لديه بعد سلوكي وأخلاقي أكثر مما هو تسويقي، بمعنى التركيز على العملاء الأكثر ارتباطاً ووفاء للمؤسسة، مع التوجه إلى تحقيق قيمة حقيقية للعميل الحالي والمرتب بصفة مستمرة، وذلك بأسلوب فكري وأخلاقي يعزز التواصل والتعاقد بين المؤسسة والعملاء بالاعتماد على "أسلوب التسويق الاستراتيجي".

1-2 تعريف التسويق بالعلاقات من زوايا الأبعاد الحديثة في الصناعة الفندقية: إن وجهة نظر التسويق الحديث الكلاسيكي، من المسلم به أنه موجه نحو استقطاب أفضل الزبائن والتعامل معهم بكفاءة وفعالية، بما يضمن البقاء والاستمرار للمؤسسة وتحقيق أفضل المعاملات التسويقية، لقد اجتهدت حقول التسويق المتنوعة كتسويق أعمال- أعمال، تسويق الخدمات، التسويق الشرائي (العكسي) في البحث عن بناء علاقات متينة ومستدامة بين المؤسسات ومتعاملها (الموردين، الموزعين)، وعلى حدّ السواء الزبائن، وهذا في إطار الاحترام التنافسي في السوق والتغيرات المفاجئة للبيئة التي ساهمت مساهمة فعالة في تفعيل قدرات ومهارات تسويق العلاقات للاحتفاظ بزبائننا، وبناء في ظل ذلك استراتيجيات وبرامج لتوطيد الصلة بين المؤسسة والزبون وتحقيق درجة عالية من الولاء اتجاهه.

ويمكن تعريف التسويق بالعلاقات حسب **LENDREVIE ET LINDON** على أنه: "سياسة ومجموعة من الوسائل الموجهة إلى بناء علاقات فردية ومتفاعلة مع الزبائن، في ظل خلق اتجاهات ومواقف إيجابية ودائمة فيهم اتجاه المؤسسة أو العلامة المعروضة في السوق".³³

كما يمكن تعريف التسويق بالعلاقات أنه: "يهدف إلى بناء علاقات رضاء طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة سواء كانوا: مستهلكين، موردين، موزعين أو عاملين داخل المؤسسة"³⁴.

أما تعريف (**1994 GRON ROOS**)، فهو: "أن التسويق بالعلاقات يتضمن تحقيق أهداف طرفي المعادلة التسويقية وهما العميل والمسوق، من خلال عملية التبادل والوفاء بالوعد"³⁵.

أما تعريف (**2001 LOVELOCK**) التسويق بالعلاقات فهو: "فلسفة أداء العمل (Philosophy of doing business)، إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمنظمات (strategic countation)، يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلاً من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر"³⁶.

وبناء على ما تقدم من تعاريف حول هذا المنظور التسويقي بالعلاقات يمكن أن نصوغ التعريف التالي للتسويق بالعلاقات وهو: "أسلوب استراتيجي وفلسفي لأداء الأنشطة اللازمة التي من خلالها يتم اللجوء إلى التعرف على العملاء وتحديد أهدافهم واستهدافهم والعمل على استقطابهم، في ظل إمكانية إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق إمكانياتهم وإقامة نظام للعلاقات طويلة ودائمة الأجل معهم، وهذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى أداء متميز ومرغوب، أفضل من المنافسين، بما يضمن تحقيق أهداف طرفي المعادلة التسويقية (العميل والمسوق) بكفاءة وفعالية من خلال نظام التبادل وتحقيق عاملي الوفاء والوعد الكاملين اتجاه الزبون الحالي والمحتمل"³⁷.

من خلال هذه الباقية من التعاريف يمكن أن نشير أن التسويق بالعلاقات لديه نظرة تسويقية معاصرة وذات بعد استراتيجي لتحقيق الصلة المستمرة والمتواصلة بين طرفي المعادلة التسويقية - عميل = مسوق - وذلك بالتركيز

³³ LENDREVIE et LEVY, «MERCATOR» 12ème édition DUNOD, paris ;2017 ; P:514.

³⁴ منى شفيق، مرجع سبق ذكره مقتبس من " PH.Kotler, « Marketing Management », pearson education INC, new jersey, 2003, P :13.

³⁵ إلهام فخري أحمد حسن، "التسويق بالعلاقات"، مرجع سبق ذكره ص:394.

³⁶ نفس المرجع السابق.

³⁷ من إعداد الباحث بالاعتماد على التعاريف السابقة.

على عامل الوفاء والوعود التي أقرتها المؤسسة للوفاء بها اتجاه العميل وذلك لتحقيق المنفعة السورية التي وجدت من أجلها المؤسسة في المستقبل، وذلك بالتركيز على نظام تطوير المعاملات والتبادل بشكل صحيح ومربح بين المؤسسة والزبون، كذلك اتساع نطاق هذا النظام كذلك مع الأطراف التي تتعامل معهم المؤسسة بشكل مستمر ودائم لضمان بقائها واستمرارها في النشاط الاقتصادي كالموزعين، الموردين،... الخ كما أنها تستخدم أسلوب التسويق من خلال ادارة العلاقات مع العملاء (**customer relationship marketing**)، كأسلوب معاصر وحديث، يزيد من قيمة التعامل اتجاه الزبون بشكل دائم ومستمر لضمان الوفاء والولاء للسلعة أو الخدمة المعروضة.

1-3 مرتكزات التسويق بالعلاقات صيغة للاستيعاب والممارسة: يركز مصطلح التسويق بالعلاقات على ستة مرتكزات أساسية:

- خلق قيمة مضافة جديدة للعملاء من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المعروضة، إدراك الدور الرئيسي للمستهلك أو العميل في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة (التوجه بالمفهوم الحديث والإستراتيجي للتسويق).
- دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والعملاء (نظام إدارة الجودة الشاملة للتسويق).
- بناء علاقات التعامل وتحديد أطر الاتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة (**Valeur Perçue**) من قبل المستهلك والعميل على مستوى أسواق التعامل (الأسواق الخلفية والأمامية).
- الإدراك والاهتمام بعامل الوقت اتجاه العملاء (التركيز على نظام التسليم في الوقت المناسب (**la livraison juste a temps**)).

1-4 متطلبات انتهاج أسلوب التسويق بالعلاقات في صناعة الخدمات الفندقية: عند تبني مفهوم وفلسفة التسويق بالعلاقات كفلسفة إدارية حول كيفية القيام بالأنشطة كنظام وتوجه إستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية التنافسية، فإن ذلك يتطلب منها الحرص الشديد على إقامة بعض الأسس لممارسته بنجاح وعناية كاملين، وهذا عندما تقضي الحاجة الماسة إلى تغيير جذري في توجهات وفلسفة المؤسسات الإستراتيجية طويلة الأجل وهيكلها التنظيمية التي تتطلب تغييرات في الميادين التالية:³⁸

- التغيير في قيم وثقافة المؤسسة.
- التغيير في عقلية (الحالة الفكرية) لإدارة المؤسسة.
- التغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، من حيث البحث عن العميل المربح وليس السعي وراء عدد العملاء.
- التركيز على جودة ونوعية العملاء من زاوية استمرارية التعامل والقيمة المحققة لديهم، إلى جانب تميّز وجودة المنتجات والخدمات المقدمة لديهم أيضا.
- تنمية وتطوير الأنشطة التسويقية للمؤسسة وتكيفها على أساس متطلبات أسلوب التسويق بالعلاقات.
- اعتماد أسلوب التسويق بالعلاقات على ما توفره الأنظمة المعلوماتية والتكنولوجية والشبكية من إمكانية بناء وإرساء نظم وقواعد المعلومات عن العملاء ووسائل الاتصال الحديثة كالتسويق الإلكتروني، التسويق عبر الإنترنت،... الخ.

1-5 نظام تشغيل أسلوب التسويق بالعلاقات: يقوم نظام تشغيل أسلوب التسويق بالعلاقات على الأنظمة التالية:

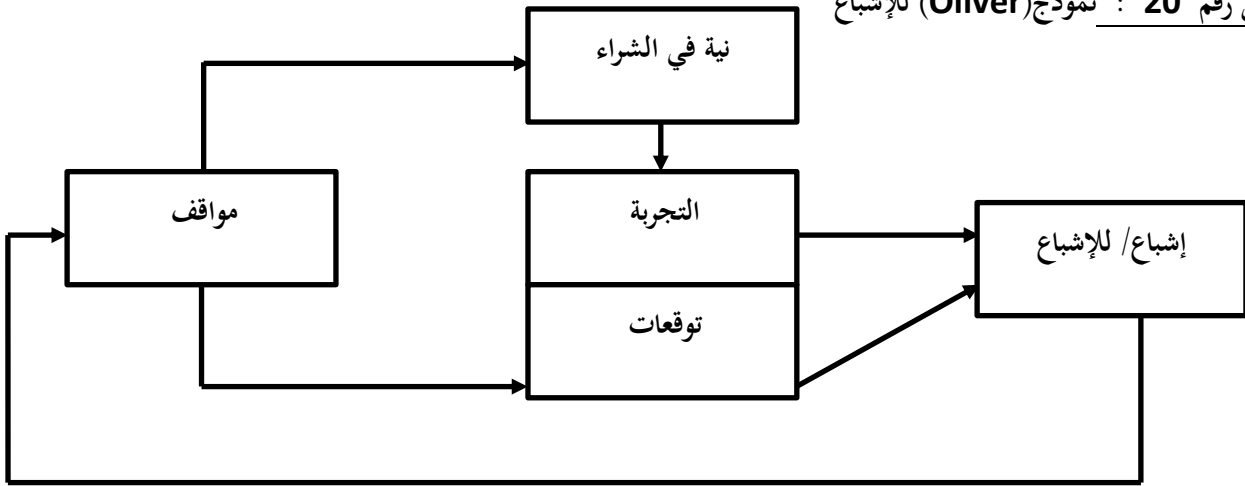
□ **نظام القياس:** يشكل نظام القياس نظاما أساسيا لقياس واقعي ودقيق لمدى استجابة المؤسسة لمتطلبات زبائنها الحاليين والمحتملين والقدرة على الاحتفاظ بهم لمدة أطول وذلك بقياس درجة إشباع زبائنها من خلال المنتجات والخدمات والمعاملات التي وظفت من أجل ذلك وهذا يتطلب بالدرجة الأولى قياس درجة استجابة العميل، الزبون

³⁸GRAHAM DOWLING, « **costumer relationship management** », California management Review, vol 44, N03/sping 2002,P P:88-102.

وقبوله التام لهذه السلع والخدمات ودرجة إشباعها له، بما سيقوي اتجاهات ومواقف العملاء وفي إطار تدعيم الولاء، مما يلزم المؤسسة في هذا الإطار التركيز على دراسة سلوك المستهلك ودرجة استجابة المنتجات والخدمات لإشباعها الزبون وهذا ما يوضحه نموذج الإشباع حسب وليفر (oliver).

□

الشكل رقم 20 : نموذج (Oliver) للإشباع



Source : LENDREVIE et Lindon, op.cit, p 56(بتصرف)

ومما يتبين من الشكل نجد أن تصرفات ومواقف الشراء لدى الزبائن تؤدي دورا محورا في تفعيل العلاقات والتعامل بينهم وبين المؤسسة وذلك في إطار العروض المقدمة لديهم ودرجة استجاباتها لطموحاتهم وتوقعاتهم في تحقيق الإشباع أو اللإشباع، مما يدل على أن دور نظام القياس له أهميته الفاعلة في تقوية العلاقات التسويقية بين المؤسسة والزبون.

1-5-1 نظام الإدارة (المانجمنت)

- صيغة المانجمنت التسويقي -: وذلك في تطوير وبناء إستراتيجيات وتنمية وتنفيذ البرامج التسويقية المتعلقة بالاحتفاظ بالعملاء وتوطيد العلاقة معهم بشكل مريح وصحيح والتركيز على بناء أنظمة وعمليات لدراسة انشغالاتهم وشكاويهم، وتوقعاتهم اتجاه السلع والخدمات التي تحقق لهم الإشباع المرضي والتركيز على استراتيجيات تدريب العاملين للتعامل مع العملاء بناء على تدعيم نظام التسويق الداخلي.

1-5-2 نظام تعظيم المعادلة التسويقية (الزبون-المسوق)

يهتم هذا النظام بخلق تغذية مستمرة تساعد على تكوين وتدريب العاملين (القوى البيعية) على كيفية العمل بطريقة صحيحة وبشكل صحيح (نظام إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية*)، وذلك بمداهم بأحدث المعارف والمهارات التسويقية التي تساعد على التعامل بشكل جيد وفعال مع الزبائن، وتحقيق عامل المرونة في تفعيل برامج التعامل مع شكاوي العملاء، وكذلك بناء نظام تعامل مع أطراف تعامل للمؤسسة (موردين، موزعين،... إلخ)، بالشكل الذي يزيد من توطيد العلاقة معهم واستمرارها بشكل جيد في إطار تحقيق الاستمرارية والدوام في السوق التنافسية وتعظيم أغراض وطموحات المعادلة التسويقية.

- من زاوية الزبون: تعظيم القيمة المضافة التي يحصل عليها الزبون من زاوية جراء استخدام واستعمال السلعة أو الخدمة، والصورة الذهنية التي حققت.

- من زاوية المسوق: تنمية وتعظيم ثقافة التعامل والتفاوض مع متعاملي المؤسسة بشكل صحيح وبطريقة صحيحة بما يضمن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية في إطار كسب العملاء وتعزيز تعاملهم مع المؤسسة بشكل دائم ومستمر بناء على الوعود المراد تحقيقها بناء على تعظيم أخلاقيات الممارسة التسويقية الصديقة والصحيحة.

2- أسلوب التسويق الأخلاقي في المؤسسة الفندقية

إن الحديث عن الأخلاقيات بصورة عامة يعني البحث في السلوك والتصرف المحقق للأفراد في تفاعلاتهم المختلفة مع بعضهم البعض أو مع أفراد المجتمع، فالأخلاقيات تهتم بشكل أساسي بالإجابة على ما هو صحيح، وما هو خطأ، لمساعدة الأفراد في تفسير الكثير من المتغيرات القمية التي تحيط بهم في حياتهم اليومية. مما يؤدي للعديد من الممارسات الإدارية وعلى حد سواء الممارسات التسويقية لأنها أصبحت موجهة بهذه الأخلاقيات كونها تصرفات وأفعال وممارسات تعكس العديد من العلاقات والاتصالات، والمعاملات بين المؤسسة وأفراد المجتمع والمتعاملين معها بمنظور تسويقي أخلاقي³⁹** وأخلاقيات التسويق لا تختلف من حيث الجوهر عن هذا المضمون، حيث تمثل المبادئ والمقاييس التي تحدد وترشد السلوك المقبول في النشاط التسويقي للمؤسسات الاقتصادية التنافسية، لكونها أساسا يكون المعيار الرئيسي في السلوك المقبول كحصوله لعملية اتخاذ القرار. ⁴⁰ وذلك بالحكم على التصرفات والممارسات التسويقية على أنها صحيحة أو خاطئة أي ممارسات تسويقية أخلاقية أو لا أخلاقية.

1-2 مفهوم الأخلاق والنمذجة السلوكية والأخلاقية للأنشطة التسويقية: يعد المنظور الأخلاقي للأنشطة التسويقية بمثابة السلوك التنظيمي الذي يعكس تصرفات وسلوكيات واتجاهات الأفراد في الأنشطة التسويقية التي يزاولونها وفي ظلها نستطيع الحكم على ممارستها صحيحة أم خاطئة.

وقبل الشروع في هذه الفكرة التي تغير لنا الطريق لنمذجة الأخلاقية للتسويق كمدخل حديث، يزيد من الشرعية والإنصاف الأخلاقي في جميع العمليات والأنشطة والمستويات التنظيمية التسويقية وغير التسويقية في المؤسسة كسلوك تنظيمي تسويقي يعكس مسؤولية الأفراد داخل المؤسسة اتجاه الزبائن، المنافسين، الموردين، الحكومة،... الخ، من زاوية بناء ارتباطات أخلاقية تسويقية تعكس الديمومة وجودة العلاقات بين المؤسسة والبيئة.

- ومن هذه الزاوية يمكن أن نخرج إلى تعريف الأخلاق كمنطلق أساسي لفهم بصفة دقيقة أخلاقيات التسويق.
- حيث عرفت على أنها: "المعايير أو المبادئ في السلوك الإنساني والتي تستخدم للحكم أو السيطرة على سلوك الأفراد أو المجاميع البشرية".⁴¹

كما عرفت أيضا على أنها: "التصرف وبشكل منضبط مع ما هو جيد وما هو سيء، أو ما هو صحيح وما هو غير صحيح وعلى وفق التزامات والواجبات المحددة مسبقا".⁴²

ومن خلال هذين التعريفين تشير الأخلاق إلى أنها: "مجموعة المعايير والمبادئ التي توجد عند المرء والتي تعكس تصرفاته وردود أفعاله، سواء كانت إيجابية أو سلبية، كذلك الأخلاق ينتج عنها تصرف قد يكون صحيحا أو غير صحيح، وذلك على أساس القبول التام لبعض الواجبات والالتزامات مسبقا سواء بالإيجاب أو بالسلب، وعليه فإن الأخلاقيات في مضمونها تشكل مخرجات سلوكية قد تكون منطقية وصحيحة كما قد تكون غير منطقية وخاطئة. وعليه فإن أخلاقيات التسويق ظهرت بظهور العديد من الانتقادات التي أشار إليها العديد من المفكرين التسويقيين (Amstrong Kotler -)، والتي تمثلت في ثلاث مجموعات:⁴³

- **الممارسات التسويقية السلبية المؤثرة على العميل:** وهي كل الممارسات التسويقية المخادعة (كالأسعار المرتفعة، الإعلانات المظلمة، غياب الرعاية الصحية والمادية للسلع، غياب رعاية شكاوى الزبائن... الخ.
- **الممارسات التسويقية المؤثرة على المجتمع:** وهي كل الممارسات التسويقية المضرة بمصلحة المجتمع كالتلوث، السلع غير الصديقة للبيئة وغياب الرعاية الصحية لأفراد المجتمع، مما أدى بتلافي العديد من العلاقات

³⁹- يعرف كل من boone and kurtz (1992) **أخلاقيات التسويق بأنها:** "المعايير التي تحكم تصرفات المسوقين، وبما يحملونه من قيم خلقية" نقلا من مصدر: تامر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية" دار وائل للنشر، عمان - الأردن 2001، ص 142.

⁴⁰- تامر البكري، "التسويق، أسس، ومفاهيم معاصرة" دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2006، ص 241.

⁴¹- تامر البكري، المرجع نفسه، ص 242.

⁴²- نفس المرجع.

⁴³- نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 262.

والممارسات التسويقية للعديد من المؤسسات جراء تهميش العديد من هذه القضايا الاجتماعية وهو السبب الأصلي الذي دفع الى إهمال و الضرب بعرض الحائط مفهوم التسويق الاجتماعي أو مبادئ التسويق مسؤول اجتماعيا.

- الممارسات التسويقية المؤثرة على أطراف التعامل (المتعاملين): وتمس كل الممارسات التسويقية المخلة بقواعد اللعبة التنافسية (المنافسة غير المشروعة)، تسوية علامات سلع المؤسسات المنافسة، قطع العلاقات مع الموردين وتشويهها مع الذين يتعاملون مع الشركات المنافسة.

- عدم الالتزام بتطبيق بعض القوانين المتعلقة بالجودة والمعايير الصناعية والتجارية التي أقرتها الأنظمة التشريعية [واستخدام الإعلانات للمس بالنظم والممارسات التجارية والسوقية].

ولاشك في أن كل هذه المفاهيم والممارسات السلبية قد أكدت على الدور غير الأخلاقي وغير الرشيد للتسويق في التحلي ببعض السلوكيات التسويقية غير المقبولة والمخلة بنظام وقواعد التعامل السوقية المشروعة وهذا ما يعكس الغياب المطلق للممارسات التسويقية التي تعكس تصرفات وسلوكيات نابعة من ضمير إنساني تسويقي يسعى إلى التركيز على الجوانب الأخلاقية التي تضي بطابع النزاهة والشرعية على جميع العلاقات القائمة بين المؤسسة والسوق، المؤسسة وأطراف التعامل.

لكن مع تعاظم الدور المحوري لجمعيات حماية المستهلكين، حركات السلام الأخضر (GREEN peace)، وسن العديد من القوانين المتعددة المجالات الخاصة بالمعاملات الاقتصادية، الاجتماعية، والأخلاقية قد هزت مجمل أركان الأنشطة للمؤسسة بما فيها الأنشطة التسويقية لتقسم ضمن المنظور الأخلاقي الذي يوجه كل تصرفات وسلوكيات أفراد قسم التسويق بمقاطعة الممارسات التسويقية السلبية و الالتزام بالممارسات التسويقية الصحيحة والتي تعود ممارستها بالبقاء والديمومة على النشاط الاقتصادي وتحقق وعود المجتمع بالنزاهة والشرعية التامة.

وبناء على ما تقدم فإن أخلاقيات التسويق تحظى بأهمية متزايدة في مجمل الأنشطة التسويقية المرشدة والمستنيرة بما يمكن أفراد التسويق (المسوقين) من مراجعة تلك الممارسات السلبية وتحقيق قدر مناسب من التوازن بين أطراف التعامل المختلفة مع المؤسسة، وهذا في ظل بناء النظام السلوكي التنظيمي للتسويق الذي يمكن المؤسسة من أن تتصرف تسويقيا ضمن منظور سلوكي إيجابي و فعال لكل الممارسات التسويقية الداخلية والخارجية وهذه العملية تتدعم بنظام آخر للتسويق وهو "التسويق الداخلي".

لقد أصدرت الجمعية الأمريكية للتسويق أركان مدونة تتعلق بالأخلاقيات والسلوك الأخلاقي المهني للتسويق التي تعكس التطبيق الصحيح وبطريقة صحيحة لنظام التسويق الأخلاقي كنشاط سلوكي.

وأركان مدونة الأخلاقيات التسويقية حسب الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" على ما يلي: 44

1-1-2 مسؤوليات المسوقين (الفريق التسويقي): إن المسوقين يجب أن يقبلوا المسؤولية عن نتائج أنشطتهم،

ويقومون بكل جهد لضمان أن تعمل قراراتهم وتوصياتهم وأنشطتهم على تحديد الخدمة أو السلعة التي ترضى الجمهور: العملاء، المنظمات، المجتمع . وذلك للامتثال لسلوك تنظيمي تسويقي محفوف بالعديد من القيم و المبادرات الجماعية و الفردية المشبعة بروح المغامرة و المسؤولية اتجاه كل ممارسة أو تصرف تسويقي المراد بلوغه حاليا أو مستقبلا و ذلك من خلال تنمية روح الفريق التسويقي وذلك بوجود قيادة تسويقية تشرف على ذلك.

2-1-2 السلوك المهني للمسوقين : يجب أن يسترشد بالآتي:

- القاعدة الأساسية للأخلاقيات المهنية: عدم تعمد الضرر كشرط أساسي لتحقيق شكل مقبول من الممارسات التسويقية (الضمير المهني في التعامل).

- الالتزام بكل القوانين واللوائح المطبقة.

- التخطيط الدقيق لتعليمهم، تدريبهم وتدعيم خبراتهم (التوجه بنظام التسويق الداخلي كشرط أساسي لبناء نظام سلوكي وأخلاقي داخل التنظيم التسويقي للمؤسسة).

44- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 265 - 267.

- الدعم، الممارسة والترويج لمدونة الأخلاقيات التوجه بالاتصالات التسويقية الداخلية، وانتشار الوعي الأخلاقي داخل التنظيم.
- النزاهة والعدالة:** إن الموسيقين سيدعمون ويرتقون باستقامة، وشرف وكرامة بمهنة التسويق (السلوك التنظيمي للتسويق في المؤسسة) وذلك من خلال:
- أن يكونوا نزيهين في خدمة العملاء والعاملين، الموردين، الموزعين والجمهور العام.
- عدم الإخلال بما يضمن العلاقات الودية، والإخلاص في التعامل مع أطراف السوق، بطرق تقوم على الصدق والوفاء، والنية الناضجة في العمل.
- وضع جداول رسوم عادلة تتضمن المدفوع والمستلم عن التعويض المعتاد المؤلف / أو القانوني من المبادلات التسويقية وذلك بالتركيز على الأعراف المهنية الصحيحة للأنشطة التسويقية والتركيز على ثقافة تسويقية نزيهة وعادلة تخدم أطراف التعامل بشكل سليم وصحيح يحقق أغراض طرفي المعادلة التسويقية (المسوق - الزبون).
- 2-1-3 حقوق وواجبات الأطراف في عملية التبادل التسويقي:** وفي هذا السياق تركز عملية التبادل التسويقي على إشراك الأطراف والقادرين على توقع مايلي:
- المنتجات والخدمات المطروحة والمعروضة في السوق آمنة، ملائمة لاستخداماتها المقصودة وصديقة للبيئة الموجودة فيها.
- الاتصالات التسويقية حول المنتجات والخدمات المعروضة غير مخادعة، وتحقق الاطمئنان التام للمستهلك من حيث المعلومات والاستعمالات الخاصة بها.
- كل الأطراف عازمة تحمل التزامات مهنية عالية بنية حسنة: (التزام البائع بالتزاماته اتجاه المشتري على المستوى الأمامي والخلفي):
- ◀ **المستوى الأمامي:** التزام البائع (المؤسسة) بتقديم سلع صديقة وغير مغشوشة للمستهلك وبأسعار معقولة.
- ◀ **المستوى الخلفي:** التزام المورد بتوريد مجمل المواد والمدخلات الصناعية المطلوبة وفقا للمعايير والشروط المتفق عليها دون المساس ببنية التعامل مع الإنصاف التام في تقديمها في المواعيد زيادة على التزام المشتري (المؤسسة) بدفع حق المورد في المواعيد مع احترام محل التعامل والصفقة المبنية ومخلفاتها.
- إيجاد أساليب وأنظمة متطورة ومرنة تساعد على تسوية الصراعات والخلافات مع أطراف التعامل (الموردين، الزبائن الموزعين... الخ)، ولذلك لتسويتها بطرق سليمة وعادلة دون إغفال النية الحسنة في التعامل.
- وعلاوة على ما تقدم أعلاه، وحتى تتمكن المؤسسة من أن تكون موجهة أخلاقيا لمعظم الممارسات التسويقية التي تزاولها، فيجب أن تكون محددة بمسؤوليات تقع على عاتق المسوق بالدرجة الأولى:
- الكشف عن كل المخاطر الجوهرية المرافقة لاستخدام المنتج أو الخدمة و التصريح بها للمستهلك وهذا من زاوية تحقيق الإنصاف والتعامل الصادق والمخلص اتجاه الزبون (التركيز على نظام القيم التسويقية الموجهة نحو ثقة التسويق (La confiance Marketing)⁴⁵.
- التركيز على تدريب الفريق التسويقي على مهارات المعارف الذكية والسلوكية التي تزيد من قيمة التعامل مع المتعاملين من زاوية تحقيق قيمة أخلاقية إيجابية اتجاه محل التعامل.
- تعزيز مبدأ الجوارية بين المؤسسة والسوق وكل أطراف التعامل فيها (الموردين، الموزعين، الزبائن، الجمعيات المختلفة... الخ) لتوطيد الاتصالات السليمة، التي تؤكد صدق ونزاهة التعامل.

⁴⁵- ويشير مصطلح " الثقة التسويق **confiance Marketing** "، تلك الراحة التي تقدمها المؤسسة في سلع وخدمات للمستهلك النهائي والمشتري الصناعي التي تعود بثقة المطلقة والكاملة اتجاه أطراف المعادلة التسويقية (المسوق والزبون) التي تخلق درجة عالية من الإدراكات الصحيحة والموثوق عنها اتجاه أطراف التعامل وتحقق سلامة واطمئنان كبيرين من جراء الممارسات التسويقية السليمة من خلال التعامل الحسن، ضمن منظور أخلاقي للتسويق.

- التركيز على تنمية وتطوير السلوك التنظيمي للتسويق في المؤسسة بما يضمن التصرفات والسلوكيات التسويقية النظيفة والصحيحة التي تؤكد مصداقية التسويق الأخلاقي المنتهج الذي يعكس صورة طيبة وإيجابية للمؤسسة مع المتعاملين معها.

• من زاوية الترويج:

- تفادي الإعلان الزائف والمضلل.
- رفض التصرفات والمعاملات البيعية والسلوك البيعي غير الصحيح لمحاولة خداع المستهلك.
- تجنب ممارسات الخداع التسويقي في جميع الأنشطة الترويجية المعتمدة في المؤسسة.
- تجنب الوعود المزيفة كذلك اتجاه العميل التي يصعب الوفاء بها نتيجة تقديم المعلومات غير الصحيحة عنها.

من زاوية التوزيع:

- عدم استخدام الإكراه في قناة التوزيع، أو أن الأسلوب البيعي يزعج ويقال ضيافة المستهلكين في محلات البيع.
- تفادي تقديم هدايا أو تنشيط مسابقات في محلات البيع دون الوفاء بها بعد ذلك، خاصة إذا كانت لا تتجاوب مع مكان متوقعا في نظر المستهلكين.

- عدم التلاعب أو مراوغة المستهلك عند طرحه منتجات جديدة لا تؤكد فعلا نتائجها الاستهلاكية (من حيث الضمان، الجودة، الاستعمال، الصلابة... الخ)، تفادي مغالطة المستهلك عند تقديم الترويج والتفاصيل حول المنتج.

من زاوية التسعير:- تفادي التعهد بتثبيت الأسعار أو التخفيضات الوهمية.

- تجنب الممارسة للتسعير قصد تحطيم الآخرين (المنافسين).
- عرض السعر بداية عملية البيع دون مغالطة المستهلك فيه.
- تقديم سياسات تسعيرية تعكس طبيعة العمليات التسويقية.
- تفادي المبالغة في سياسات التسعير.

من زاوية العلاقات التنظيمية: (جوهر نظام أخلاقيات التسويق) يجب أن يتمتع المسوقون بالوعي الكافي لتطوير وتأثير

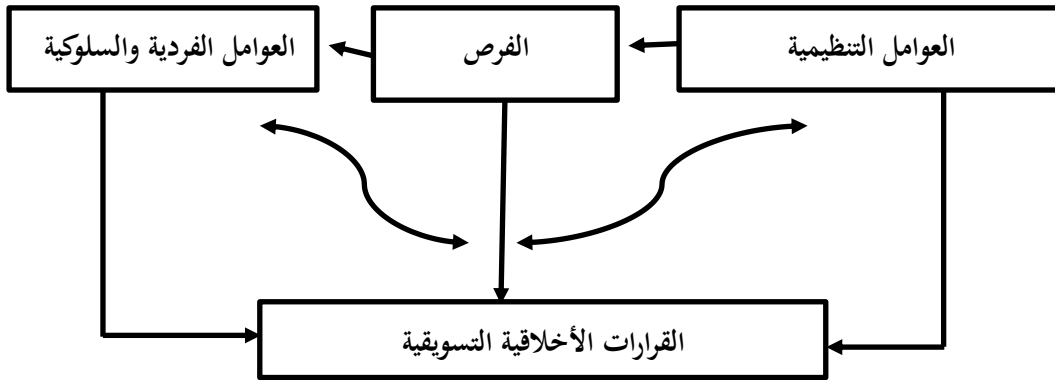
سلوكهم على سلوك الآخرين (الفريق التنظيمي) في العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية، فليهم ألا يطلبوا أو يشجعوا أو يقوموا بالإكراه مما يؤدي إلى سلوك لا أخلاقي في علاقاتهم مع الغير (كالمعاملين، الموردين، العملاء) وذلك بالامتثال للخصائص السلوكية المهنية التي تعزز درجة التعامل معهم (كالتفاوض، اللباقة، الرفق، الطيبة، التعاون، المبادرة... الخ)، وهذا بصدد تنمية السلوك التنظيمي التسويقي الملائم الذي يزيد من مصداقية المنظور الأخلاقي للتسويق.

- عدم الكشف عن الهوية في العلاقات المهنية.
- الوفاء بالتزاماتهم ومسئولياتهم في العقود والاتفاقيات المتبادلة بطريقة مناسبة مع الأطراف المعنية (عاملين، موردين، عملاء... الخ).

- التركيز على دعم وانتشار المبادرة التنظيمية للمستويات الإدارية والتنظيمية في أن تكون موجهة بالمنظور الأخلاقي لكل الممارسات التنظيمية والتسويقية التي تحقق قرارات تسويقية تخدم أطراف المعادلة التسويقية.

- تعويض الانتهازية الفردية في التعامل مع الأطراف بالمبادرة الجماعية التنظيمية وتكافؤ الفرص، وتعزيز روح المبادرة الأخلاقية المسؤولة تسويقيا، ومن هذا المنظور يشكل البعد الأخلاقي من زاوية العلاقات التنظيمية اتجاه الممارسات التسويقية ذلك السلوك التسويقي المقبول والذي يقر من قبل المساهمين، أفراد المجتمع، المستهلكون، المؤسسات الصناعية نفسها، الموردون، فنتشكل نتيجة ذلك معظم التصرفات والسلوكيات، والذهنيات كباقة من المفاهيم التي يتم تأشيرها والتي هي بمثابة التزامات، أعراف، قواعد، تقاليد يلتزم بها المسوقون في تعاملهم مع أطراف التعامل، وعلى هذا الأساس أصبحت هذه الجوانب الأخلاقية تعمل جنبا إلى جنب مع الجوانب القانونية (اللوائح، القواعد القانونية والتشريعية المنظمة للممارسات التسويقية وغيرها) لبناء علاقات تسويقية وسلوك تسويقي طويل الأمد (التركيز على التوجه الاستراتيجي للتسويق) واتخاذ القرارات التسويقية من المنظور الأخلاقي كما يوضح الشكل الموالي

الشكل رقم 21 : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الأخلاقية التسويقية



المصدر : تامر البكري، "التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 247

فمن خلال الشكل اتضح لنا جليا أن القرارات الأخلاقية التسويقية مصدرها ومنبعها هو كل العوامل السلوكية لدى أفراد المؤسسة التي تتبلور إلى قيم وتصرفات، ومعايير أخلاقية تنظيمية وتسويقية تضم إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة وذلك لتوسيع رقعة مضمونها على كل المستويات التنظيمية بما يعزز ويثمن العلاقات التنظيمية والسلوكيات الأخلاقية الموجهة إلى ضبط الأنشطة العامة للمؤسسة لتكون عرضة لخدمة مختلف أطراف التعامل الداخلية (العاملين) والخارجية (المستهلكين، الموردين... الخ)، وتعزيز الممارسات التسويقية من زاوية المنظور الأخلاقي الذي يساهم على التزام المسوقين بالقواعد والأسس الأخلاقية السليمة والقذف بكل التصرفات الهزيلة والرذيلة التي تعيق وتحطم كيان المؤسسة اتجاه أطراف التعامل، كما أن المنظور الأخلاقي للتسويق ما هو إلا سلوك تنظيمي فعال ونزيه يساعد المسوقين على فعل الشيء الصحيح وبطريقة صحيحة تمهد له الطريق لاقتناص الفرص التسويقية التي تزيد من التعامل الأخلاقي خارج وداخل المؤسسة وتوطيد العلاقات التنظيمية أفقيا وعموديا بناء على الثقافة التنظيمية، ونشير إلى أن هذه الأخلاقيات تدعم - بناء على قدرة المؤسسة - على انتهاج أسلوب **التسويق الداخلي** كشرط أساسي لذلك.

3- التسويق الداخلي بين السوق والزبون داخل المؤسسة الفندقية :

ظهرت تيرمنولوجية التسويق الداخلي بصفة منتظمة منذ الثمانينات في أدبيات التسويق أساسا أدبيات التسويق الانجلوسكسونية والإسكندنافية والتي تحدد استيراد المبادئ والمقومات الأساسية في التطبيقات التسويقية في حقل نشاط المنظمات بداخلها، وعليه فإن شروط إدماج التسويق الداخلي بصفة عامة موصوفة بالطريقة التالية:⁴⁶

- التسويق الداخلي ناتج عن أصل التغييرات النابعة من المعاملات السلعية، بسبب وجود سياق تنافسي قوي، مما يحتم على المنظمات تنمية العديد من السياسات لزيادة والمحافظة على حصتها السوقية (الاهتمام بشكل فعال بحاجات وأذواق المستهلكين، برامج لتطوير الجودة خاصة بالمنتجات، تحقيق ما تعد به المؤسسة (وفاء العملاء)، وتحقيق مثل هذه الأهداف لا تصدر وإنما هو مرتبط بقدرة وإدارة العوامل الموظفة التي تندد بالمساهمة والتحفيز، والموارد البشرية ينظر لها كميزة تنافسية كبيرة. كما تقوم رهانات التسويق الداخلي على تشجيع الموظفين نحو التوجه بالزبون وإخضاعهم وإشراكهم ضمن مقاربات جديدة مرتبكة بالسوق (السوق الداخلي) قصد محاولة فهم التحولات التي تعكس أنشطة سوقية وتنافسية داخل التنظيم للمؤسسة "كالتسويق نظير dual" للتسويق الخارجي، وهذا يعني أيضا إقناعهم عن طريق أيام إعلامية، ندوات، أو اجتماعات عمل أو أنظمة مكافآت، لانتهاج سلوك تنظيمي لهذا الغرض، الذي يعكس نشاط التسويق الداخلي كعملية شاملة للتسيير (الإدارة)، ويعتبر التسويق الداخلي من هذه الزاوية فلسفة إدارية تقوم على تنسيق الجهود والاتصالات والتبادلات الداخلية بين المؤسسة والعاملين (الموظفين) بها قصد تحقيق التبادلات الخارجية الناجحة بين المؤسسة وعملاتها.⁴⁷

⁴⁶- Amélie Seignour ; « le marketing interne un état de l'art », recherches et applications en marketing, volume/13, N=0 3, 1998, p :43.

⁴⁷- عاد صفر سالم، "الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات" والاندماجات الاقتصادية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص 56.

3-1 تعاريف حول التسويق الداخلي من إسهامات المفكرين المعاصرين : للتسويق الداخلي إسهامات فكرية وعلمية للعديد من المفكرين في هذا السياق الذي اشتهروا فيه بطرق متميزة تعكس أهميته ودوره الاستراتيجي والتنظيمي بالدرجة الاولى داخل المؤسسات الاقتصادية، ومن أهم هذه الإسهامات ما يلي:⁴⁸

• توصل (Berry 1984) في دراسته إلى أن التسويق الداخلي هو تطبيق للفلسفة والممارسات التسويقية بالنسبة للأفراد الذين يقومون بخدمة العملاء.

كما تتوجه إسهامات (Hanel and Fors 1992)، إلى روضة التسويق الداخلي على أنه وحتى الآن لم يتجاوز المستويات الراقية لتطبيقاته في المؤسسات، وإنما كونه شعارا يتردد فيها، دون أن يمتد إلى ترسيخه كذهنية تسويقية لدى الأفراد والمستويات التنظيمية فيها أيضا، حيث النظرة للعاملين باعتبارهم شكلا من أشكال العملاء داخل المؤسسة، كما توصلنا إلى أن التسويق الداخلي يعني ببساطة ضرورة قيام الإدارة بالتسويق الفعال لمنتجاتها داخل المؤسسة لمقابلة توقعات العملاء الداخليين أو ما يفوق توقعاتهم .

كما توصلت أبحاث كل من (Richardson and Robinson 1986) إلى أن أحد الأساليب الفعالة لتحقيق التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات هو تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات المدركة على حد سواء من جانب العميل النهائي عن طريق تطبيق برامج التسويق الداخلي سواء على المستوى الاستراتيجي أو التكتيكي.

إن ممارسة التسويق الداخلي على المستوى الإستراتيجي تستهدف خلق بيئة تنظيمية داخلية تدعم الإحساس والوعي بالمستهلك لدى العاملين، أما ممارسة التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي فإنها تهدف إلى زيادة رضا العاملين من خلال تفهمهم لما يتوقع منهم القيام به وقبولهم لسياسات الإدارة وتأييدهم لها وفعالية الاتصال وتوفير المعلومات وتدريبهم وتحفيزهم (توفير وبناء سلوك تنظيمي فعال بكفاءة لتنمية الممارسة التسويقية الداخلية).

كما أوجت الدراسة التي جاء بها (Hagg and all 1998) والتي أوضحت تأثير التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية للمؤسسة وذلك من خلال توضيح أهداف وقيم أداء المؤسسة وتوصيل ذلك للعاملين بها وذلك لتحفيزهم على المشاركة الفعالة في نجاح المؤسسة (بناء روح الفريق، تعزيز روح المبادرة الفردية والجماعية)، كما أوضحت أيضا هذه الدراسة أنه على الرغم من وجود مفهوم شامل وعام لدى العاملين بالمؤسسة وعن أهدافها وقيمها إلا أن هناك مقاومة من جانبهم لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة (كأداة لمقاومة الصراع التنظيمي وإعداد الأسس الوقائية لذلك).

كما خلص (Varey 1997) في دراسته إلى أن التسويق الداخلي يمكن أن يساهم في إدارة التغيير في المؤسسة من خلال جعل المؤسسة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية (أسلوب معاصرة لتعزيز التغيير في المؤسسة).

وبشكل أوضح فلقد بزغ التسويق الداخلي من إسهامات فكرية وعلمية حديثة نابعة من أدبيات حول تسويق الخدمات (Gronroos 1981) و (Berry 1981)، (Forman 1995) وغيرهم والذي يشكل بساطا معارفا يدخل ضمن التطبيقات والممارسات التسويقية الخدماتية ولديه معنى علاقتي حيث يشكل بعدا أساسيا ومحوريا في تعزيز قابليات تسويقية معاصرة في نشاط الخدمات تتسم بصبغة علائقية لتحقيق غاية الولاء اتجاه الزبائن وتنمية جودة الخدمات المقدمة، وذلك في ظل تعزيز وتنمية جودة العلاقات والتي تتشكل بين موظفي الاتصال والزبون أثناء لقاءاتهم الملقبة " لحظة صدق " أو " لحظة "، وذلك بالتركيز على الموارد البشرية كعامل للتنافسية في نشاط الخدمات والتي تزيد من ثقة بين العاملين والزبون كمحور إستراتيجي في علاقة بين صاحب الخدمة والزبون.⁴⁹

ومن أهم التعاريف التي شددت على مصداقية التسويق الداخلي وأهم الإسهامات فيها في هذا السياق ما يلي :

يعرف (Michon 1988) التسويق الداخلي على أنه " عملية تسويقية داخل المؤسسة يسمح لهذه الأخيرة بتصميم وترقية أفكار ومشاريع، أو قيم أساسية للمؤسسة يحدد الاتصال عن طريق الحوار مع الموظفين، وذلك من أجل التعبير بطريقة حرة عن الآراء أو الأفكار وتنمية المبادرة فيهم وتعزيز إشراكهم داخل المؤسسة " .

⁴⁸- Amélie Seignour , « les enjeux du marketing interne », revue française de gestion, N=° 123/ mars - avril, 1999, pp :21-22.

⁴⁹- Amélie Seignour ; « le marketing un état de l'art », op cit, p44.

أما تعريف (Varey and Lewis 1999) يعرفان التسويق الداخلي على أنه: " نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات التنظيمية والوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية".⁵⁰

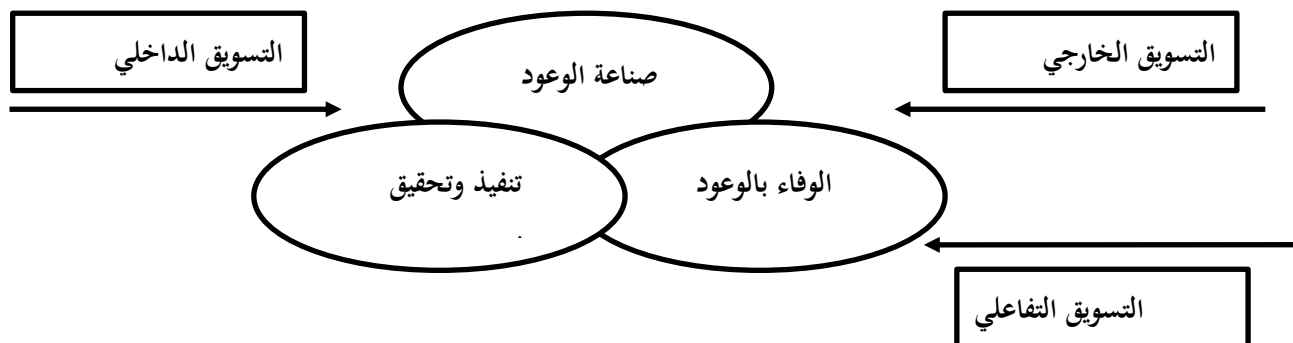
أما تعريف (Bullantyne 1997) فهو: "شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى التغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي".⁵¹

أما تعريف (George 1990) فقد عرف التسويق الداخلي على أنه: "الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال رؤية تسويقية".⁵²

ومن خلال الاستعراض لهذه البقاة من التعاريف الخاصة بالتسويق الداخلي فمن المناسب أن نتوقف عند التحفظات التي تراها مناسبة والتي تشد انتباهنا في هذا السياق:

- التسويق الداخلي عملية تسويقية (démarche marketing) داخل المؤسسة.
 - التسويق الداخلي يسعى إلى تنمية وترقية الحوار مع الموظفين لتنمية المبادرة فيهم وتعزيز توجههم بمنطق السوق والمستهلك داخليا.
 - التسويق الداخلي كمنشآت أساسي يسعى إلى تطوير المعرفة عند العملاء الداخليين (الأفراد)، والخارجيين (الزبون) والتركيز على الحد من الصراعات والمعوقات التنظيمية.
 - التسويق الداخلي يسعى إلى تحسين وتغيير الأداء التسويق الداخلي عن طريق توجيه العاملين وقدرتهم في أداء أنشطة داخلية متميزة.
- كذلك فالتسويق الداخلي هو فلسفة إدارية مفادها تنمية الرأس المالي البشري كعنصر أساسي لتفعيل نشاط المؤسسة من خلال رؤية تسويقية فعالة وعليه يمكن نستنتج أن التسويق الداخلي عبارة عن حركة من الأنشطة الداخلية التي يؤديها العاملون بكفاءة وفعالية لتحقيق أغراض المؤسسة وتنمية فكرة السوق الداخلية بين الوظائف والعاملين كشرط أساسي لتحقيق الوعود الداخلية (للعاملين) والخارجية (للزبون) وذلك بتفعيل كل العمليات التسويقية كما أشار إليها (Bitner 1995) الملخصة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 22 :تحقيق الوعود بتفاعل العمليات التسويقية الداخلية والخارجية



Source :Amélie seignour, « le marketing interne un état de l'art »,recherches et applications en marketing , vol 13, N=0,1998, p:45.

وهذا ما يدل على أن التسويق الداخلي مرتبط ارتباطا وثيقا بالعمليات والأنظمة التسويقية المختلفة الخارجية والتفاعلية لتحقيق الوعود على المستوى الداخلي (وعود العاملين) والخارجي (وعود الزبائن)، وتفعيلها وتنميتها باستمرار والتركيز عليها لتحقيق ارتباطات وثيقة بين الزبون الداخلي (العاملين) والزبون الخارجي (الزبون النهائي)

⁵⁰- IDEM , p : 46.

⁵¹- Amélie Seignour , « les enjeux du marketing interne »,op cit, p : 22.

⁵²- محمد عبد العظيم، " التسويق المتقدم"، كلية التجارة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية، 2008، ص 152.

ويلعب **التسويق التفاعلي** دوراً محورياً في عملية الوفاء بالوعد كنظام يزيد من ولاء ووفاء الزبون الخارجي بعناصر وأفراد المؤسسة.

2-3 الدور المحوري والاستراتيجي للتسويق الداخلي كنظام سلوكي وإداري: تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية ونظام التفاعل بين العاملين والمؤسسة والعملاء، وذلك في تحقيق الأغراض التي وُجدت من أجلها أطراف التعامل حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك ويسيطر عليها العنصر البشري كعامل أساسي واستراتيجي في تفعيل أنشطة التعامل والاتصال وتحقيق الغرض المتعلق بالإنتاج وتسويق السلع والخدمات في أفضل وأحسن الشروط، كما تكمن أهمية إستراتيجية التسويق الداخلي في استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم بالإشراف على تكوينهم وتدريبهم لاكتساب أفضل المهارات والمعارف المعاصرة في حقل وظائفهم، وذلك بغرض تنمية أداء ووظائفهم وزيادة قدراتها التنافسية أفضل من المنافسين الأكثر تهديداً، تطبيق المقاربات والأساليب التسويقية المتعلقة بنظام التسويق الخارجي على السوق الداخلية للعاملين⁵³، وذلك لتطوير وتنمية التسويق الداخلي ليكون عرضة للنجاح والتفوق **لنظام التسويق الخارجي.**

كما تبرز أهمية إستراتيجية التسويق الداخلي في تطوير المعارف والوعي الوظيفي لكل من العميل الداخلي (الموظفين) والعميل الخارجي (الزبون)، وإزالة المعوقات والشكوك الوظيفية التي تعيق تحقيق الفعالية التنظيمية كما أن لها دور في تحقيق التواصل المستمر والدائم بين العميل الداخلي والعميل الخارجي على أساس الاتصال والتوجهات كأساس لديمومة نظام التسويق الخارجي والداخلي معاً.

3-3 الأهداف البعيدة والقريبة لنظام التسويق الداخلي في الصناعة الفندقية: يهدف نظام التسويق الداخلي أساساً للوصول إلى الأغراض والمساعي التالية⁵⁴:

ضمان قبول العاملين بالمؤسسة للأهداف التي تسعى لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات والاستراتيجيات والتصرفات التي تعكس إطار العمل داخل المؤسسة (البيئة التنظيمية والسلوكية الملائمة).

– ضمان أن العاملين قد تم استشارة دافعيتهم للتوجه بالنزول واحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين لإنجاز وظائفهم بكفاءة وفعالية (دعم الفكر والتوجه التسويقي وبنه على كل مستويات الهرم أفقياً وعمودياً لضمان تواصل وتوافق السلوك التنظيمي الموجه بالنزول والسوق).

– التركيز - وبعناية - على رأس المال البشري وتنميته كأساس إستراتيجي لتفعيل نظام التسويق الداخلي في المؤسسة بغية الاستقطاب والحفاظ على العاملين والموظفين ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة التي تعكس التواصل المستمر بين العميل الداخلي والخارجي، وهذا يتطلب التركيز على المحاور التالية:

3-3-1 تنمية ثقافة المؤسسة الموجهة بالسوق والنزول كشرط أساسي:

✳ العميل (الزبون) دائماً على حق.

✳ التحسين المستمر في جودة الخدمة الفندقية.

✳ المرونة والرغبة في الأداء.

✳ تحقيق وتطوير المبادرة الفردية والجماعية في مجال التجديد والإبداع الوظيفي.

3-3-2 الحفاظ على ثقافة المؤسسة ضمن توجهاتها الاستراتيجية في الصناعة الفندقية: وذلك على أساس وضع

الاستراتيجيات والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق القيم والمعايير السلوكية والأخلاقية داخل المؤسسة، والتي

⁵³ نشير هنا إلى أن السوق الداخلية للعاملين هي محاولة نقل وتنظيم سلوك السوق الخارجية وتطويرها داخلياً على أساس أن لكل طرف إداري وكل عميل داخلي

بمثابة زبون للعميل الداخلي الآخر، وانطلاقاً من مبدأ المنافسة الداخلية بين الموظفين والوظائف، وكل وظيفة هي منافسة للوظيفة الأخرى كما أن وظيفة المشتريات مثلاً مورد داخلي لوظيفة الإنتاج ووظيفة الإنتاج تنتج ما تطلبه وظيفة التسويق كزبونة، وهذا في إطار إسقاط الفكر التسويقي كسلوك إداري داخل المؤسسة.

⁵⁴ أحمد فريد الصحن - "قراءات في إدارة التسويق" - الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص40

تعزز التفكير التسويقي بداخلها على مدار الزمن، وهذا لتوطيدها عند العاملين وتنميتها بالشكل الذي ينمي العلاقة المتواصلة بين العاملين (العميل الداخلي) والعميل والخارجي (التركيز على أخلاقيات إدارة التسويق)⁵⁵. لهذا ستكون أهداف التسويق في هذا السياق⁵⁶، التأكد من الممارسات الإدارية داخل المؤسسة، أنها يجب أن تكون مدعمة بمجموعة من التوجهات الأساسية يمثل إليها العاملون لضمان سيرورة العمل والنشاط الموكل إليهم في إطار التوجه بالسوق والمستهلك.

3-4 طرح بصفة دائمة خدمات فندقية جديدة كمدخل معاصر للتسويق الداخلي: تظهر أهمية التسويق الداخلي أيضا كأسلوب منظم ومنتظم للتعامل مع الاستراتيجيات والخطط المتعلقة بطرح وعرض تشكيلة المنتجات الجديدة إلى السوق التي تقدمها المؤسسة والمشاكل المرتبطة بقبولها وهذا ما يتوقف على قدرة المؤسسة في بناء أنظمة داخلية متكاملة ومنسقة تسعى إلى توجيه أفرادها (العميل الداخلي) على الامتثال لقواعد وأساليب إدارية معاصرة تمكن من تحقيق الاتصال والتعاقد مع الزبون (العميل الخارجي) كشرط لتوطيد الصلة بين مقدم الخدمة والمستقبل لها (الطالب لها) في السوق وهذا بالتركيز على نظام سلوكي قائم على توعية الأفراد ومشاركتهم في بناء الاستراتيجيات التسويقية للخدمات الجديدة ومساهماتهم الفعالة والمباشرة في تقديم النصح والإرشاد في عملية تأطيرها من الناحية الإنتاجية، التسويقية، المالية والربحية... الخ، كمنطلق أساسي لاستشراف العمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة من زاوية تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة كأساس للتنافسية المؤسسة الداخلية والخارجية.

وفي هذا الصدد سنجد أن التسويق الداخلي يعكس أنشطة تتضمن كل وظيفة أو نشاط متعلق بالتسويق الداخلي نفسه وهذه الأنشطة هي⁵⁷:

- التدريب.
- دعم الإدارة (القمة الإستراتيجية).
- الاتصالات الداخلية (الاتصالات التنظيمية - أفقيا وعموديا-)، ونظام المعلومات.
- إدارة الموارد البشرية (تتضمن العنصر البشري كحجر زاوية نظام التسويق الداخلي).
- الاتصالات الخارجية (الترويج، العلاقات العامة...).
- بحوث التسويق الداخلية أو التنظيمية.

3-5 شروط ومؤهلات نجاح نظام التسويق الداخلي في المؤسسة الفندقية: و من هذه الزاوية نجد أنه لنجاح التسويق الداخلي كنظام متكامل ومنظم يجب أن يستوفي الشروط التالية:

- * أن التسويق الداخلي يجب اعتباره عنصرا مترابطا مع الإدارة الإستراتيجية كنظام فكري وسلوكي متكامل يجب تواجده على مستوى القمة الإستراتيجية للمؤسسة الفندقية .
- * عملية التسويق الداخلي يجب أن تدعم من خلال الهيكل التنظيمي والإدارة (بث وانتشار الثقافة التسويقية تعم أجواء التنظيم في المؤسسة أفقيا وعموديا كشرط أساسي لبناء سلوك تنظيمي تسويقي فعال بكفاءة).
- * اتساق الإدارة العليا (القمة الاستراتيجية) وتدعيمها للتسويق الداخلي وهذا لإرساء الحالة الفكرية للتسويق داخل المؤسسة وخاصة في حالة تغييرات هيكلية وتسويقية و استراتيجية في المؤسسة لكي تصبح موجهة بالسوق والزبون على المستويين الداخلي والخارجي، ما يؤكد هذا الاستعراض على أهمية التسويق الداخلي كمحور استراتيجي في عملية التسويق بصفة عامة، لأن الذي يقوم بجهة التسويق هو العنصر البشري المؤهل لذلك، وأن النجاح يتطلب قدرة هذا الأخير أيضا في قيامه بالمهام الموكلة إليه في أحسن الشروط والظروف التسويقية التي تنعكس على الأداء التسويقي للمؤسسة، وهذا بمشاركتها في بناء نظام التسويق الداخلي الذي يقوم بزرع بذور

⁵⁵ عماد صفر سلمان - مرجع سبق ذكره، ص57.

⁵⁶ عماد صفر سلمان، مرجع سبق ذكره، ص58.

⁶ للمزيد من التفاصيل أنظر إلى كتاب أنظر: أحمد فريد الصحن- قراءات في إدارة التسويق - مرجع سبق ذكره، ص: 405- 410

الوعي والإحساس اتجاه الأفراد بدورهم المحوري كعملاء داخليين يمثلون العنصر الأساسي لتحقيق مطالب السوق والزبون، ويتوقف ذلك على توظيف المهارات والكفاءات والبراعة في خدمة المستهلك أفضل من المنافسين في السوق، وهذا من منطلق السوق والتنافسية الداخلية للمؤسسة، وأشار (GRONROOS 1981) إلى ضرورة الاهتمام المتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين (العملاء الداخليين) والزبائن (العملاء الخارجيين)، الأمر الذي يجعل الموظفين في حالة تفاعل مع الزبائن بصفة دائمة ومستمرة في إطار تقديمهم الخدمات، وذلك بالتركيز على ما يُلقب اليوم " بالتسويق التفاعلي " الذي يؤكد مسؤولية الموظفين الأساسية في إشباع حاجات ومتطلبات العملاء في السوق، وهذا ما يركز عليه مفهوم التسويق الداخلي إذ على الموظفين أن تتوافر فيهم عقلية بيعية مميزة تؤكد ضرورة الاقتداء بالتسويق التفاعلي⁵⁸.

4- التسويق التفاعلي الحلقة التفاعلية بين المؤسسة الفندقية والعميل (الزبون):

يتجه التيار التسويقي الحديث في إطار التطوير السريع والمذهل للإسهامات العلمية في ميدان التسويق إلى الاتجاه نحو نظرة تسويقية حديثة ترتكز أساسا على مبدأ التفاعل بين المؤسسة والزبون ومحاولة توطيد ديمومتها، وذلك بالاعتماد على أساليب وطرق عملية تسويقية معاصرة تؤكد ضرورة الاقتداء بأسلوب التسويق التفاعلي كنظام تسويقي فعال ومرن يحقق التواصل المستمر بين المؤسسة الفندقية والزبون وتحقيق صلابتها في التعامل و التعايش بينها، وتحقيق المساعي التي وجدوا من أجلها.

ومع التقدم التكنولوجي فقد حقق تغيير جذري في طبيعة الخدمات الفندقية والعلاقات والمعاملات التي تتميز بها المؤسسات الفندقية التنافسية اتجاه عملائها، كما أدت ثورة الاتصالات والأنظمة الشبكية إلى إحداث تغيير وتطور جوهري وعميق في العلاقات التي تربط المؤسسات الفندقية بعملائها ، ومنها لا بد من تغيير وتكييف الأساليب التسويقية المناسبة لذلك، حتى تكون في مستوى التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية، القانونية، التكنولوجية، والسياسية التي تعيش فيها ، وهذا الالتزام بالمبادئ الأساسية للتسويق التفاعلي يؤكد استمرارية المؤسسات الفندقية في علاقتها وتفاعلها مع البيئة الخارجية والداخلية، ومحاولة ترقية هذا التفاعل بما يلزم من أساليب تسويقية لعملية التفاعل وذلك من خلال⁵⁹:

4-1 تحليل ودراسة تشخيص العميل ومتابعته كأساس للبداية في التفاعل: ويتم في خضم ذلك إرساء قواعد البيانات لدراسة أنماط وسلوكيات الشراء والمسببات المؤثرة في ذلك العوامل الشخصية، البيئية والتسويقية التي تؤكد ضرورة التأثير على السلوك في إطار التعامل مع العميل بكل راحة وثقة، وعزل جميع الشكوك، وضمه في التعامل معه، مع الحد من التكاليف الإضافية.

4-2 بناء نظام للتفاعل التسويقي لكسب العميل: تسعى المؤسسات الفندقية التنافسية والمهتمة بشكل كبير بعملائها محاولة بناء نظام التفاعل التسويقي مع العملاء، وذلك في جمع مدخلات من العميل ومحاولة تكريرها ومعالجتها عن طريق النظام الداخلي للمؤسسة المتكامل مع الأنشطة (التسويق، المالية،

الإنتاج، الاستغلال...) لتحويل هذه المدخلات (حاجات ومتطلبات العملاء، أذواق العملاء، شكاويهم... الخ) إلى مخرجات (منتجات، خدمات، أفكار، توصيات... الخ) تحقق رغباتهم وتفضيلا تهم الحالية والمستقبلية.

وأهم عملية تزيد من قيمة ومصداقية التعامل والتفاعل التسويقي بين المؤسسة والعميل هي التغذية العكسية التي تقوم بتنمية نظام التفاعل وتحسينه، وكذلك تحقيق الثقة بين المؤسسة والعميل بما يضمن الكسب المطلق لوده وثقته بالمنتجات والخدمات التي تقدمها له.

⁵⁸Eiglier Pierre, « **La Logique Services – Marketing et Stratégie-** », édition : Economica, Paris, 2010, p : 156

⁵⁹عماد صفر سالمان – مرجع سبق ذكره، ص ص: 76 - 77.

3-4 **تكنولوجيات المعلوماتية و الشبكية و تنافسية الخدمات الفندقية:** لقد حققت تكنولوجيات المعلوماتية المعاصرة كالإنترنت والبريد الإلكتروني خدمات شبكية جد متطورة ساهمت بشكل واسع في توافر الخدمات الفندقية في الأوقات والأماكن والتشكيلات المناسبة بأقل تكلفة ممكنة، وطرق عرضها على الواب « WEB » تسمح للكثير من العملاء معرفتها وإدراك مضمونها، وطبيعة استعمالها والبدايل الممكنة فيها، وهذا كله قد يساهم في تعزيز مواقف الشراء لدى العميل وزرع الدافع النشط والمحرك الفعلي لقراره الشرائي، نتيجة المعلومات الغزيرة عن الخدمات الفندقية المعروضة في السوق وتفصيلها المادية وغير المادية، وهذا يؤكد حقيقة التفاعل القائمة بين العميل، المؤسسة ونظام الشبكة على الخط (ON LIGNE)، وقد تحقق هذا التفاعل الثلاثي التسويقي الافتراضي العديد من الأهداف الخاصة بالعمل والعلاقات التفاعلية بينه وبين المؤسسة والبيئة التي يعيش فيها بطرق أرقى حققت له الإشباع الكبير والمتنوع وفقا للتفضيلات والتفصيلات الخاصة والمعروضة بطرق معاصرة فقد أحدثت رغبة كبيرة لدى العميل في التفاعل مع الشبكية كوسيلة تيسر له اقتناء حاجاته وتوطيد علاقاته مع أطراف التعامل بكل سهولة، فتوفر له الثقة والرضا التام لما هو معروض على الخط الإلكتروني أو الواب « WEB » كوسائل تكنولوجية ترقى وعيه وإدراكاته ومعاملاته مع الخدمات الفندقية المتميزة وأطراف التعامل، وهذا عن طريق البث الغزير لكل المعلومات الخاصة بالتبادل السوقي الفندقي ، وطرق إنتاج الخدمات، بما يكفل المهمة الرئيسية في التسويق التفاعلي في بناء جسور متينة للتأثير والتأثر بين المؤسسة الفندقية والزبون.

وعليه نجد أن لب التسويق التفاعلي أو نظام التسويق التفاعلي هو دراسة الزبون أو العميل بطريقة أفضل وأسرع وأقل تكلفة لعرض الخدمات الفندقية في السوق، وهذا ما يزيد قدرة التسويق التفاعلي من الاعتماد على أساليب متطورة وحديثة لتكريس جهوده ونشاطاته عبر موقع للإنترنت أو البريد الإلكتروني وغيره، وهذا في توكيد العلاقات بين المؤسسة والعميل، ومن أبرز هذه الأساليب **" التسويق الإلكتروني "** فهو يمثل الوسيلة الأنجع والأناجح في ظل المتغيرات الراهنة، وفي ظل المنافسة الشرسة في السوق المحلية والعالمية، نجد أن التركيز على العملاء ومتطلباتهم يحقق أكبر ربح لأطراف التعامل ويحقق التميز من خلال تطبيق التسويق التفاعلي والتسويق الإلكتروني كوسيلة داعمة له لتحقيق درجة عالية من التعاضد بين (المؤسسة ← العميل ← الربحية ← التنافسية السوقية ← الميزة التنافسية) تحقيق علاقات متواصلة ومتفاعلة مع العميل كعامل للبقاء والاستمرار في السوق الحالية والمحتملة.

5- أسلوب التسويق الإلكتروني كوسيلة ناجحة في النشاط التسويقي الفندقي

مع ظهور شبكة الاتصالات العالمية (World Wide Web) وبرامج تصفح الويب (Web Browsers) خلال فترة التسعينات من القرن الماضي، وانتشار ممارساته، في بداية هذا القرن تحولت الإنترنت خلال السنوات العشرة الأخيرة من القرن العشرين إلى حوالي 400 مليون مستخدم، وفي بداية عام 2002 -وصلت نسبة استخدام الإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى 66% من إجمالي حجم المجتمع الأمريكي⁶⁰. كما يمكن اعتبار الإنترنت والوسائل الإلكترونية الحديثة كالحاسب الآلي، الشبكات الإلكترونية وغيرها، ثورة تكنولوجية هائلة ساهمت وبشكل كبير من هذا القرن في تعزيز المبادلات والمعاملات المالية، التجارية والخدمية وتوسعتها بشكل مكثف على المستوى العالمي، وذلك بالتقليص من تكاليف نشاطاتها، وسرعة تحقيقها في الأوقات القصيرة جدا، مما مكن العديد من المؤسسات التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية من تحقيق العديد من أهدافها التسويقية، وتشكيل وسيلة أساسية للتقرب من الأسواق والزبائن والمتعاملين على شبكات آلية تحقق الالتقاء بهم بالصوت والصورة. ومن سمات النشاطات الاقتصادية المعاصرة تنامي استخدام الحاسب الآلي كنظام للشبكات الآلية في نشاطات الإنتاج، التسويق والمالية وتصميم الخدمات الفندقية على حد سواء، فضلا عن اعتباره وسيلة للبيع والترويج والتسديد لكل

⁶⁰ محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص 313.

العمليات المالية المصرفية، التجارية و الفندقية... وغيرها، وهذا بالأخص عند تزاوجها مع تكنولوجيايات الاتصال الحديثة التي أدت بظهور ما يسمى " بالإنترنت " ⁶¹ ، أو ما يسمى بشبكة المعلومات العالمية التي تسمح بنقل الاتصالات الإلكترونية وكل العمليات التجارية والمالية و الفندقية... إلخ بالصورة والصوت عبر كل قنوات وشبكات العالم. وكل هذه التطورات السريعة والحديثة أعطت فرصا عديدة ومتنوعة للمؤسسات التنافسية من التوسع في الأسواق والتركز فيها وذلك باستخدام نظام التجارة الإلكترونية وكذلك ما يسمى بالتسويق الإلكتروني أو التسويق عبر الإنترنت.

5-1 التجارة الإلكترونية لتوسيع ممارسة الأنشطة التسويقية الفندقية عبر الإنترنت:

فمع الانتشار الكبير والهائل لمفهوم الاقتصاد الرقمي أو ما يقب بالاققتصاد المعاصر (الجديد) الذي يعتمد بالدرجة الأولى على تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في جميع الميادين الاقتصادية المختلفة- ومع التطور المذهل والسريع للتكنولوجيايات الآلية والرقمية التي أحدثت ثورة كبيرة في الأوساط الاقتصادية الحالية التي توسعت مبادلاتها ومعاملاتها المتنوعة على مستوى الأسواق المحلية والعالمية، أو حتى على المستوى الأمامي والخلفي- انتشرت ظاهرة التجارة الإلكترونية وذلك بتفعيل أنظمة شبكات الويب في عمليات البيع، التوزيع، التحويلات والتسديدات المالية و الفندقية التي تتم على الشبكات الإلكترونية **Extranet** و **Internet**.

كما يعتبر التسويق الإلكتروني الوسيلة الأساسية والمثالية لتحقيق التواصل المستمر بين المؤسسات الفندقية التنافسية ومتعاملها زبائنها وموزعيها عبر شبكات الويب. ويجب أن نعرف بدقة المقصود بمصطلح "التجارة الإلكترونية" كأساس للتبادل والتعامل في الاقتصاد الرقمي أو الافتراضي.

تعرف المنظمة العالمية للتجارة " التجارة الإلكترونية e commerce " على أنها: « مجموعة متكاملة من عمليات الإنتاج والتوزيع وتسويق وبيع المنتجات بوسائل الكترونية⁶²».

كما تعرف التجارة الإلكترونية على أنها: "تجارة تقوم على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) فتقوم المؤسسات بإنشاء موقع وعنوان لها على شبكة الإنترنت يعرض تشكيلة منتجاتها أسمائها وصورها وخصائصها وأسعارها و منافذ توزيعها والتسهيلات المقترنة ببيعها لجذب العملاء"⁶³.

كما تعرف أيضا أنها: "إنجاز الأعمال من خلال صيغة إلكترونية"⁶⁴.

وتشمل التجارة الإلكترونية بأنها: "تنفيذ بعض أو كل العمليات التجارية من السلع والخدمات عبر شبكة الانترنت والشبكات التجارية العالمية الأخرى، أي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي وسيلة سهلة وسريعة لإبرام الصفقات التجارية إلكترونيا"⁶⁵.

ومن خلال جملة التعاريف السابقة للتجارة الإلكترونية يمكن تقديم تعريف شامل للتجارة الإلكترونية على أنها: "نظام شبكي آلي يسعى إلى القيام بأنشطة أعمال متعددة أو متخصصة لصالح المؤسسة والأطراف التي تتعامل معها (الموردين، الموزعين، العملاء... إلخ) في إطار تحقيق عمليات تجارية وتسويقية معاصرة وافتراضية على شبكات الويب".

ويمكن أن نشير إلى أن الأنشطة التجارية وغيرها - التي تتم على شبكات الويب - قد حققت العديد من الفوائد والمزايا للمؤسسات الاقتصادية التنافسية.

⁶¹ الإنترنت: وهي شبكات الحاسب الآلي التي تربط بين عدد هائل من مواقع الويب، والتي تعمل على التواصل بين جميع المستخدمين على اختلاف أنواعهم حول العالم، كما يمكن اعتبار الإنترنت مستودع ضخم لأنواع وكميات مذهلة من المعلومات.

⁶² محمد أحمد أبو القاسم " التسويق عبر الإنترنت " دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000، ص 17.

⁶³ غول فرحات، " التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية "، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008، ص 19.

⁶⁴ سعيد جمعة عقل، نور الدين أحمد النادي، " التسويق عبر الأنترنت "، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، 2007، ص 19.

⁶⁵ سعيد جمعة عقل، نور الدين أحمد النادي المرجع سبق ذكره، ص: 21.

2-5 الفوائد التي تجنيها المؤسسات الفندقية التنافسية من نظام التجارة الإلكترونية: تقدم التجارة الإلكترونية العديد من الفوائد والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات بشكل واسع في الأنشطة والعمليات التي يمارسونها بصفة دائمة ومستمرة منها⁶⁶:

- التجارة الإلكترونية نظام للبيع والترويج والخدمات، كما أنه نظام لعرض النماذج الخاصة بالخدمات المعروضة على الشبكة وتقديم التفاصيل عنها مما يوفر على الزبون جهدا ووقتا كبيرين للاستفسار والاستشعار والخدمات المعروضة، كما يتفادى الزبون الانتظار في الطوابير لشراء و طلب الخدمات الفندقية و مشتقتها، فهو يصله مباشرة إلى البيت بعد شراءه إلكترونيا عن طريق بطاقات إلكترونية من أنظمة الدفع الإلكترونية.
- يساهم نظام التجارة الإلكترونية في تخفيض الأسعار وذلك بأن تقوم المؤسسة بعرض أسعارها على الويب وقد تكون أقل من المتاجر التقليدية، وذلك لأن التسويق على الأنترنت يوفر الكثير من التكاليف المنفقة في التسويق العادي (تكاليف الشحن، التعبئة، التأمين،... الخ)، مما يصب في مصلحة الزبائن (توفير الوقت والجهد والتكاليف).
- كما يساهم نظام التجارة الإلكترونية في تحقيق التواصل المستمر والدائم عن طريق الأنترنت مع الزبائن والتفاعل معهم، مما يفتح المجال لتحليل شكاويهم وانطباعاتهم، ووجهات نظرهم عن الخدمات الفندقية الكلاسيكية و الجديدة بطرق سريعة وغير مكلفة، مما يبسر مهمة إيجاد الاقتراحات والحلول بسرعة وبشكل أفضل فتزيد ثقة الزبون في الخدمات الفندقية المعروضة و المتميزة، ما يقود إلى نيل رضاه بشكل أفضل من المنافسين الآخرين .

3-5 مقومات وأساسيات الدعم للتجارة الإلكترونية: من المقومات والأساسيات الحديثة الداعمة لنظام التجارة الإلكترونية كنظام شبكي آلي ينطوي على مايلي:

1-3-5 الأسواق الإلكترونية الاتجاه نحو الأسواق الافتراضية: السوق الإلكترونية هي: "عبارة عن محل من التعاملات والمعاملات والعلاقات والتبادلات وتدفعها من المنتجات والخدمات، المعلومات والأموال والمعارف فعندما تكون هيئة السوق إلكترونية أو هي هيئة افتراضية Virtuelle فإن مركز التجارة والنشاطات الخاصة بالبيع والتوزيع، الترويج والتحويل وما شابه، يكون محلا شبكيا يحوي تعاملات وتبادلات تجارية، فالمشاركون في الأسواق الإلكترونية من بائعين ومشتريين، مستهلكين وسماسرة ليسوا فقط في أماكن مختلفة، بل نادرا ما يعرفون بعضهم البعض، وإنما اعتمادهم على موقع الويب في الاتصال والمتاجرة والتبادل والمعاملات التي تتم بينهم بطرق افتراضية عن طريق الأنترنت،

فطرق التواصل بينهم أيضا في الأسواق الإلكترونية الموجودة على خط (ON LIGNE) مواقع و عناوين إلكترونية تسمح لهم بالاتصال وخلق علاقات دائمة ومستمرة ضمن النظام الشبكي " الويب "⁶⁷.

2-3-5 أنظمة المعلومات ما بين المؤسسات والأسواق الإلكترونية: "الحلقة الافتراضية للتبادل والتعامل على الخط (ON LIGNE)" تركز أنظمة المعلومات الشبكية ما بين المؤسسات الاقتصادية والأسواق الإلكترونية على تبادل أنظمة المعلومات وتدفع الاتصالات المعلومة فيما بينها، غرضها الأساسي هو التخلص من الإجراءات المكتبية والبيروقراطية في التعامل (صفر ورق) وتماثل العمليات المالية التقليدية المصرفية منها والمحاسبية التي أصبحت تتم على الشبكات والنظام الآلي "الويب" كإرسال الحوالات المالية، الفواتير وغيرها عبر الشبكات الآلية الخارجية "الويب"، وفي هذه الأنظمة فإن كل العلاقات ما بين أطراف التعامل قد تتفاوض وتتعامل بصفة مباشرة على الويب وهم متصلون بالشبكة، وهذه الإجراءات مفيدة لكل من الشركات الضخمة التي تتعامل أساسا مع الزبائن ذوي السمعة

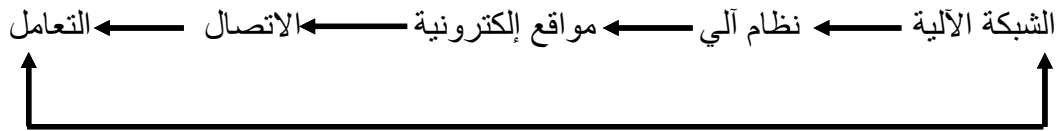
⁶⁶ ناصر خليل، "التجارة والتسويق الإلكتروني"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 32-33.

⁶⁷ ناصر خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

الكبيرة في السوق، وعلى المستوى الخلفي التعامل مع أشهر الموردين عالميا في تزويد المؤسسة من المدخلات الصناعية حيث يتم الشراء وكل العمليات، وذلك عن طريق الأنظمة الشبكية "الويب" التي تسيير العملية وتقلص من الإجراءات التي تعرفها وكذلك الاقتصاد في الوقت والتكلفة والأوراق (صفر ورق ومستندات). كما أن العديد من المؤسسات الكبيرة والصغيرة تتمتع بمواقع إلكترونية تسمح لها بالتعريف بنفسها وعرض تشكيلة سلعتها وخدماتها على شبكة الويب سواء للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي على الخط (ON LIGNE). وهذا ما يزيد من اندماج المؤسسات الاقتصادية التنافسية في البيئة الافتراضية والسوق الافتراضي كشرط أساسي لتكوين هذه المؤسسات موجهة بالنظام والتسيير الافتراضي بداخلها وخارجها.

3-3-5 نماذج ومؤهلات التجارة الإلكترونية في عالم الأعمال:

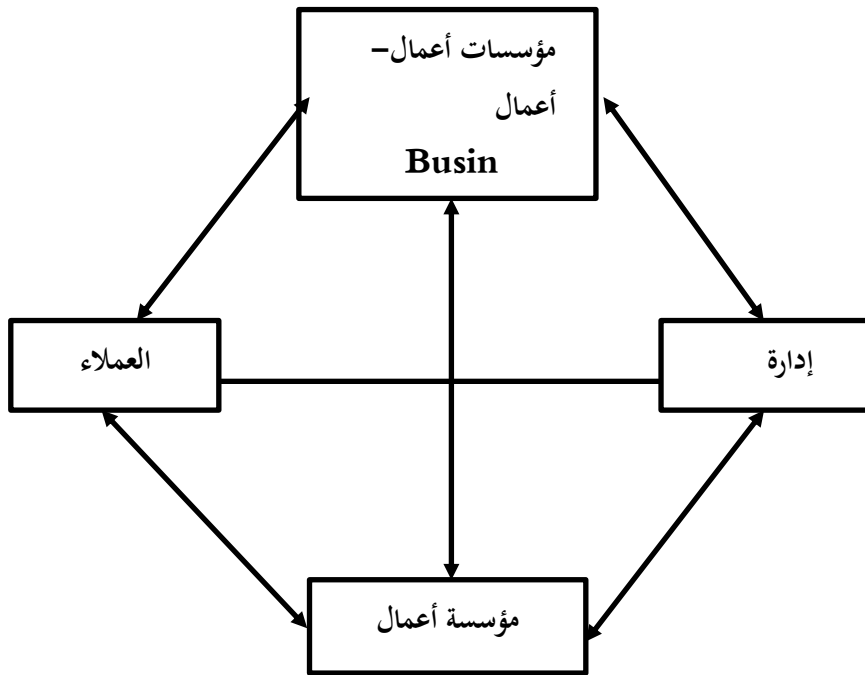
للتجارة الإلكترونية مجموعة من النماذج التي تدور حولها والشكل الموالي يوضح ببداية بعض الموديلات التي تشكل نظام التجارة الإلكترونية في العصر الرقمي (الاقتصاد الرقمي)، الذي يركز أساسا على:



المصدر: من إعداد الباحث بتصرف.

و يمثل الشكل الموالي حضانة من مؤسسات الأعمال و التفاعل في ما بينها في ظل حلقة الكترونية تسمح بتحقق تدفق متعدد الأبعاد في الكترونيا سواء في تبادل المعلومات و الافكار و المعارف و الاموال و السلع أو الخدمات ضمن حركة تبادلية بين مؤسسات الأعمال و الهيئات الحكومية ،مؤسسات أعمال ،العملاء ،في الأسواق الأمامية أو الخلفية و في جميع القطاعات الاقتصادية بما فيها قطاع الخدمات.

الشكل رقم 23: الأبعاد المتعددة المستخدمة ضمن نظام التجارة الإلكترونية



المصدر: ناصر خليل "التجارة والتسويق الإلكتروني"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص36.

□ **النموذج الأول/ مؤسسة أعمال – أعمال Business to Business:** يرتكز هذا النموذج على إقامة علاقات التعامل والتبادل بين المؤسسات الصناعية بعضها البعض من خلال شبكات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وذلك لتقديم طلبات الشراء للموردين والعارضين عن طريق أسلوب e-procurement الشراء الصناعي عبر الويب، وذلك للبحث عن أفضل الموردين والعارضين للمدخلات الصناعية عن طريق شبكة الويب، ويتم التفاوض وإجراء كل العمليات المالية والتجارية وإبرام الصفقات عبر المواقع الإلكترونية، وهذا للتسهيل من عمليات التبادل بين المؤسسات الصناعية في الأسواق الصناعية، وكذلك غزارة المعلومات والعطاءات فيها تجعل من المؤسسات الصناعية توفر قدر كبير من الجهد والوقت والمال للحصول على أحسن عطاء، وذلك من خلال المعلومات المتوفرة على مواقع الويب الخاصة بالأنشطة وعمليات الشراء الصناعية.

كما يعتمد هذا الأسلوب على طرق حديثة لدفع المؤسسات الصناعية والموردين وعملائها الكبار باستخدام الدفع الإلكتروني عن طريق بطاقات الائتمان الإلكترونية كـ : (فيسا، ماستر كارت (visa- Master card) وهذا ما يحقق أسلوب التسويق والشراء في الوقت المناسب (**Purchasing –Marketing just in time**).

□ **النموذج الثاني/ مؤسسة أعمال – عملاء:** يتميز هذا الشكل من أشكال التجارة الإلكترونية بقدرة تميزه عن نموذج مؤسسة أعمال- أعمال وذلك عن طريق البيع بالتجزئة في التبادل التجاري العادي وهذا النوع قد توسع بشكل سريع بظهور واتساع شبكة الانترنت، وكذلك مع التطور السريع لوسائل الإعلام والاتصال والتكنولوجيات المعلوماتية.

وبعد أن زاد اهتمام الأفراد واحتكاكهم بها وخاصة الانترنت كوسيلة أساسية للتقرب من المستهلكين الحاليين والمحتملين، وبهذا الإطار تم تأسيس ما يسمى بالمراكز التجارية للتسوق **Shopping Halls** وهو نظام إلكتروني حديث يسمح بطرح وعرض خدماته وذلك لتقديم السلع والخدمات لصالح المؤسسات والإشهار بها عبر الويب للجمهور المستهدف والقيام بإبرام الصفقات التجارية من حيث عمليات الشراء والبيع من خلال شبكات الانترنت، وتتم عمليات الدفع أيضا بطرق أوتوماتيكية عن طريق بطاقات الاعتماد الإلكترونية.

□ **النموذج الثالث/ مؤسسة أعمال- إدارة حكومية:** هذا النموذج يغطي كل المعاملات بين المؤسسات باختلاف أحجامها وأنواعها والهيئات الحكومية (إدارة الضرائب، الوزارات الجامعات...)، فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية يتم الإعلان عن المشتريات الحكومية من خلال شبكة الانترنت ويمكن للمؤسسات التي تتعامل معها أن تتبادل الردود معها إلكترونياً⁶⁸.

واليا يعتبر هذا النمط هي المرحلة الوليدة في الصفقات العمومية والمعاملات التي تتم بين الإدارات الحكومية والمؤسسات باختلاف أنواعها على المستوى المحلي أو الدولي، ولكن بانتشار أسلوب التجارة الإلكترونية بشكل سريع وتيسير إدماجه في المعاملات التي تقيمها الحكومات مع المؤسسات عن طريق الانترنت سوف يمهّد استخداماته في العديد من المجالات والقطاعات الاقتصادية المختلفة وحتى أيضا في الميادين التي لها صلة وطيدة بالعلاقات الاجتماعية وغيرها مع الإدارات الحكومية.

□ **النموذج الرابع/ عملاء – إدارة حكومية:** هذا النمط لم يبرز بعد، فهو في مرحلة الولادة ولكنه ربما ينتشر مع انتشار التعامل الإلكتروني وتعميمه على صعيد كل المستويات والقطاعات الاقتصادية والميادين العلمية والثقافية، الاجتماعية والقانونية على حد سواء ، ويمكن لهذا النمط أن يعرف انتشاره وتطبيقاته بانتشار الثقافة الإلكترونية والانترنت في ذهنيات وأخلاقيات أفراد المجتمع، وحتى تستعد الحكومات لتبليغ ونشر وإعلام الأفراد أو المستهلكين عن آخر المستجدات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، العلمية وغيرها للمستهلكين عن طريق الأنترنت بشكل سريع ومنظم بما يحقق الصلة والتواصل على الخط (**ON LIGNE**) بين المستهلك والإدارات

⁶⁸ناصر خليل، مرجع سبق ذكره، ص37.

الحكومية وتساهم هذه العملية في تقريب المستهلك بالحكومة وتحقيق الوعي الكافي اتجاه المستهلكين للوصول إلى مستوى التحضر الاقتصادي، الاجتماعي وغيره في ظل الاتجاه نحو العالمية والافتراضية.

4-3-5 مسارات التقارب بين التجارة الإلكترونية والتسويق الفندقي: بعد أكثر من نصف قرن من ظهوره (التسويق) انتقل مفهوم التسويق محليا ودوليا إلى التسويق المباشر الذي يهدف في جوهره إلى حذف الطرف الوسيط، لكن هذا الحذف يتطلب إيجاد الوسائل المادية الكفيلة للاتصال بالعملاء من قبل المنتج الفندقي ، ولهذا الغرض استعملت فيه عدة تقنيات ومنها على سبيل المثال الصحافة، التلفزيون، الكتالوج، التسويق الهاتفي، البريد، حوامل الإعلان، التكنولوجيات الحديثة (البريد الإلكتروني والويب).

ولقد أفرز هذا التطور المذهل عدة تطبيقات تسويقية:

☞ التسويق الآلي (التلفزيون **Télé Achat**).

☞ البيع عن طريق الكتالوج.

☞ البيع بواسطة الساتل.

☞ البيع بواسطة الانترنت.

ومن جهة أخرى فإنه يمكن القول أن التسويق دوليا قد انفصل عن التجارة الدولية في أواخر السبعينات لإيجاد موضوع التسويق الدولي الذي تأثر بدوره بثورة الاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وهذا ما زاد من نفوذ التسويق لكي ينتقل من التسويق الدولي إلى التسويق العالمي نظرا لما أفرزته التطورات السريعة للبنية الاقتصادية والتكنولوجية، السياسية والقانونية والمعرفية التي شهدتها دول العالم اليوم، حيث يركز الحديث في الوقت الراهن على التسويق الإلكتروني.

4-5 واقع التسويق الإلكتروني في الممارسة التسويقية الفندقية في ظل التنافسية-الرقمية و عالمية الأسواق:

يعد مفهوم التسويق بالإنترنت والتجارة الإلكترونية **e commerce** من أحدث المفاهيم التي لاقت اهتماما واسعا في أدبيات الفكر التسويقي المعاصر، حيث أمكن إجراء عمليات التسويق بين أنواع الخدمات الفندقية المعروضة على شبكة الانترنت وإصدار تعليمات بالتعاملات المرغوبة، وذلك في ظل المنظور الرقمي والاعتماد في ذلك على تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة في مختلف مناحي الأنشطة الاقتصادية والتسويقية التي تزاو لها المؤسسات التنافسية في مختلف القطاعات الاقتصادية و على حد سواء المؤسسات الفندقية في قطاع الخدمات لتحقيق أقصى كفاءة وفعالية في الأداء، والارتقاء إلى مركز تسويقي وتنافسي متميز في ظل حركية المنافسة الشرسة المحلية منها والدولية.

4-5-1- المفهوم الصحيح والواسع للتسويق بالإنترنت في الصناعة الفندقية⁶⁹: مع التطور السريع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال تزايد واحتدام المنافسة السوقية المحلية منها والدولية تعددت واتسعت نشاطات المؤسسات الاقتصادية، والتدفق السريع والمذهل للمعلومات والمعاملات بثتى أنواعها، مما أدى إلى التفكير في إدماج مولود جديد في ميدان التسويق ألا وهو " التسويق بالإنترنت " كأسلوب معاصر يعول عليه في الأنشطة التي تربط المؤسسة الافتراضية بأسواقها الحالية والمحتملة ومختلف متعاملاتها، وذلك بالاعتماد على الشبكات الآلية "الويب" وشبكات الاتصال المتعددة لتحقيق الأهداف التسويقية الاستراتيجية للمؤسسة الفندقية على حد سواء لتتضمن صناعتها الفندقية ، وإحداث اتصال وحوار مستمر ودائم بينها المؤسسة وزبائنها ومتعاملاتها ، وذلك لتدعيم التسويق بالإنترنت في

⁶⁹التسويق عبر الإنترنت: هو استخدام الانترنت وغيرها من الوسائل التكنولوجية التفاعلية لخلق وإحداث حوار بين المؤسسة والمستهلكين المستهدفين.

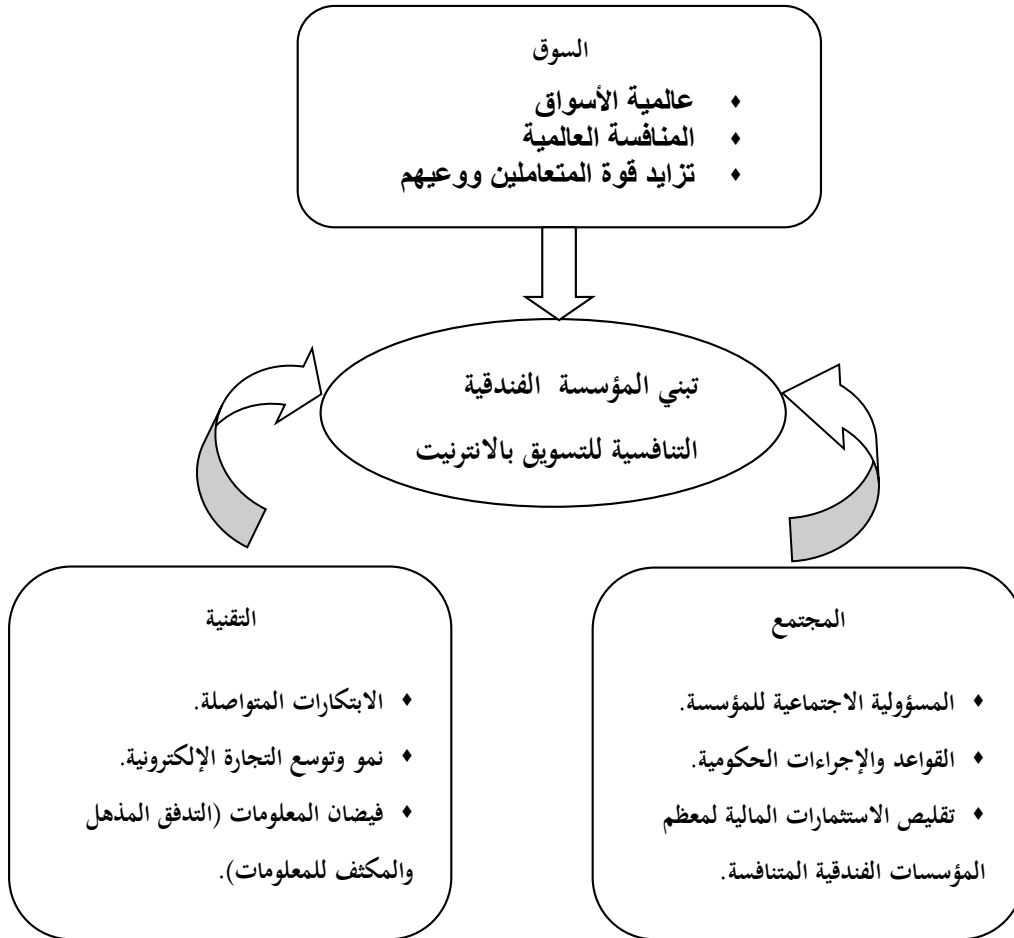
كما يعرف أيضا بأنه " استخدام شبكة الانترنت والتكنولوجيا الرقمية المرتبطة بها لتحقيق الأهداف التسويقية ودعم المفهوم الحديث للتسويق".

للإشارة فإن التسويق الإلكتروني أوسع وأشمل من التسويق عبر الانترنت ، أي أن التسويق عبر الانترنت يمثل أحد وسائل التسويق الإلكتروني لأن هذا الأخير يعتمد على وسائل رقمية وإلكترونية محددة ، وبعض خبراء التسويق يرون أن التسويق عبر الانترنت مرادف للتسويق الإلكتروني.

ظل مبدأ الافتراضية "المفهوم الافتراضي للتسويق" ليكون وسيلة داعمة لنظام وعمليات الاقتصاد الرقمي بشكل دقيق وأسرع ونشاط مرن و فعال في الصناعة الفندقية التنافسية .

5-4-2 دور التسويق بالإنترنت في الممارسة التسويقية الفندقية: تنشط حاليا المؤسسات الفندقية التنافسية في ظل ما يطلق عليه إدراك الفكر الإداري المعاصر بالاقتصاد الرقمي أو اقتصاد الانترنت، وذلك الاقتصاد الذي يعتمد بجزء كبير على التقنيات الرقمية والتي تتضمن شبكات الاتصالات الرقمية كالأنترنت الاكسترانت، البرمجيات والتقنيات الأخرى ذات الصلة بذلك كالأسطوانات المدمجة (المضغوطة)، الهاتف النقال، الأقمار الصناعية وغيرها في الأنشطة الاقتصادية المتنوعة، وذلك في بيئة تمتاز بكثرة الحركة والنمو، وقوة وشراسة المنافسة فيها، إلى جانب التطور المذهل والسريع للتكنولوجيات الدقيقة والرقمية التي عززت مركز الاقتصاد الرقمي، وخاصة بعد الظهور الواسع لظاهرة العولمة الاقتصادية واقتصاديات السوق وتدفقات السلع والخدمات ورؤوس الأموال، الأفكار والمعارف بين دول العالم، مما تطلب الأمر وسائل إلكترونية ورقمية حديثة تسمح بإدارة هذا التدفق بشكل سريع وبأقل تكلفة ممكنة، بما يحقق نجاعة القطاعات الاقتصادية ونجاح تكاملها الاقتصادي، وهناك عوامل ضاغطة على المؤسسات التنافسية لتبني التسويق بالإنترنت وفي هذا الإطار فإن توسع هذه المؤسسات في تطبيق التسويق بالإنترنت في ظل الاقتصاد الرقمي سوف يؤدي حتما إلى شراسة المنافسة بينها. والشكل الموالي يوضح لنا أهم العوامل الضاغطة لتبني التسويق بالإنترنت في الممارسات التسويقية الفندقية:

الشكل رقم(24): العوامل الضاغطة لتبني التسويق بالإنترنت في الممارسات التسويقية الفندقية.



المصدر: طارق طه، "التسويق بالانترنت والتجارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص52 (بتصرف).

و يتضح من الشكل السابق أن هناك عوامل ضاغطة تدفع العديد من المؤسسات الفندقية التنافسية إلى انتهاج أسلوب التسويق بالإنترنت كشرط أساسي لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة والعوامل التي زادت من التأثير عليها لتبني التسويق بالإنترنت، وذلك راجع لتوسع رقعة الأسواق من الأسواق الداخلية إلى الأسواق العالمية، واحتدام نشاط المنافسة المحلية منها والعالمية.

وكذلك تزايد درجة وعي المتعاملين ومستواهم التعليمي ونضجهم الثقافي والاجتماعي قد أدى بالكثير منهم إلى قبول فكرة الإنترنت والأتمتة واستخدامه لأغراض عدّة وعلى السواء لأغراض تسويقية الفندقية كممارسة رقمية فعالة ومرنة، إن درجة التطور السريع والمذهل في الميدان التكنولوجي والابتكارات المتواصلة في ميدان وسائل الإعلام والاتصال والأقمار الصناعية ووسائل الاتصال السلكية واللاسلكية، والتدفق المكثف والمذهل للمعلومات، أدى إلى انتشار الشبكية في جميع نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية لمعظم دول العالم، وهذا ما زاد من انتشار التجارة الإلكترونية في العديد من الأنشطة والقطاعات الاقتصادية، وبه أصبحت المؤسسات الفندقية في ظل العولمة تفكر بعمق لإعادة هيكلتها وانتشارها وفق المبادئ الافتراضية، بمعنى اللجوء إلى استخدام الشبكية لأغراض التعامل، التبادل، وحتى لأغراض الإدارة والتنظيم و هندسة عملياتها و وظائفها على نظام الشبكات والأتمتة وكذلك تعزيز تسويق خدماتها المتميزة والمتعددة على شبكات الويب و التواصل الاجتماعي.

ما أعطى وجهها جديدا للعلاقة القائمة بين المؤسسة الفندقية التنافسية والمجتمع واحتكاك أفراد المجتمع بتكنولوجيات الإنترنت جعل المؤسسة الفندقية تقترب بسرعة فائقة بعملائها، وكذلك أصبحت أكثر مسؤولية اتجاه جمهورها بحكم القوانين والتشريعات المتعددة التي تزيد من شرعية العلاقة بين المؤسسة الفندقية المسؤولة اجتماعيا والمجتمع، وذلك بتطويع دورها كمؤسسة مواطنة بالدرجة الأولى، كذلك فإن هذه القوانين والتشريعات في صالح المؤسسة الفندقية والمجتمع لتحقيق جملة من الأغراض لكلا الطرفين من زاوية تعزيز العلاقات والارتباطات على الخط لتقليص فجوة البعد الزمني والتكلفة للحاجات المطلوبة والعلاقات المفقودة (الفرص التسويقية غير المستغلة).

3-4-5-5 حظوظ، فرص، وتحديات التسويق الإلكتروني الفندقي في ظل العالمية: تعتبر العولمة من أهم الظواهر التي أصبحت تفرض وجودها بقوة في المجتمعات المتقدمة والنامية، حيث انفتحت البيئات الإقليمية على العالم الخارجي، وأصبح هنالك تداخلا واضحا في الأمور السياسية والاقتصادية والثقافية وحتى الايكولوجية التي أصبحت من قضايا الساعة في العالم وغيرها، دون اعتداد يذكر بالحدود الجغرافية للدولة ذات السيادة أو الانتماء لوطن محدد أو دولة معينة.

هذا وعلاوة على ما سبق، يعتبر الميدان والنشاط الاقتصادي من أكبر الميادين والأنشطة تأثرا بالأسباب والقوى الحاكمة لاتجاهات توسع ظاهرة العولمة والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- التحالفات المتعددة الإستراتيجية في مختلف القطاعات والصناعات المتطورة عالميا.
- التدفق السريع والمكثف للسلع والخدمات، رؤوس الأموال، المعلومات والتكنولوجيات بين دول العالم دون قيود أو حدود.
- الانتشار السريع والأكيد لنشاط ودور المنظمة العالمية للتجارة (OMC)⁷⁰ وانتشار وتطبيق مبادئها وأهمها التبادل والتعامل بين دول العالم دون تمييز، وفك جميع القيود فيها منها الجمركية وغير الجمركية.
- التطورات السريعة والرهيبية للتكنولوجيات الرقمية في ميدان الاتصالات والإعلام وغيرها.
- انتشار الشركات العالمية في شكل سلاسل فندقية في جميع أقطاب العالم (; HILTON ; SHERATON ; CARLTON... الخ).
- التأكيد على تطبيق وانتشار معايير الجودة العالمية (ISO) في جميع أنحاء العالم لمختلف الميادين والقطاعات الاقتصادية على حد سواء السلاسل الفندقية الراقية عالميا .

⁷⁰OMC : Organisation Mondiale du Commerce.

وقد ترتب عن ذلك تحول جذري، حيث تراجع وتلاشى الاقتصاد الصناعي بخطى متسارعة ليحل محله اقتصاد الخدمات و الاقتصاد الرقمي، وأصبح العصر الحالي والمقبل هو عصر اقتصاد الإنترنت، مما ينعكس على طرق التبادل والتعامل الاقتصادي وغيرها بين دول العالم، وكذلك طرق التسيير والإدارة و التسويق في الكثير من المؤسسات الفندقية بالانتقال من التسيير المستندي البيروقراطي إلى التسيير الافتراضي القائم على وسائل الشبكات الآلية والأتمتة، وبنفس الوتيرة انتقل نظام تسويق المؤسسات الفندقية التنافسية المتطورة من التسويق المتكامل الوظيفي إلى التسويق الرقمي (الإلكتروني) وذلك لإعطاء وجهها جديدا للمؤسسة الفندقية وهذا بتحويلها من المؤسسة النظامية إلى المؤسسة التنافسية الافتراضية **virtuelle** تواكب التطورات الحاصلة في البيئة التي تعيش فيها وذلك نتيجة الانتشار السريع للاقتصاد الرقمي.

وعليه فإن شبكات الاتصالات العالمية (الانترنت) باعتبارها البيئة الداعمة للتسويق الإلكتروني، قد أصبحت تمثل القوة الأساسية التي تقود النمو الاقتصادي في كل دول العالم، وأصبح التسويق الإلكتروني هو الأداة الفعالة والفاعلة في تحقيق ذلك النمو في ظل العولمة وما يصاحبها من تطورات سريعة ومتلاحقة.⁷¹

وفي ظل التطبيقات والممارسات التسويقية الفندقية الإلكترونية فقد نتج عنها سمات أساسية تؤكد ضرورة التحلي بالتسويق الإلكتروني و من أهمها:

* خاصية أوتوماتيكية الوظائف التسويقية وخاصة في الوظائف التي تتصف بالتكرار والقابلية للقياس الكمي مثل وظيفة بحوث التسويق وتصميم المنتجات والمبيعات وإدارة المخزون ونظام المعلومات التسويقية التي تؤكد على ضرورة ربط هذه النشاطات بشبكة داخلية آلية **INTRANET** وشبكة آلية عالمية خارجية **EXTRANET** لتحقيق التدفق المرن والدقيق للأنشطة التسويقية الفندقية.

* خاصية التكامل والترابط الآلية بين الأنشطة والوظائف ببعضها البعض مع جهات داخلية (وظائف التسويق والوظائف الأخرى كالإنتاج والمالية)، والتفاعل والترابط مع الجهات الخارجية كالمعاملين والموردين والموزعين والعملاء، وذلك لتوطيد العلاقات معهم وفق أسلوب التسويق بالعلاقات، وتدعم مؤخرا بالتسويق التفاعلي نتيجة تعزيز الأتمتة في تطوير العلاقات مع المتعاملين والزبائن، وذلك عن طريق نظام التسويق بالعلاقات والتسويق التفاعلي على الخط (**On Ligne**).

4-4-5_ تحديات التسويق الإلكتروني الفندقي في ظل مساهمة التنافسية و العولمة الاقتصادية: لقد شهدت العديد من المؤسسات التنافسية المتطورة إعادة هندسة نظامها التسويقي وذلك بإدخال نظام التسويق الإلكتروني كضرورة حتمية للتحرك باتجاه السوق الإلكترونية للاستفادة من المزايا والفرص والحظوظ لتسويق سلعها وخدماتها بطرق وأساليب سريعة ومتطورة وأقل جهدا وتكلفة.

كما أنها تسعى جاهدة إلى إرساء قدرات ومزايا تنافسية جديدة تؤكد جودة وعلامة السلع والخدمات المعروضة في السوق الإلكترونية، وهذه تمثل بيئة تسوق توفر حظوظا وفرصا كبيرة للنمو والتقرب من العملاء بطرق راقية، وتحقق أكثر رفاهية وفعالية للبحث عن احتياجاتهم وإشباعها في الوقت المناسب وبالشروط المناسبة على الإنترنت.

(On Ligne).

وعند ممارسة التسويق الإلكتروني الفندقي في ظل العولمة وبيئة الأعمال المضطربة والأكثر تنافسية سوف تكون للمؤسسات الفندقية فرص وحظوظ كبيرة منها:

1-4-4-5 إمكانية الوصول إلى الأسواق العالمية: يساهم التسويق الإلكتروني في استقطاب أفضل الفرص التسويقية ليس على مستوى الأسواق المحلية فحسب وإنما يمهد إلى الأسواق العالمية بطرق سريعة ومربحة وأقل

⁷¹ من موقع الويب على خط On Ligne لعمر أبو اليمين عبد الغني، " واقع التسويق الإلكتروني في ظل العولمة الاقتصادية " تاريخ الاطلاع. 2019/06/15.

<http://www.google.com>

تكلفة ويوفر بشكل مكثف المعلومات عن احتياجات العملاء وميولهم، تفضيلاتهم وبشكل مفصل عن طريق الإنترنت حيث يمكن تحويل هذه الفرص إلى سلع وخدمات متميزة تحقق رغباتهم وأذواقهم، وذلك عبر الأسواق العالمية الأكثر جاذبية وربحية، وهذا يساعد المؤسسات على كسب نصيب معتبر في هذه الأسواق العالمية، وذلك بتطوير استراتيجيات التسويق الدولي إلكترونياً مما يمكن من تحقيق الأهداف التسويقية والاستراتيجية للمؤسسة في تلك الأسواق بجدارة وما تتطلبه الأنشطة التسويقية عالمياً من متغيرات في مضمونها وتطبيقاتها الحديثة.

5-4-4-2 التميز في الخدمات الفندقية الموجهة وفقاً لمتطلبات العملاء: من خلال طرح تشكيلات وخطوط منتجات وخدمات متميزة عبر مواقع الويب، يصبح التسويق الإلكتروني الفندقي وسيلة ثورية لإيجاد فرص أكبر لتكثيف هذه الخدمات وفقاً لمتطلبات وتوقعات العملاء إلكترونياً وهذا بتعدد المواقع الإلكترونية للتسويق الفندقي وجزارتها عن طريق نظام E-Customization بشكل يلبي توقعات العملاء ويتلاءم مع خصوصيات كل عميل وقطاعات متجانسة من العملاء وذلك بتفعيل أسلوب تقسيم السوق إلكترونياً، وأن الأنظمة الآلية والاتصالية التفاعلية للتسويق الإلكتروني حققت قفزة ثورية لتسويق الفندقي، عرض، توزيع وترويج الخدمات الفندقية على مواقع الويب بشكل مكثف وغزير.

5-4-4-3 الحصول على المعلومات المرشدة لتنمية الخدمات الفندقية: مع تقدم الوسائل الآلية والإلكترونية والأنظمة الشبكية للتسويق الإلكتروني لتطوير وتنمية المواقع الخاصة بالتسوق، وتلك فرصة أكيدة وجوهرية للاستجابة للتغيرات والتفضيلات المتنوعة في الأسواق والتكنولوجيا الدقيقة بالشكل الذي يحقق دمج هذه التطورات التكنولوجية في استقطاب وتلبية حاجات العملاء بطرق سريعة ومرنة، وكذلك المساعدة في الاستفسار عن شكاويهم وردود أفعالهم لتنمية المنتجات والخدمات التي تتوافق مع ما يطلبونه على الويب. وأيضاً الاعتماد على الاستشعار بالسوق ونظام الاستباق (pro-Activation) وذلك بالاعتماد على الأنظمة الآلية المتطورة في ذلك والاستعانة ببعض الأنظمة الأخرى كنظام الذكاء الاقتصادي والتنافسي، على مواقع الويب للحصول على المعلومات التي تزيد من فعالية ومصداقية الأنظمة الإلكترونية للتسويق وتفاعلها بشكل مطرد مع الأسواق إلكترونياً.

5-4-4-4 فرص الضغط على التكاليف ونظام التسعير الفندقي المرن: إن أنظمة وإستراتيجية التسعير في ظل التسوق الإلكتروني تتباين نوعاً ما عن طرق التسعير التقليدية فهي ليست مجرد استجابة سريعة لظروف السوق وإنما تأخذ في الحسبان جميع العوامل والمحددات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة الفندقية، وبما يتلاءم مع التطورات السريعة التكنولوجية والآلية وطرق استخدامها في عرض الأسعار على الويب. ولا شك أن مفهوم التسعير المرن يجد تطبيقاته من خلال أنظمة التسويق الإلكتروني الفندقي، حيث تتوفر لتمكين العميل والنزيل من البحث والعثور على أفضل الأسعار المتوفرة على الويب أسعار لعروض خدمية متعددة، وذلك في عرض سلة من الأسعار عن الخدمات الفندقية المعروضة على الويب والمزادات لتمكين الزبون الفندقي أيضاً من إدراك الأسعار الأكثر تلاؤماً والأقل تكلفة، مما يدفع به إلى اتخاذ القرار بالشراء وخاصة في حالة قرار الشراء العالي، وكذلك التقليل من تكلفة الحصول عن الأسعار المرنة.

5-4-4-5 استخدام أساليب الترويج التفاعلية مع الزبون الفندقي: يعتبر الإعلان (الترويج) الإلكتروني عبر الإنترنت من أكثر وسائل الترويج جاذبية وانتشاراً في ظل الاتجاه نحو التسويق الإلكتروني، فالإعلان المباشر الإلكتروني عبر الإنترنت يتزايد استخدامه وتطبيقاته وهذا الانتشار السريع للإنترنت وعلى حد سواء التسوق عبر الإنترنت، مما أدى بالعديد من المؤسسات إلى انتهاج أسلوب الترويج عن نفسها وبيعها وخدماتها، وخلق علاقات التفاعل بينها وبين العملاء، وبينها وبين المتعاملين والمتغيرات البيئية الخارجية لها، لتحقيق تفاعل دائم ومستمر على المواقع الإلكترونية الأكثر جوارية مع العملاء، المتعاملين، الجمهور العام والحكومة... الخ، هذا ما جعل العديد من المؤسسات المتقدمة والتنافسية إلى استخدام الإعلان عبر الويب بشكل متعمد في أسلوب وبيئات معينة يتوقعون أن تكون الجماهير أكثر تفاعلية واحتكاكاً بإعلاناتهم والتميز بينها وإدراكها وفهمها وتمتعها

بسهولة، الأمر الذي يستدعي خلق ارتباطات تفاعلية بين المؤسسات والعملاء على مواقع الإنترنت لتحقيق الجوارية (PROXIMITE) بين المؤسسة الفندقية والجمهور العام.

كما يستند التسويق الإلكتروني الفندقي إلى مفاهيم جديدة وقناعات ترقى إلى اعتبار العميل (العملاء) شريكا استراتيجيا في المؤسسات الفندقية التنافسية، وذلك بدعم وتفعيل إدارة العلاقات مع العملاء من خلال الترويج والإعلان عبر الإنترنت التفاعل، والاتصال بهم وخلق علاقات وارتباطات صلبة عن طريق التسويق بالعلاقات المحفوفة بالأنظمة الترويجية والتفاعلية الافتراضية التي تزيد من تفعيل ديناميكية واستمرارية الاتصال المباشر مع العملاء على قنوات الاتصال الإلكترونية الجوارية بالرغم من بعد المسافة الجغرافية بينها وبين العملاء الفندقيين.

5-4-4-6 بناء موقع استراتيجي وميزة تنافسية في السوق الفندقي : يؤدي التسويق الإلكتروني دورا حاسما واستراتيجيا للمؤسسة الفندقية داخليا بتفعيل مبدأ الافتراضية التنظيمية والشبكية داخل أحضان التنظيم بصفة عامة، والتنظيم التسويقي الفندقي بصفة خاصة، وتعزيز التنسيق والتآزر الوظيفي والاستراتيجي للتسويق على نظام الشبكات الآلية، وتدقيق المعلومات بين الأنشطة لتطويع الجودة الشاملة والجودة الشاملة للتسويق والتميز في الأداء التسويقي لجعله أكثر مرونة وحدائة بما يحقق مجموعة من المزايا التنافسية خارجيا ويؤهل الدور الاستراتيجي للمؤسسة الفندقية في السوق والانفراد من حيث الوضع التنافسي، وذلك بالقدرة على استقطاب الفرص وتوظيفها بكفاءة وفعالية في الأسواق الفندقية الإلكترونية لدرجة التفوق والبراعة التكنولوجية المطبقة في مجال التسويق الإلكتروني (أي النمذجة الآلية والمعلوماتية للأنشطة التسويقية الفندقية على الخط).

6- نظام إدارة الجودة الشاملة فيالنظام التسويقي الفندقي للمؤسسة:

تتميز الأسواق في هذا القرن بالمنافسة واحتدامها في مختلف القطاعات الاقتصادية وبداخلها من حيث تعدد فروع صناعاتها (الخدمات الفندقية)، وهذا لإبراز حقيقة الدور المحوري بالتركيز والتوجه بالعميل كشرط أساسي لضمان البقاء والديمومة في هذه الأسواق، وذلك بإتباع حاجاتهم ومتطلباتهم وهذا من خلال تمتع المؤسسات الفندقية التنافسية بالمزايا التنافسية التي تتيح لهم المجال بالاحتفاظ بمركزهم التنافسي في السوق، والميادين والأنشطة الإستراتيجية ذات الجاذبية الربحية والسوقية التي تؤكد لهم النجاح المستمر، و الفضل في هذا يعود إلى قدرة هذه المؤسسات على الامتثال لأركان ومداخل إدارة الجودة الشاملة⁽⁷²⁾، كفلسفة إدارية حديثة تحقق قيمة متميزة للزبون الفندقي المستهدف.

حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات المعاصرة في الإدارة بشكل عام والتسويق بشكل خاص والتي لاقت رواجاً كاملاً لتطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل. (*)

وهذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وفلسفة إدارية في المؤسسات عبر العالم تحضى بالاهتمام المتميز، كما أصبحت الجودة هي الوظيفية الأولى لأي مؤسسة أو أسلوب إداري متكامل لتحقيق الميزة التنافسية، أما نظام الجودة الشاملة فهو نظام متكامل ومتداخل في كل النشاطات والأنظمة داخل المؤسسة، كفلسفة تحقق النمو، البقاء والاستمرار وتحقيق رضا العميل، كما أنها تمثل سلاحاً استراتيجياً للحصول على الميزة التنافسية، وهذا بعد إدماج نظام إدارة الجودة الشاملة، كنظام لدمج الأنشطة، ودوافع التحسين المستمر، والبعد التكنولوجي والبشري لتحقيق الأداء المتميز، وتحقيق شعار "**فعل الشيء الصحيح وبطريقة صحيحة**"، مما أدى إلى انتشار هذه الفلسفة على إحدى الوظائف الجوهرية في المؤسسة الفندقية ألا وهي وظيفة التسويق التي بدأت تعطي أهمية بالغة لنظام الجودة الشاملة لأنشطتها ودرجة تكاملها مع الأنشطة الأخرى للمؤسسة (المالية، المحاسبة، الموارد البشرية، المشتريات).

(72) قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 = 2000" دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص: 79.

* يعرف (Hutchins، 1993) إدارة الجودة الشاملة أنها: "مدخل الإدارة المنظمة والذي يعتمد على الجودة من خلال مشاركة جميع العاملين فيها لتحقيق النجاح من خلال رضا الزبون".

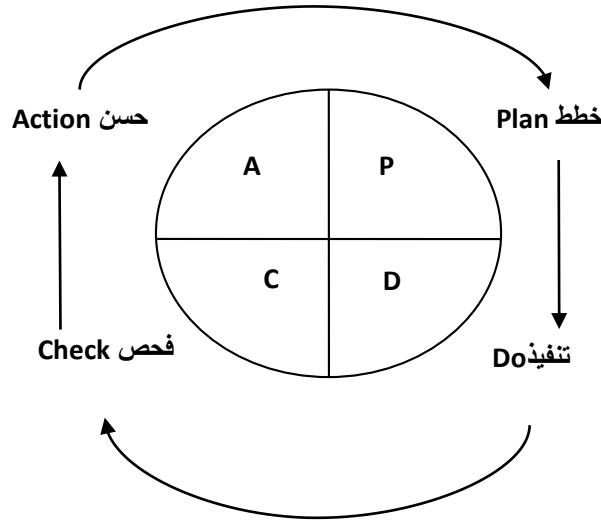
* كما يعرفه (1992 Bank) بأنها: "فلسفة الإدارة في إجراء التحسينات المستمرة في أداء العمليات (Processus) والمنتجات التي تقدمها الشركة"،

نقلا من كتاب قاسم نايف علوان مرجع سبق ذكره أعلاه ص: 80.

1-6- بعض المدركين لنظام إدارة الجودة الشاملة: لم تظهر ثمار إدارة الجودة الشاملة في مبادئها ونماذجها إلا نتيجة لإسهامات عدد من المفكرين و المدركين لهذه الفلسفة الإدارية، حيث كانت لهم إسهاماتهم الواضحة لدفع عملية تطور مفاهيم جديدة لإدارة الجودة و المدركين لهذه الفلسفة:

1-6-1- نموذج Edward Deming: (إدوارد ديمينغ) يعتبر ديمينغ "Deming" من الأوائل في ميدان الجودة، وأسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة، فهم أول من اعترف بإسهامات ديمينغ في نجاحهم ولذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطور هيرو هيتو تكريماً له على مجهوداته وإسهاماته في النهضة اليابانية في حقل الجودة.⁽⁷³⁾ ويعد ديمينغ من المحترفين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة وهو أمريكي الجنسية وأستاذ بجامعة نيويورك وأصبح يلقب بأنه أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة، وقد قدم ديمينغ نموذجاً متميزاً للجودة الشاملة لقب بالدائرة المعروفة PDCA، خطط Plan، نفذ Do، أفحص Check، ومن ثم حسن Action، كما هي مشخصة في الشكل الموالي:

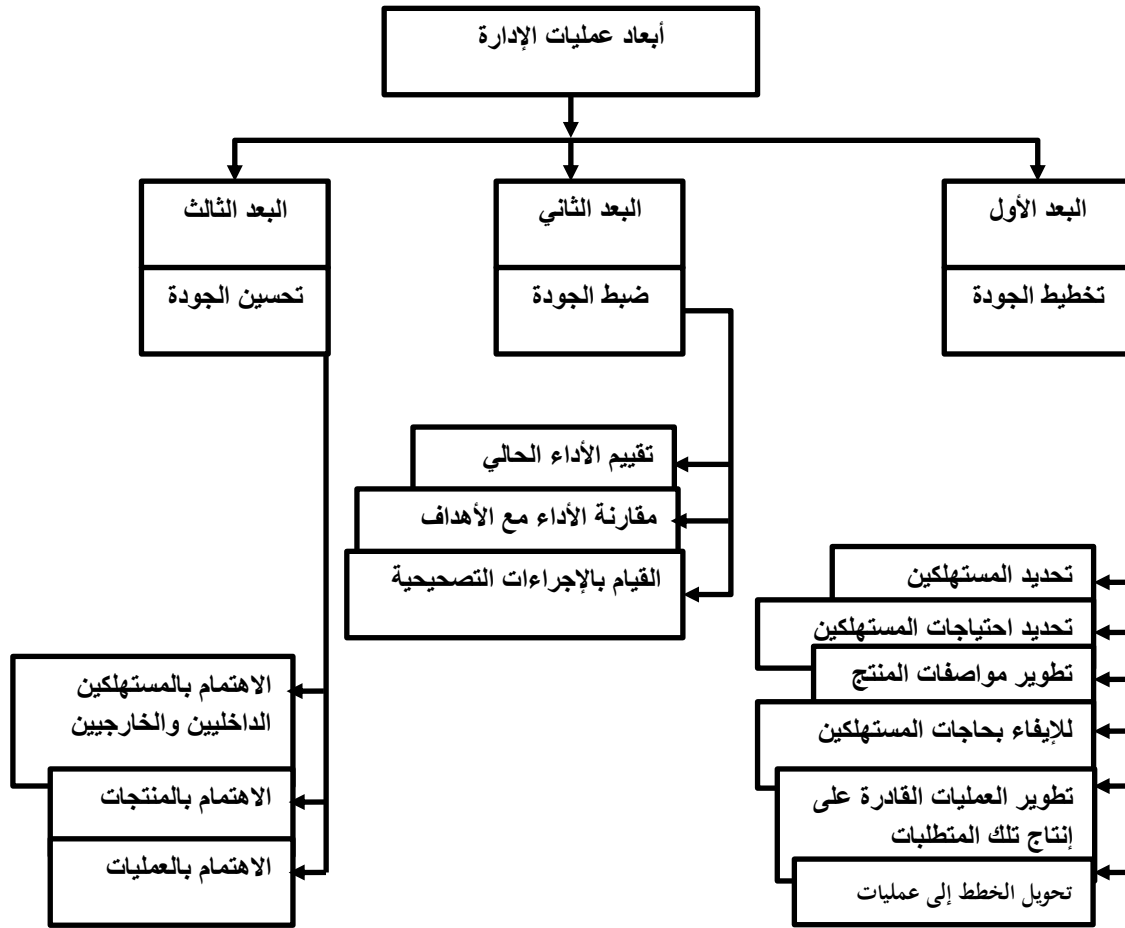
الشكل رقم (25) دائرة ديمينغ



المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص: 83. ويرى ديمينغ من وراء هذه الدائرة للجودة الشاملة -وحسب تفكيره- بأن الإدارة هي المسؤولة عن بناء الأنظمة الجيدة المتعلقة بالجودة في ذلك، ويصرح بأن 80% من الفشل في تحقيق الجودة المطلوبة في الولايات المتحدة الأمريكية أو الوصول إليها يعود إلى النظام والذي يمكن تغييره من قبل الإدارة، و20% إلى العاملين ومن هذا التصريح لديمنغ نرى أن الإدارة لها ثقلها في عمليات التغيير داخل المنظمة، والقدرة على تحسين وتطوير الجودة بعد إحداث تغييرات أساسية وجذرية في النظام الخاص بها، والعاملون ما هم إلا فاعلين لهذه العملية.

1-6-2- نموذج جوزيف جوران (Joseph Juran): اتجه إدارة الجودة الشاملة يعد جوزيف جوران من المفكرين الأوائل للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، وهو يعتقد بقوة التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة، حيث يندد بتبني فكرة فريق العمل والتي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة ويختلف مع ديمينغ من حيث أنه ركز على المستهلك وعرف الجودة بأنها الملائمة للاستعمال وليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة، كما أن اهتمام وانشغال جوران حول إدارة الجودة الشاملة - وكيف يمكن طرح أفكاره إلى الإدارة العليا (القيمة الإستراتيجية) بشكل بسيط - ساعده في تحقيق أفكاره حول إدارة الجودة بكل قناعة بتقديمه نموذجاً متميزاً لعمليات إدارة الجودة الشاملة في شكل ثلاثية عمليات الإدارة لجوران وتتمحور في تخطيط الجودة ← ضبط الجودة ← تحسين الجودة. كأبعاد أساسية كمحددات رئيسية في تنمية وتطوير مداخل تحسين الجودة المتعلقة بعمليات الوفاء باحتياجات المستهلكين باعتبارها جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة والشكل الآتي يوضح الخطوات الأساسية لأبعاد عمليات الإدارة

(73) نفس المرجع السابق، ص: 83.



المصدر: قاسم نايف علوان مرجع سبق ذكره، ص: 87.

من الشكل السابق يتضح لنا ببداية أن مقارنة جوران لإدارة الجودة الشاملة هي أكثر مقارنة دقة وتلاؤماً مع النظرة التسويقية للجودة الشاملة، وهذا ما تؤكد الأبعاد الأساسية لإدارة لجوران أنها أكثر اهتماماً بالمستهلك الداخلي (وبالتركيز على التسويق الداخلي) والمستهلك الخارجي (التسويق المتكامل والفردى)، ومحل العمليات المرتبطة بإنتاج المنتجات ومواصفاتها، واحتياجات المستهلكين المطلوبة، ونظرة جوران لإدارة الجودة الشاملة تتوافق بدرجة أكبر مع ما تتطلبه الأنشطة التسويقية الحديثة لتنمية الأموال العالمية للجودة الشاملة للتسويق.

6-1-3- نموذج كروسبي اتجاه إدارة الجودة الشاملة:

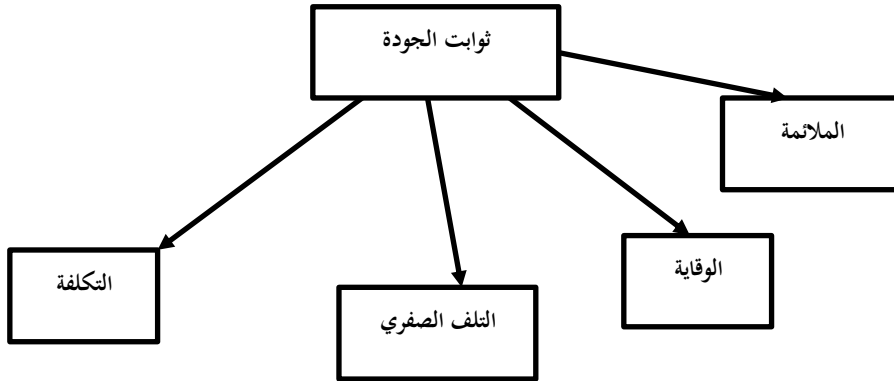
تقوم الفلسفة الأساسية لكروسبي (Crosby) - 1979 - فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة على ما أطلق عليه بمسلمات إدارة الجودة (Absolutes of Quality Management) والتي تتلخص فيما يلي: (74)

- يجب تعريف الجودة على أنها المطابقة للمواصفات، وتعتبر تلك المواصفات هي وسيلة الاتصال بين أطراف النظام الإنتاجي، والالتزام باحترامها بشكل صارم.
- إن منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة.
- إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة في جميع ميادين نشاط المؤسسة.
- تعتمد الإدارة بتطبيق سبل الكمال والذي يتبنى فكرة التلف الصفري (Zéro défaut).
- الاقتناع الراسخ باستمرارية تلك الطريقة بالتفكير على أسس دائمة وفي هذا السياق يبدو أن الجودة الشاملة عند كروسبي يجب أن تكون مستويات الأداء المثالية وأن تبقى قواعد وأسس الجودة الشاملة على أساس التحسين المستمر التي تمثل إحدى الأركان الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على مدى قناعة تيار كروسبي

(74) محمد توفيق ماضي، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإسكندرية، العدد

بترسيخ القواعد الأساسية للجودة في جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة سواء على المستوى الأفقي أو العمودي، ومن خلال ما سبق يمكن أن نشخص سلبيا ثوابت الجودة التي عرضها كروسبي كثوابت أصلية لإدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (27) : ثوابت الجودة لكروسبي



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

فمن خلال العرض السابق يمكن أن ننوه بأن أفكار كروسبي يمكن الاستعانة بها في ميادين عديدة للمقاربة التسويقية الفندقية المعاصرة في ميدان تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، طرق وجودة العروض، جودة الأنشطة التسويقية التي تدخل ضمن عمليات ما بعد البيع، التوزيع المادي، بحوث التسويق و العمليات... الخ، وهذا في إدماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية يمكن الاقتداء بها لتحقيق التحسين المستمر للنشاط التسويقي الفندقي للمؤسسة، وتعيين جودة كاملة لكل الأنشطة التي تزاولها في هذا النشاط الاستراتيجي.

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد على المؤسسة بناء صورة حقيقية تسمح بوضع الأسس والعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة: ولهذا الغرض الفوائد التي تحققها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية العالمية منها وحتى العربية التي باتت اليوم تعتمد تطبيق وإدماج هذا التيار الإداري المعاصر لفائدة أنشطتها وعملياتها وبوجه خاص نشاطها ونظامها التسويقي.

6-2 الفوائد المشجعة لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات الفندقية:

"لقد حققت فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تطبيقاتها العديد من الفوائد المشجعة والمحفزة التي حصلت عليها العديد من المؤسسات الصناعية العالمية على الحلبة التنافسية كشركة إكزيروكس "XEROX"، إبيم "IBM"، كديلاك "CADILAK"، رويال مايل "Royal Mail"، وغيرها من المؤسسات المتقدمة صناعيا وتنافسيا، حيث يمكن إبراز هذه الفوائد و من أهمها حسب المفكرين آدم وإبيرت (1992 ADAM & EBBERT) بتركيزهما على أربعة فوائد أساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة ومركزة: (75)

6-2-1- خدمة المستهلك: وقد تأكد ذلك من خلال انخفاض شكاوي المستهلكين حول حصولهم لمنتج أو خدمة مطابقة للمواصفات العالمية وبتكلفة أقل مع خدمات ما بعد البيع متميزة وراقية الأداء، (إدارة الجودة الشاملة للتسويق).

6-2-2- رضا العاملين: ويتمثل ذلك من القدرة على توطيد وتحسين العلاقات بين العاملين (فريق العمل) في المؤسسة وتعزيز مبدأ الفريق الواحد، وزرع الروح المعنوية والمادية لهم وشعورهم بالتماسك والانتماء للفريق والولاء المنتظم وتعزيز روح المبادرة لديهم الفردية والجماعية وتوظيفها في الأنشطة الموكلة لديهم تؤدي على أحسن ما يرام، وهذا يتوقف على قدرة المؤسسة في تنمية وتطوير سلوك تنظيمي فعال بكفاءة تخدم هذه القيم وإسقاطها

(75) Adam, E, Ebert, « Production and operations Management », 5th ed, Engle Wood Cliffs, London, 1992, P: 45.

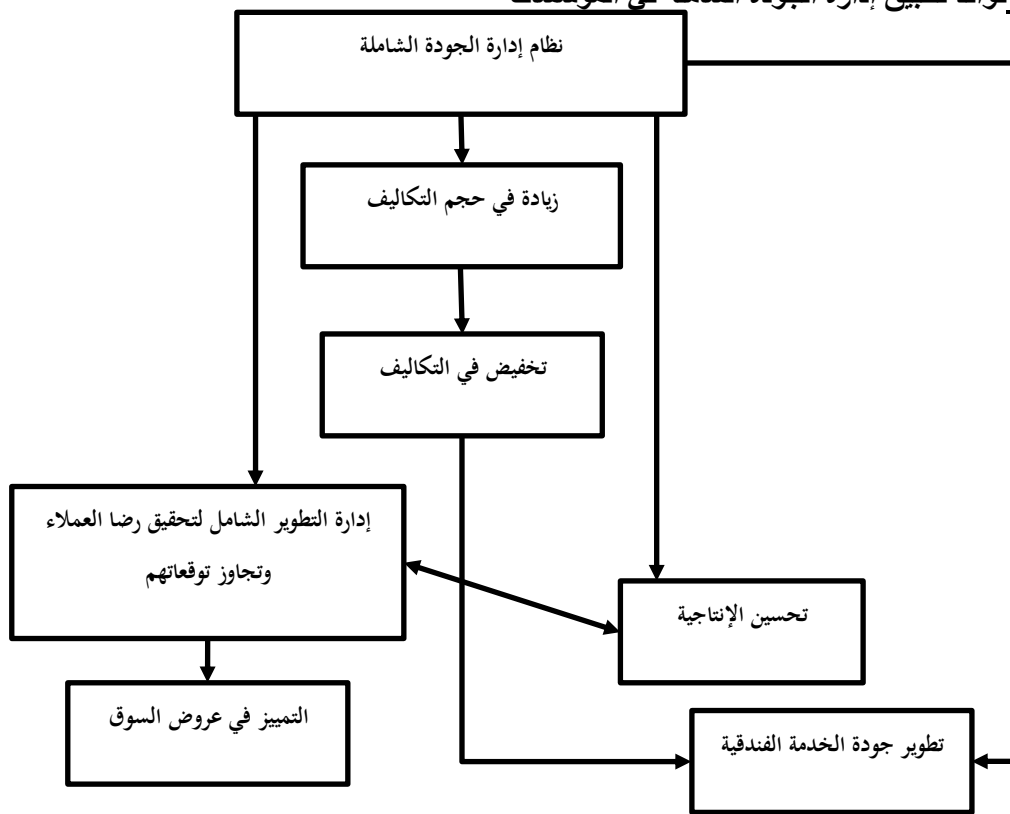
على الأنشطة التي تؤدي وعلى حد سواء الأنشطة التسويقية حتى تتحقق الجودة في أدائها وتميزها لبناء ميزة أو مزايا تنافسية تتميز بها والافراد بمركز تنافسي متميز.

6-2-3- تحقيق فاعلية المؤسسة: وهذا يتمثل في زيادة الإنتاجية وتقليل مستويات المخزون وتقليل الأخطاء والتسليم في المواعيد المناسبة والمقررة وزيادة العائد على الاستثمار و ثم تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال زيادة حصتها السوقية، وهذا بطرح منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار زهيدة تحقق رضا المستهلك باستمرار بما يتجاوز توقعاتهم.

6-2-4- التعاضد والتآزر الكامل للعمليات والأنشطة: إحداث عملية تفاعل وتنسيق بين العمليات والأنشطة الأمامية (التوزيع، التسويق...)، والخلفية (التموين، المخزونات إدارة العمليات...)، أي تحقيق التآزر والتفاعل بين سلسلة التوريد وسلسلة القيمة للأنشطة(*) التي تؤديها بكفاءة وفعالية والإضفاء عليها طابع الجودة.

والشكل الموالي يبين الفوائد التي يمكن تحقيقها في المؤسسات المنتهجة لنظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية والجودة، وتدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة طيلة ديمومتها في الحياة الاقتصادية

الشكل رقم (28): فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات



المصدر: علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص: 23. بعد عرض المفاهيم والفوائد التي تحققها إدارة الجودة الشاملة مع مراحل تطورها وجب عرض السمات والخصائص الإيجابية والصحيحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التنافسية بكفاءة وفعالية وذلك للوصول إلى أداء متميز للأنشطة بها وهي على ما يلي: (76)

(76) خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والطبع، الطبعة الرابعة، عمان - الأردن - 2009، ص: 98.

6-3 مرتكزات وأسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النشاط الفندقى التنافسي:

يعد التحسين المستمر للجودة الشاملة إستراتيجية تنافسية كاملة للمؤسسات الفندقية على المدى الإستراتيجي والمرحلي في الوقت ذاته وإن تكامل العمليات التخطيطية الإستراتيجية والتسويقية على حد سواء للجودة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسات يعد حالة هادفة في تفعيل وتنشيط الأداء الفعال والتميز وبناء المزايا التنافسية، إذ أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن العديد من الأنشطة التي يجب أن توجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية والتي تعتبر المركز الرئيسي لها لتحقيق رضا العملاء الحاليين أو المرتقبين والاحتفاظ بالحصة السوقية بشكل مستمر لفتح آفاق دخولها لميادين أعمال إستراتيجية تنافسية جديدة تتناسب مع قدراتها التنافسية المستمرة والتحسين والتطوير المستمرين، وهذا ما يدل على الدور الفعلي والحقيقي لنظام إدارة الجودة الشاملة للتسويق الفندقى كنظام وفلسفة إدارية حديثة تلتزم بأسس الجودة الشاملة في العمليات والأنشطة التسويقية (جودة أداء بحوث التسويق، جودة المزيج التسويقي، جودة خدمات ما بعد البيع، جودة الخدمة والعلاقة مع الزبون، عمليات الخدمة... الخ)، فكلها تصب في إطار التركيز على تحقيق التفوق التنافسي والسوقي، وتحقيق قيمة ذات جودة عالية للزبون وذلك لضمان ديمومة علاقتها معه باستمرار كنتاج للتحسين والتطوير المستمرين للأداء التسويقي للمؤسسة (الجودة الشاملة للأداء التسويقي الفندقى).

ولقد تباينت آراء ووجهات نظر المفكرين الأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية مرتكزات إدارة الجودة الشاملة (Deming, Duran, Crosby... الخ)، فمن حيث المنطلق الفكري لازالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وبالخصوص في الميدان التسويقي الذي أصبح من الميادين الأكثر رواجاً في المؤسسات التنافسية الصناعية والخدمية في إمكانية إسقاط عليها مرتكزات الجودة الشاملة والمتمثلة في ما يلي: (77)

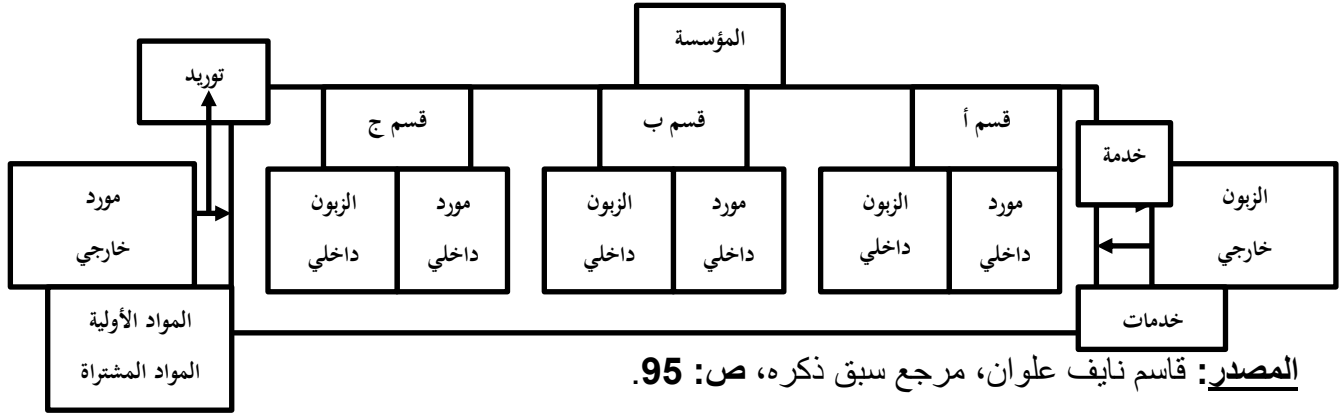
6-3-1 التوجه بالزبون كمنطلق إستراتيجي:

يعتبر الزبون أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ أجمع المفكرون في هذا الميدان على أن الزبون يعتبر حجر الزاوية للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، حيث تضع هذه الأخيرة الزبون في مقدمة الاهتمامات التي تنشغل بها المؤسسة قبل وأثناء وبعد التعرف على حاجاته ورغباته ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع، وهذه الأنشطة موكلة إلى إدارة التسويق التي تفكر وتسهر على الإلحاح الواسع لتطوير إدارة الجودة الشاملة للتسويق من منظور الزبون التي تبدأ وتنتهي به، ويقصد بالزبون هنا ليس فقط الزبون الخارجي (التسويق السلعي) وإنما الزبون الداخلي (التسويق الداخلي)، الذي يمثل كل الأقسام والوحدات والإدارات التنظيمية الرئيسية والفرعية داخل المؤسسة، وعليه وجب على كل الأقسام والإدارات التنظيمية داخل المؤسسة من جانبين مورد وزبون في الوقت نفسه، فالقسم أو الإدارة التي تقوم بعملية ما هي زبونة للقسم أو للإدارة الأخرى (التي تبنتها)، كما أنها أيضاً موردة للقسم أو للإدارة الذي يأتي بعدها (*). والشكل الموالي يوضح ذلك.

(77) نفس المرجع السابق، ص: 99.

(*) وفي هذا السياق على المؤسسة أن تتوجه بأسلوب التسويق الداخلي حتى تتمكن من السيطرة على العمليات الأمامية (AVAL) والخلفية (A Mont) لكلا من الزبون والمورد (الزبون - المورد) داخليا بدرجة الأولى.

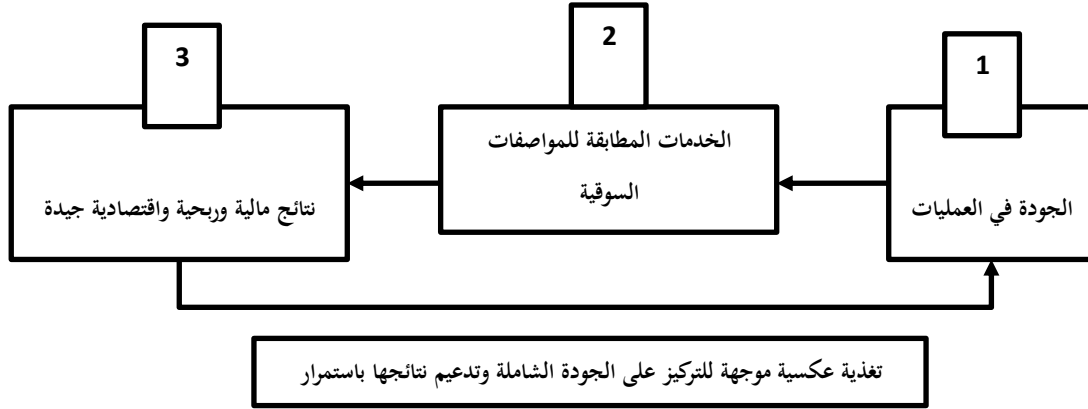
الشكل رقم (29): شبكة العلاقات بين المستهلك والمورد داخل وخارج المؤسسة



ومن الشكل السابق يتضح التكامل والتآزر للأنشطة الخاصة بالأقسام في إطار منظور إدارة الجودة الشاملة في إسقاط التوجه التسويقي وانتقاله من خارج إلى داخل المؤسسة بن الزبون والمورد بما يحقق الجودة الكاملة لأنشطة الأقسام في إطار تحقيق جودة التآزر لمختلف الأقسام.

6-3-2- التركيز على العمليات والنتائج المحققة (خطوات ومناهج): في ظل مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة، تركز إلى حد كبير على العمليات (Les processus) أي الخطوات الأساسية والمتسلسلة بطرق علمية ومنهجية لإنجاز المشروع مع مراعاة طبيعة جودته في العمليات، قصد تحقيق طموح المستهلكين والحصول على نتائج الجيدة في ذلك، كما هي إحدى العناصر الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، في تحقيق وتدعيم الاستمرارية والتجديد في حقل الجودة.

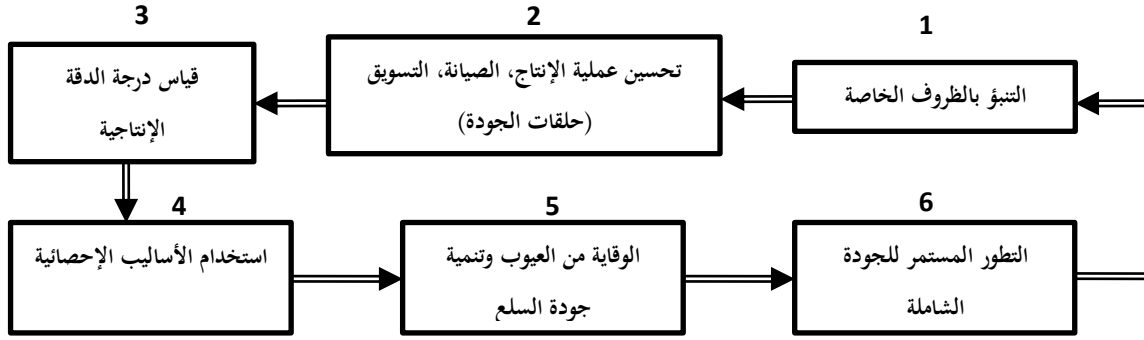
الشكل رقم (30): يوضح نتائج إدارة الجودة الشاملة من زاوية العمليات



المصدر: من إعداد الباحث (بتصرف)

6-3-3 الوقاية من الأخطاء أفضل من علاجها بعد الوقوع :

(أصل فكرة مراقبة الجودة وتوقعها) يعتبر التنبؤ أحد الاتجاهات المعاصرة في نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تحاول الإدارة توقع الظاهرة قبل حدوثها وهذا لتفادي هدر الموارد، والتعثر في السوق، وكذلك مخاطر المنافسة الشرسة، فالتركيز على العمليات الإنتاجية والتسويقية، الجودة ذاتها (حلقات النوعية)، استخدام المعايير المقبولة للإنتاج عالمياً (ISO 9000) إيزو، كذلك الاعتماد على مراقبة النوعية للسلع لمعرفة درجة دقة الإنتاجية وهذا في شكل وحدات تنظيمية (خلية، فرع، مصلحة، دائرة) تتكفل خصيصاً بمهمة الفحص والمراقبة التقنية للسلع، وكشف العيوب للتقليل منها وتحسينها باستمرار مستقبلاً.



المصدر: من إعداد الباحث (بتصرف)

4-3-6 التركيز والاستثمار في رأس المال البشري لتأكيد الجودة: تعتبر إدارة القوى البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة أهدافها. (78)

إن الاستثمار في العنصر البشري يعتبر الشغل الشاغل للمؤسسة الموجهة بنظام الجودة الشاملة، فهو يعتبر المحرك الرئيسي للقوى البشرية الفاعلة للأنشطة والعمليات الإنتاجية والتسويقية، وذلك بتزويدها وتغذيتها بالمعارف والمهارات، والعناية الكاملة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار والتعيين و التوظيف وتقييم الأداء، وتكريس الاهتمام بإعداد برامج متطورة ومكيفة الخاصة بالتدريب والتطوير، السعي لإثبات التعاون والتعاقد بين العمال وتشجيع روح الفريق الواحد لإظهار صورة العمل الموحد والمتضامن من خلال اندماج العاملين في ما بينهم لتقاسم الأفكار والمعارف وكفاءاتهم اتجاه تحقيق الربحية الشاملة للمؤسسة وتعزيز فكرة التحسين المستمر في الأداء.

5-3-6 توطيد العلاقة والاتصال المستمر بالموردين: يعد دور الموردين ذوي العطاءات، الكفاءات الفاعلة في توريد الموارد بالجودة المطلوبة والمقبولة، من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية، التجهيزات، وغيرها من المدخلات الصناعية، والالتزام بالموصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دوره فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية، مما يتطلب من المؤسسة التوجه بالتسويق الشرائي لتعزيز مركزها اتجاه الموردين في توطيد الصلة معهم وضمان قدر كافي من الجودة أيضا في التعامل معهم وكسب الصفقات بالجودة المقررة، على أن تحقق الجودة الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة مع أسواقها الأمامية.

6-3-6 القرارات المبنية على الحقائق كقرارات ناجحة قائمة على الوقائع: إن قاعدة أي عملية اتخاذ القرار تقوم على جدوى وسلامة تدفق المعلومات الخاصة بالظاهرة المدروسة، كما أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة القرارات الناجحة والفعالة القائمة على حقائق واقعية، والتي يتم في ظلها التحسين المستمر، وتحقيق متطلبات المستهلكين وحل المشاكل التنظيمية، التسويقية، النوعية للمؤسسة، وهذا يتوقف على مدى إدماج نظام معلومات للجودة الشاملة لحل المشكلات في ظل فرص التحسين.

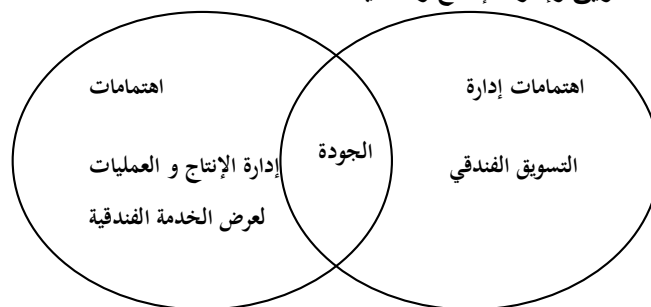
7-3-6 الجودة وانشغالاتها على مستوى القمة الإستراتيجية: يقصد بذلك قدرة القمة الإستراتيجية على بناء رؤية إستراتيجية طويلة الأجل تؤكد رسالة المؤسسة على العناية والاهتمام بالجودة كانشغال إستراتيجي في العملية الإستراتيجية لإدخال إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية تعكس التوجهات والطموحات الإستراتيجية للمؤسسة كثقافة نحو تحسين وتطوير الجودة إستراتيجيا وتعد هذه الفكرة من المرتكزات الفكرية الأكثر تنوعا في نظام الإدارة الإستراتيجية الحديثة، وذلك لتمكن المؤسسة من تجنب الفشل الذريع أما شراسة المنافسة القائمة والمحتملة في

(78) خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

الشاملة)، أما الثانية أن النشاط الفندقى يجب أن يحرر أو يطرح جودة أو نوعية تسويق وكذلك جودة الإنتاج، أنه يجب أن ينجز كل الفعاليات التسويقية (بحوث التسويق القوى البيعية، الإعلان، التوزيع المادي جودة الخدمة... الخ) وغيرها من الأنشطة الملحقة للنظام التسويقي الفندقى في المؤسسة بمعايير عالية الجودة.⁽⁸¹⁾ وهذا يدل على قدرة إدارة التسويق الفندقى الامتثال للأركان الأساسية للجودة الشاملة التي تزيد من فعالية النشاط التسويقي، ليكون محل تحقيق قدرات تنافسية تسويقية تساهم إلى حد كبير في إشباع حاجات ورغبات المستفيد المستهدف من الخدمات الفندقية المعروضة وغيرها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب ما يضيف على النشاط التسويقي الفندقى التي تمارسه المؤسسة قائم على أنظمة الجودة الشاملة التي من أعمدة أركانها الأساسية التركيز على الزبون كمنطلق إستراتيجي تبدأ وتنتهي به. الدور الرئيسي لهذا النشاط هو البحث في توقعات الزبائن المستهدفين من الخدمات المتنوعة الحالية و الجديدة التي تحقق طموحاتهم ورغباتهم ومطالبهم من حيث الكمية والجودة على وجه الأساس.

انهك العديد من المفكرين في ميدان الجودة في وضع أطروحات فكرية لإدارة التسويق، وكذلك ضمن الأطروحات الفكرية لإدارة الإنتاج والعمليات وذلك بقدر تعلق الأمر برغبة كل من المستهلك والمنتج في تقديم سلع وخدمات ذات مواصفات تتسم بالجودة والشكل التالي يوضح موضع الجودة في كل من اهتمامات إدارة التسويق وإدارة الإنتاج والعمليات الخدمة.

الشكل رقم: (32) موضع الجودة بين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج والعمليات



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منجى كمي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص: 25.

من خلال الشكل يتضح لنا جليا بأن الجودة هي ليست وليدة لحظة معينة بل هي محصلة التطور العلمي والتفكير لأفكار وإسهامات العديد من الإدراكات في هذا السياق (سبق وأن ذكرنا أهم إدراكات الفكر العلمي والأكاديمي للجودة الشاملة) مما أدى بإدارة التسويق على وجه الخصوص للانهماك في موضوع الجودة كانشغال إستراتيجي، يحقق الغرض الذي وجدت من أجله ووضع الاستراتيجيات التسويقية اللازمة لتغطية الفرص السوقية وتحويلها إلى سلع وخدمات تحقق توقعات المستهلكين الحاليين والمستهدفين (المرتقبين) بالجودة والمواصفات ذات الأداء والصنع الراقي والدقيق الذي يحقق قيمة مضافة (القيمة الصورية والمادية) للعميل أو الزبون، ويرى بعض الكتاب (Stanton 1994, Armstrong 2003, Kotler 2000) أن النشاط التسويقي عادة لا يخاطر بانتظار رد فعل العملاء، وإنما يمثل مباشرة للقواعد والأركان الأساسية التي جاءت في دستور الجودة الشاملة ويحاول إسقاطها على الأنشطة التسويقية الفندقية للمؤسسة مما يساعد على تحسين الإنتاجية وتنمية جودة الأداء وإشباع حاجات الزبائن وتوقعاتهم وفقا للجودة والمواصفات التي يرغبونها في الخدمات الفندقية المطلوبة، وذلك بدراسة منافع هذه الخدمات التي تقدم أو تعرض في سوق وما مدى إمكانياتها في مواجهة توقعات العملاء من خلال:⁽⁸²⁾

- التأكد من أن الجهود التسويقية الفندقية المرتقبة تسعى إلى إيجاد مجموعة من التوقعات لدى العملاء (الاستراتيجية التسويقية الجديدة).

(81) محمود جاسم الصميدعي، "مداخل التسويق المتقدم"، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 32.

(82) طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق"، كلية التجارة جامعة المنصورة، الطبعة السابعة، 1998، ص: 46 (بتصرف).

- تقليل الانحرافات في توقعات العملاء الشرائية إلى أدنى حد مع تراجع نسبة شكاويهم اتجاه الخدمات المعروضة مما يدل على قبول مرض للأداء التسويقي وللنشاط الإنتاج والعمليات الفندقية.

وذلك إن كان الزبون (العميل) يوضع في المقام الأول والأخير في المؤسسة وفي كل ربوع الوحدات التنظيمية فيها (التوجه بالتسويق الداخلي)، غير أن ذلك لا يتحقق ذلك إلا من خلال إدارة تسويقية فندقية صارمة من أجل الجودة (إدارة تسويقية موجهة لنظام الجودة الشاملة). ووجود قياس متكامل للجودة والتكاليف المترتبة عنها والربط والتآزر بين تخطيط الجودة والخطة الإستراتيجية للنشاط (الإستراتيجية العامة للمؤسسة)، مع وضع نظام للتطوير التنافسي القائم على نظام المعايير التنافسية (التقييم المقارن) **Benchmarking** لتقييم الأداء التنافسي للمؤسسة الفندقية مع المنافسين الأكثر تهديدا في السوق من حيث القدرات المزايا و التنافسية .

5-6 الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الجودة الفندقية بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية التسويق الفندقي:

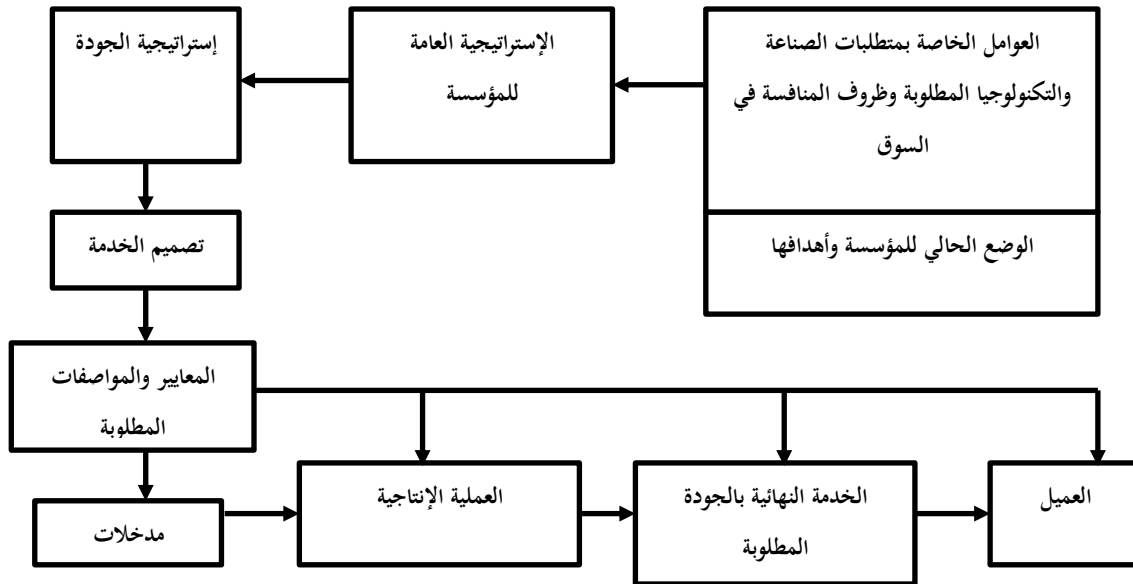
يعتمد في تحقيق أي مؤسسة لمستوى راق و متميز من الجودة في منتجاتها وخدماتها على مدى دقة و مناسبة الإستراتيجية التي تصفها في هذا السياق، بحيث توجه سياستها الإنتاجية، التسويقية، المالية وسياسات الموارد البشرية بالاتجاه الذي يخدم هذه الاستراتيجية، وبالتالي الوصول إلى مستوى الجودة الذي يؤهلنا لمنافسة المؤسسات الأخرى في السوق بناء على نظام المقارنة المرجعية التي تبدو شكلا من الأشكال أو النماذج التي تساهم في تطوير إستراتيجية الجودة بناء على توقعات وتوجهات إستراتيجية تملئها الظروف التنافسية والسوقية، والتي دونت في الملف الإستراتيجي العام للمؤسسة كأساس لتحقيق مشروع الجودة على مستوى القمة بالتعاون مع الإدارة التسويقية.

لهذا فإن تحسين وتنمية الجودة هي إستراتيجية تنافسية تركز عليها المؤسسات التنافسية لتفادي الانهزام التنافسي على المدى البعيد وأن تكامل تخطيط تحسين الجودة مع تخطيط المؤسسة الإستراتيجي يضع الجودة في المؤسسة موضعا إستراتيجيا (التخطيط الإستراتيجي للجودة في المؤسسة)، ويتم ذلك من خلال إدخال الجودة في ثقافة المؤسسة وأنشطتها ووظائفها الأساسية والداعمة(*) وتشجيع ثقافة المؤسسة التي تلتزم بتحسين الجودة وجعلها محورا رئيسيا في إستراتيجيات وخطط المؤسسة المختلفة. (83) مع تنامي سلوك المنافسة السوقية وتعدد الأسواق وتباينها، والانتشار السريع والمذهل لظاهرة العولمة التي تلزم المؤسسات التنافسية بالامتثال لأنظمة الجودة وهنا يقع الإشكال لهذا الطرح، مما وجب على المؤسسة الموجهة تسويقيا اللجوء إلى الاستعداد لمطالب السوق وتوقعاتها، وترجمة هذه التوقعات إلى سلع وخدمات ذات المواصفات والمعايير والجودة التي تعكس فرص النمو والبقاء في السوق والارتقاء إلى مركز تنافسي متميز ويعود الفضل في ذلك إلى بناء تفكير إستراتيجي للتسويق موجه بالجودة التي تؤكد حصول العملاء على سلع وخدمات بضمان الجودة العالية، وهذا لفتح الطريق الواعد لدخول الأسواق العالمية بجدارة وكسب حصص سوقية معتبرة فيها، كمؤشر لنجاح الإستراتيجية التسويقية المحلية والعالمية الموجهة بفلسفة الجودة.

(*) نظام سلسلة القيمة لدى ميشال بورتر تفكيك الوظائف إلى وظائف أساسية وداعمة وتآزرهما لتحقيق قيمة مدركة للعميل.

(83) مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص: 67.

من الشكل يوضح العلاقة التكاملية بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الجودة للمؤسسة حسب نموذج (S Kinner) **الشكل رقم: (33) العلاقة بين إستراتيجية الجودة والإستراتيجية العامة للمؤسسة**



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، -الأردن، 2006، ص: 74.

يتضح من الشكل أعلاه وجود ارتباطات وثيقة بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الجودة في تفعيل قدرات الوظائف بداخلها من حيث تصميم المنتج والمعايير والمواصفات المطلوبة من طرف الزبون وضبط العملية الإنتاجية لذلك، للحصول على سلع وخدمات قابلة لإرضاء الزبون وتلبية احتياجاته المتوقعة أو أكثر مما كان متوقعا وهذا الغرض يحقق قيمة مادية ومعنوية مدركة من حيث الجودة والمستوى الراقي لها مع تبرير تكلفة الحصول عليها بأقل بكثير من المنافسين، وهذا يدل على **قدرة إدارة التسويق الموجهة بنظام الجودة الشاملة** على تأكيد الموقف الإستراتيجي للجودة على مستوى القمة الإستراتيجية حتى تسهم في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة وتحقيق توقعات الزبون بالدرجة الأولى وهذا بمدى قناعتها بأحد الأركان الأساسية للجودة الشاملة وهو **"التوجه بالزبون كشرط أساسي وإستراتيجي لضمان الجودة"**.

وبناء على ما تقدم، فإن نظام الجودة الشاملة للتسويق يؤدي دورا إستراتيجيا وفعالاً وذلك بتجميع الأفكار وتوقعات المستهلكين المنتظرة عن المنتج أو الخدمة وعن التطويرات والتحسينات التي يجب أن تتوفر فيها وذلك لإيصالها إلى الأقسام الوظيفية، المالية الإنتاج، الاستغلال، التموين للمؤسسة، وذلك للتأكد من أن طلبات المستهلكين الحاليين أو المحتملين قد ملأت **"بشكل صحيح وبطريقة صحيحة"** وفي الوقت المناسب (JIT) (*) وهذا بالتركيز على تنمية الإنتاج وتطوير تدريبات العاملين والتصاميم الهندسية الموجهة للسلع والخدمات، وهذا للوصول إلى المستويات الراقية والمطلوبة عالمياً للجودة، وهناك عنصراً أساسياً يزيد من قيمة الجودة المدركة للزبون وهو تسليم السلع والخدمات المعادة في الوقت المناسب ***

7- نظام التسليم في الوقت المناسب كأداة لنشاط التسويق الفندقي:

تعد عملية التسليم في الوقت المناسب **"Just in time"** تعتبر الآن أحد أساليب الإنتاج، وهي في الواقع تضع في يد الفريق التسويقي الفندقي أحد أقوى الأدوات المتاحة له حتى الآن، وبالطبع فإن أي أسلوب يجمع ما بين المورد والزبون هو علاقة ثابتة ومستقرة ومفيدة للطرفين تحقق أيضاً جودة مواعيد أو رزنامة التسليم في الوقت الملائم، وهذا ما أدى بهذا الأسلوب لاستحقاق الدراسة والاستغلال بشكل جيد، ولكن استخدام هذا الأسلوب كأداة تسويقية في الصناعة الفندقية

(*) (JIT) : Just in time.

سيتطلب درجة كبيرة من العناية والحساسية لموقف الشراء في المؤسسات الفندقية الكبيرة (المعتمدة في ذلك على أسلوب التسويق الشرائي)، كما سيتطلب الأمر تأييدا كبيرا داخل المؤسسات المورددة ذاتها، وفي الواقع فإن سياسة التسليم في الوقت المناسب يجب التركيز عليها في اتجاهين معاكسين على المستوى الأمامي والخلفي (**en Amont et en Aval**)⁽⁸⁴⁾ فبعد التدقيق الواسع للأسواق، المنافسة، طلب الزبائن للخدمات المرغوبة، أصبح التركيز في كيفية إيجاد الطرق والأساليب التي تركز بالدرجة الأولى على عامل الوقت كمتغيرة أساسية وإستراتيجية تمتثل إليها المؤسسات التنافسية للتفوق، وتحقيق عامل المرونة في خدمة الأسواق الفندقية وتنمية و تنويع الخدمات، وتطوير أساليب حديثة لخدمة الزبائن الحاليين والمرتقبين، مما أوجب الآن استخدام أسلوب جديد ظهر أول ما ظهر في الإنتاج وليس التسويق، ولكن المتوقع أن يكون له استمرارية نظرية وتطبيقية في الميدان التسويقي الفندقي ذاته ولقب هذا الأسلوب أسلوب "التسليم في الوقت المناسب" "**Just in timedelivery**".

- ماذا نقصد بالأسلوب التسليم في الوقت المناسب؟

إن نظام التسليم في الوقت المناسب (سياسة) «هو إنتاج وتسليم السلع و الخدمات في الوقت المناسب للبيع، أو تسليم أجزاء ومكونات السلع و الخدمات في الوقت المناسب لكي يتم تركيبها وإنتاج سلع بشكلها النهائي، تسليم المواد الخام المشتراة في الوقت المناسب لكي تتحول إلى قطع ومكونات للسلع و الخدمات»⁽⁸⁵⁾ كما يمكن تعريف أسلوب **التسليم في الوقت المناسب (Just in time)** هي "إحدى السياسات والأساليب الحديثة والجديدة المستخدمة في مجال إدارة العمليات حيث تمثل أسلوبا متقدما في جدولة الإنتاج، إن الفلسفة الأساسية لهذا الأسلوب أو السياسة يمكن إيجازها في النقاط الثلاثة التالية:

- إلغاء كافة قوائم الجرد: إما التخلص منها نهائيا أو من القسم الأعظم منها.
- اعتماد أسلوب للإنتاج يتضمن المنتج المناسب والملائم في الكمية المطلوبة والمناسبة في الوقت المناسب.
- ربط كافة الأنشطة التصنيعية بعملية الإنتاج"⁽⁸⁶⁾.
- وعليه من هاتين الفكرتين لسياسة وأسلوب التسليم في الوقت المناسب (JIT) لها مزايا هامة وعديدة للزبون ومن أوضح هذه المزايا:
- خفض تكلفة تخزين قطع الغيار والمكونات والمواد الخام و مواد التشغيل وتوفير الوقت وأرضية التخزين.
- تجنب ضياع الوقت بسبب تأخر وصول الإمدادات.
- توفير في النقل والتحكم العالي والدقيق في الجودة.
- خفض حجم النفايات وإعادة التشغيل (القابلية لإعادة التدوير) ودورات الإنتاج واستهلاك الطاقة والعمالة بشكل عقلائي واقتصادي، والجوهر في أسلوب هذه الطريقة (JIT) يركز على تيار أساسي بأن كل قوائم الجرد غير مرغوب فيها ويجب لذلك التخلص منها أو على الأقل تقليص حجمها، وبالطبع فإن هذا الأسلوب يقوم على إنتاج و عرض الخدمة المناسبة في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة، فلم يعد هنالك مجال لسياسة في حالة لو "**Just in case**" كأسلوب تقليدي لنظام الإنتاج الواسع على أساس توفر الخدمات والمثير هنا هو أن الوصف الحقيقي لسياسة التسليم في الوقت المناسب (JIT) يقترب كثيرا من المفهوم المقدس لتسويق الخدمات برمته وإن كان ينقصه شرط واحد هو "السعر في الوقت المناسب".

(84) أوبري ويلسون، ترجمة نيفين غراب، مرجع سبق ذكره، ص: 63 (بتصرف).

(85) المرجع نفسه ص: 65، نقلا من: S Comberger, R «**Japanese Manufacturing Techniques**», the Free press, New York 1982, P:16.

(86) محمود جاسم الصميدعي، "مداخل التسويق المتقدم"، مرجع سبق ذكره، ص: 32 - 33.

ومن الشكل السابق يتضح الدور الأساسي والمتكامل لنظام التسليم في الوقت المناسب لجميع الأنشطة الإنتاجية منها والتسويقية على حد سواء ومنطلق هذا الأخير يتركز أساساً على التوليفة في تقديم سلع ذات الجودة العالية، وبأقل سعر وبأسرع وقت وبالتالي فإن استخدام (JIT) يؤدي إلى التوفيق بين رغبات كل من المنتج - السوق - الزبون وتصيب كلها نحو تخفيض التكاليف التسويقية بدرجة الأولى والتكلفة الزمنية بالدرجة الأساس (الالتزام بالمواعيد وعامل الزمن) لتوليد الكفاءة والفعالية للأنشطة التسويقية الفندقية، مع تعدد الأسواق و تشعبها محلياً و زيادة كبيرة في وسائل الإنتاج والاتصالات و رؤوس الاموال و سرعة تدفقها بين المتعاملين الاقتصاديين مع وجود فرصا كبيرة للنمو و التوسع خارج الأسواق المحلية بحكم تحررها على نطاق عالمي ووجود امتيازات كبيرة و متعددة لاختراقها بنجاح تام الى جانب توسع الأعمال من الأعمال المحلية إلى أعمال عالمية في ظل العالمية و تأكيد دور المنظمات العالمية في تهيئة البيئة الاقتصادية و الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، القانونية من اتفاقيات لحركة و تدفق السلع ،الخدمات، رؤوس الأموال بين دول العالم دون تمييز أو موانع جمركية أو غير جمركية مما يؤدي بالمؤسسات الفندقية التي تنهياً لدخول الأسواق العالمية أن تستعد لكسب رهان النجاح و تحدي صعاب المنافسة المفرطة بكسبها فرص للبقاء و مواجهة التهديدات المؤدية للفناء ذلك بإتباعها أسلوب تسويق الخدمات الفندقية العالمية كنشاط و سيرورة لامناص منها عند التفكير و اتخاذ القرار بدخول الأسواق العالمية الفندقية .

خاتمة

— خاتمة —

يؤدي التسويق دورا رياديا في النشاطات الإدارية و الاقتصادية التي تؤديها الصناعات و القطاعات الاقتصادية الأخرى - فالتسويق كوظيفة إدارية و إستراتيجية متكاملة و شاملة في قطاع الخدمات و بشكل خاص في القطاع السياحي و الفندقى بالتحديد - يظهر تأثير التسويق في القطاع الفندقى الذي يعتمد على إشباع حاجات و رغبات عملائه الفندقيين من خلال دراسات و بحوث التسويق الذكية و الشاملة التي تسمح بجمع عدد لا يحصى من المعطيات لمعالجتها و تبويبها و جدولتها و تحليلها لكي تصبح معلومات دقيقة تكون في متناول المدير التسويقي الفندقى لاتخاذ القرارات السديدة بشأن الاستراتيجيات التسويقية و المزيج التسويقي الفندقى و تعيين رجال ضيافة أكفاء و عمليات انجاز و عرض الخدمة و إدارة جودتها و تقدير الحصة السوقية و درجة تنافسية السوق الفندقى و القدرة على خدمته من خلال عملية تقسيم السوق الى شرائح متجانسة قابلة للقياس و جذابة و مربحة بطريقة تتوافق مع توقعات الزبائن الفندقيين و تعكس الصورة الذهنية المصممة للفندق ضمن الامكانيات الكافية و الضرورية لصالح المعادلة التسويقية (المؤسسة الفندقية و العميل الفندقى).

نظرا لأهمية الصناعة الفندقية ،وبشكل خاص،في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية للدول فإن سياسات الاستثمار في الأنشطة السياحية و الفندقية أصبحت تتجه إيجابيا نحو تشييد بنية تحتية مثنية (النقل ، الطريق السريع ، السدود ،مطارات ،محطات سكك الحديد...الخ) لإنجاحها لأن هذه الأخيرة تعتبر العمود الفقري لنجاح و توسع الرقعة السياحية و الفندقية على حد سواء لاستقطاب و جذب السياح من خلال تقديم الامتيازات و الحوافز المالية و العقارية و الضريبية التي من شأنها تشجيع و انشاء مشاريع سياحية و فندقية تساهم في تنشيط الحركة الاقتصادية و التنافسية للدول،نتيجة الجهود الفردية و المشتركة بين المؤسسات الفندقية المختلفة و الامكانيات التكنولوجية و المالية و البشرية و التقنية و الرقمية و الشبكية المسخرة لتطوير السلاسل الفندقية التنافسية و استخدام الاستراتيجيات و مختلف التقنيات التسويقية المتقدمة (بحوث التسويق ،سلوك المستهلك الفندقى ،تقسيم الأسواق الفندقية ،التموضع الفندقى ،إدارة جودة الخدمة الفندقية ...) ترافق لإنشاء مؤسسات فندقية فعالة و فاعلة لخلق الثروة في الاقتصاد و تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع في توفير مناصب شغل و تحريك دواليب النشاط الاقتصادي الخدمي كما تساهم بالتوفير الراحة و الاطعام و الشراب و التسلية ..فقد نتج عن هذه الظروف بيئة تنافسية فندقية تتزاحم فيها و تتفاوت فيها قدرات و مهارات و أداء المؤسسات الفندقية التي باتت تباشر الأساليب الحديثة للإدارة الاستراتيجية و التسويقية و ادارة العمليات و الموارد البشرية واستخدام أحدث التكنولوجيات الرقمية الداعمة و المساندة للأنشطة الفندقية التنافسية بها يتم احتلال مراكز تنافسية متميزة و كسب العملاء الحاليين و تحقيق الولاء لديهم و التفكير في جذب عملاء مرتقبين لزيادة الحصة السوقية الفندقية. لذا أصبح من الضروري على الإدارة التسويقية للفنادق دراسة و تحليل سلوك الأسواق المستهدفة إلى جانب البيئة التنافسية و السعي إلى تحديد الأسواق المستهدفة الجذابة و المربحة من خلال الفرص الممكنة للنمو و التوسع و تقديم عروض فندقية متنوعة و جديدة تلبي حاجات الشرائح المستهدفة و المستقبلية.

إن ادارة جودة الخدمة و إدارة العلاقة مع العملاء و الاهتمام بأسلوب عرض الخدمة و صيغ تسعيرها و طرق وصولها إلى العملاء بأقل تكلفة ممكنة ، إن السعي نحو تطوير مزيج تسويقي فندقى متميز يؤدي بالضرورة الى جذب أكبر عدد من العملاء و الاحتفاظ بهم مع توسيع من تموضع الخدمة الفندقية و مركزها التنافسي جراء عمليات تسليمها و الأنظمة المادية الآلية و التقنية و التكنولوجية التي تساند عمليات عرضها و تقديمها للعملاء هذا ما يتطلب العناية الكبيرة بالاتجاهات الحديثة في التسويق التي تساهم مساهمة فعالة في رعاية الأنشطة الفندقية و تزديدها اناقة صورية و ذهنية و تنافسية في السوق .

لاشك في أن التغير الملحوظ و المستمر و السريع في الصناعة الفندقية ،مثلها كمثل باقي الصناعات ،هو الشيء الزامى و نتيجة حتمية ،لكن اتجاه و سرعة التغير في الصناعة الفندقية على حد سواء يوازيه تطور سريع و مذهل في مختلف المعارف و الاتجاهات التسويقية (كإدارة الجودة الشاملة ، تسويق الموارد البشرية ،التسويق

الأخلاقي ،التسويق بالعلاقات ،التسويق عبر الانترنت ،التسويق العصبي ، التسليم في الوقت المناسب ..التجارة الإلكترونية (كلها اتجاهات و نماذج و معارف جديدة دخلت قاموس أدبيات التسويق لتعزيز و تثمن مركزه الأكاديمي و المعرفي و إسقاطاته التطبيقية في مجالات و قطاعات اقتصادية مختلفة على حد سواء القطاع الفندقي الذي هو بحاجة ماسة الى هذه الأساليب لتطوير صناعته و التطلع لمستقبل مركزه التنافسي وتحقيق ولاء مرض في السوق الفندقي الذي يزداد تعقيدا و تنافسية .

دراسات

تطبيقية

مطلوثة

دراسة حالات تطبيقية

مسألة 01: تعرف المؤسسة الفندقية "الرياض" التابعة للمجمع السياحي لسيدي فرج من الفنادق العمومية الراقية بحيث يقدم خدمات الإقامة و المطاعم و السباحة بما يحتويه من مساح لعدة شرائح عمرية و عرف فندق الرياض سابقا بأنه من الفنادق الممتازة التي تقدم أفضل الخدمات من إقامة و مطعمة و سباحة من حيث جودة الخدمات المعروضة و تسعيرتها المناسبة لكل الفئات العمرية و لكل المصطافين و السياح كما أنه كان يقدم حفلات و سهرات للمقيمين و غير المقيمين للفندق لفائدة العائلات و الشباب لكن في السنوات الأخيرة من القرن الماضي و بداية القرن الجديد عرف الفندق تراجعاً و تدهوراً مستمراً في نشاطاته و خدماته المتعددة و المتنوعة و هذا يرجع أساساً للتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و احتدام المنافسة بعد انتشار كبير للاستثمار الفندقي و السياحي الخاص، كون هذا الأخير استغل فرصة تدهور نشاط و خدمات القطاع العام السياحي ما أدى الى الدخول إلى السوق السياحي و الفندقي بقوة و ذلك بعرض خدمات سياحية و فندقية متميزة و متنوعة لكل الشرائح السوقية لكن بأسعار مرتفعة، علماً أن فندق الرياض يرى أنه من الممكن استرجاع الثقة بينه وبين الزبائن و المكانة السوقية التي كما كان فيها من قبل لكن الشيء الذي يشل عملية النهوض بهذه المبادرات و القرارات أن الفندق لا يحتوي على وظيفة التسويق التي تهتم بكل الأنشطة و الأعمال التسويقية و السوقية و الضيافة المتميزة... لأنه في السابق كانت هذه المهام توكل لدائرة المشتريات و قسم الاستقبال في الفندق، رغم أنه تقرر من طرف المدير العام للفندق إعادة هيكلة المهام الأساسية للفندق بما يتماشى مع تنافسية السوق و حاجات و متطلبات الزبائن الحاليين و المحتملين الوطنيين و الدوليين كما أصروا مسيروا الفندق على إنشاء دائرة للتسويق تحمل في طياتها وظائف أساسية و معاصرة تعكس النشاط و السمعة الحقيقية و السوقية و التنافسية للفندق مع التركيز على ادارة العلاقة مع الزبون، الضيافة، المطاعم نشاطات السباحة و المسبح قاعات للحفلات، استخدام تكنولوجيا الاعلام و الاتصال و الشبكات الداخلية و الخارجية و التواصل الاجتماعي لترقية مكانة و سمعة الخدمات الفندقية الرياض، مما استلزم الأمر انعقاد مجلس الادارة لمناقشة هذا الموقف الحساس و الاستراتيجي للفندق بحكم ظروف البيئة التنافسية للنشاط السياحي و الفندقي مع اللاحاح على اعادة الانتشار في السوق الفندقي بصدد استرجاع هيئته السوقية و التنافسية من حيث الخدمات و العروض الخدماتية المتميزة و المتنوعة حسب الزوج جودة/سعر. مع الظروف الحالية للسوق السياحية و الفندقية التي باتت تتوسع و تعرف منافسة معتبرة من طرف الخواص المحليين و المستثمرين الأجانب في مجال السلاسل الفندقية الراقية عالمياً (; Hilton ; Mercure ; Sofitel)، يرى المدير العام لفندق مجمع الرياض لسيدي فرج بأنه حان الوقت لسبق أحداث السوق و التفطن للمنافسة و التوجه نحو السوق التنافسية و الاهتمام أكثر بمتطلباتها قبل السعي إلى انتاج و عرض الخدمات و هذا غير ممكن أن يتوفر المجمع الرياض على وظائف و ثقافة تسويقية تهتم بذلك، فإيا ترى كيف يتم تقديم تقرير مفصل حول الوضع القائم للفندق مع تقديم الاقتراحات الممكنة و الأكيدة و الساعية الى ضمان تذكرة النجاح و التنافس للمجمع الفندقي الرياض؟

يطلب منك إعداد تقرير مفصل للوضع القائم للفندق مع الاقتراحات الممكنة بصدد اتخاذ القرار بعملية التغيير في المركب السياحي لفندق الرياض.

- مسألة 02:

تعرف سلسلة الفنادق شيراتون العالمية -Sheraton- بشهرتها العالمية في الصناعة الفندقية و تتميز بجودة خدماتها و القدرة على الانتشار العالمي في هذا المجال أي مجال الأعمال الاستراتيجية الفندقية في الأسواق العالمية و مع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات و الرقمية و التميز في عمليات إنجاز و عرض الخدمات الفندقية المهارة و البراعة في قدرة مواردها البشرية في تحسين جودة خدماتها الفندقية من حيث الضيافة و التجاوب مع الزبائن من خلال التفاعل الايجابي في عمليات انجاز الخدمة و تنوع أسلوب الترويج و التوزيع لها كما أن سلسلة شيراتون تتميز بالسمعة العالمية الجيدة و الانتشار العالمي في معظم قارات العالم كما لهذه السلسلة فرع في الجزائر العاصمة و وهران بحيث يحاول هذا الفرع على تطوير الصناعة الفندقية و الارتقاء بها من زاوية تشجيع السياحة الساحلية و تشجيع الاستثمار الفندقية بشكل كبير و منح الامتيازات الكافية و الضرورية لذلك بحيث يتميز فرع شيراتون الجزائر بالقدرة على التفوق في الخدمات الفندقية كخدمة أصلية و الخدمات الملحقة لها كخدمات الاطعام و الترفيه و الرياضة الصحية و نشاطات رياضية أخرى كالتنيس و السباحة و أنشطة ثقافية و علمية كنشاطات الخاصة بخدمات الحفلات و المحاضرات و النشاطات العلمية التي يركز عليها الفندق من الأنشطة الاستراتيجية الراقية إلى خدمات مالية و تأمينية يوفرها لكل الشرائح المقيمة و غير المقيمة إلى جانب نشاطات الأمن و الرعاية الخاصة بموقف السيارات و يولي الفندق اهتماما كبيرا لهذه الأنشطة و يعمل على تطوير أسلوب إنجازها و عرضها للمقيمين و غير المقيمين مع الحرص الشديد على خدمة الزبائن بكفاءة و فعالية كبيرتين و ذلك لتعزيز قدراته و ميزاته التنافسية و تطويع القدرات و الكفاءات المحورية الناتجة عن العطاء البشري و الفكري و التكنولوجي و الاداء المعرفي المتميز و المكمل لعمليات الصناعة الفندقية التي تم تفكيها الى وحدات أعمال استراتيجية متجانسة تخدم الثنائية زوج خدمة / سوق و تتمثل هذه الأعمال الاستراتيجية :

-الإقامة الفندقية

- المطعمة

- النشاطات الرياضية و الترفيهية

-التسليية و السباحة

- النشاطات العلمية

- الأنشطة المالية و التأمينات

- خدمات المرافقة

- النقل و الخدمات اللوجيستية الأمامية و الخلفية

- الرعاية الصحية و النفسية

كما يحتل فندق شيراتون الجزائر مكانة راقية في السوق الجزائرية و يعمل على تطوير نشاطه الى مجالات أخرى تمس السياحة و السفر و اللوجيستيك و السياحة الصحراوية في الآفاق المستقبلية لـ : 2028 مع اهتمام كبير بأنظمة الشبكات الآلية و الأنترنت و إبرام عقود شراكة عمل مع مؤسسات مناولة لخدمات التجهيز و المناولة الفندقية (على المستوى الخلفي) و شركات التأمين و الصحة و النقل الجوي و سكك الحديد و وكالات السفر و البنوك و شركات متعاملي هاتف النقال و غيرها لضمان تفاعل استراتيجي و تنافسي على مستوى أسواقه الأمامية و الخلفية ، كما تكمن عناصر التفوق التنافسية للمجمع الفندقية في:

- الإدارة المتميزة لنشاط الإقامة و الضيافة؛

- جودة الخدمة الفندقية؛

- كفاءة و مهارة مقدمي الخدمة في كل مستويات الهرم؛

- الاهتمام برأس المال الفكري و البشري ؛

- روح الابداع في الأداء لكل السلسلة ؛

- السيطرة الكاملة على عمليات الخدمة الفندقية و ملاحقتها لتميزها على الخدمات المنافسة كالمطعمة، الأنشطة الثقافية و الترفيهية، الرياضية و الخدمات المالية و المصرفية المقدمة في عقر الفندق من خلال شبابيك آلية و كلاسيكية للتواصل لمختلف المصاف الموجودة فيها (كالقرض الشعبي الجزائري بنك الفلاحة و التنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري بنك البركة، تراست بنك) لتمكين المقيمين من تأدية مستحقات الفندق بمختلف الوسائل المتاحة للدفع .

تكمّن سلسلة القيمة لعمليات الفندق و المتكونة من أنشطة النظافة و توضيب الغرف، الضيافة و الاستقبال نشاطات المطعمة و الخدمات اللوجيستية لتجهيز الفندق، قاعات الحفلات و الملاهي و المسابح و مواقف السيارات و كل التطبيقات و الشبكات الآلية المعتمدة في تحقيق تنافسية أكبر و أفضل من المنافسين في قطاع الفنادق

كما أن للفندق طموحات واسعة النطاق في آفاق 2028-2030 و تتمثل في :

- توسيع رقعة فروع شيراتون في الجنوب الكبير و الاعتناء بالفندقة الصحراوية ؛
- تطوير سلسلة الفندق و دعمها بمركبات التسلية و الترفيه و أنشطة ترقية اللياقة البدنية و الرياضية
- التوجه نحو ميادين السياحة الغابية و الصحراوية و العناية الطبية لفائدة المقيمين و السواح.
- لذلك يلجأ مجمع شيراتون إلى تبني استراتيجية عامة و شاملة و تطوير الميدان التنافسي و التوسع في السوق و الاهتمام أكثر على المستوى التكتيكي بالنظر في متغيرات المزيج التسويقي الأكثر تنافسية للاستحواذ على نصيب أكبر من السوق علما أن الحصة السوقية للمجمع كانت في نهاية 2018-2019- تقدر بـ : 28.75% مع العلم أنه وفي سنة 2019-2020 تراجعت الحصة السوقية إلى 15.32% بسبب جائحة كورونا 19 و بقيت هذه الحصة الثابتة في سنة 2021 علما حسب توقعات السوق لآفاق 2028 سوف ينمو سنويا بـ 1.2% مما أدى إلى التنبؤ بالمبيعات 7 سنوات المقبلة حرصا على التنزيلات و العروض السعرية و الخدماتية من خلال الأنشطة الترويجية المععلن عنها في شبكات التواصل الاجتماعي، مع الدراسة الدقيقة للسوق السياحي في الجزائر و من خلال المؤشرات الاقتصادية و الاجتماعية و الصحية المستقبلية تبين أن هنالك انتعاش كبير للسوق في السبع سنوات المقبلة مع زيادة الطلب بالنسبة 2% سنويا و بناء على الطاقات الاستيعابية الكامنة و المحتملة لمختلف العروض الفندقية لتلبية الطلب تزيد بـ 2.38% و قدر الطلب لسنة 2022 بـ 455 زائر و مقيم للفندق أما الطاقة الاستيعابية للفندق فقد قدرت في سنة 2021 بـ 419 غرفة و 101 غرفة جناح مخصص للهيئة الدبلوماسية و الرئاسية .
- من المعلومات القادمة من دائرة التسويق و بالأخص من مصلحة العلاقة مع العملاء و عمليات الحجز تم رصد المعلومات التالية لسنة 2022 :

- 20 مقيم بمفردهم بحاجة إلى غرف متسعة و بها كل الخدمات و مستلزمات الراحة و الإقامة
- 150 مقيم من زوجين لقضاء عطلة يحتاجون غرفا على واجة البحر
- 250 زائر من عدة دول أجنبية بحجم عائلي عدد أفرادهم بالمتوسط 6 أفراد
- 35 زائر من رجال أعمال قادمين من تركيا و هم بحاجة إلى غرف واسعة
- الطاقة الاستيعابية للفندق لسنة 2022 هي 460 غرفة تم استلام 40 غرفة جديدة كانت قيد الصيانة و التصميم .
- تتباين تسعيرة الغرفة حسب المساحة و أسلوب تضييبها و تفريشها و كل الوسائل الصحية و الراحة التي تحتويها .
- سعر الغرفة مرتبط أيضا بتكلفة إعدادها و الخدمات المقدمة .
- الغرف ذات مساحة 30م² مع الخدمات المقدمة تكلفتها 6000دج

- الغرف ذات مساحة 2م40 مع خدمات مقدمة بجودة مطلوبة 8000دج
 - الغرف ذات مساحة 2م50 "9500///" دج
 - تعتبر هذه تكاليف متغيرة مقدرة بساعات عمل مباشرة مع مصاريف مباشرة أخرى كما تقدر التكاليف الثابتة بـ1500.000دج تتوزع حسب مساحة كل غرفة .
 - كمأن الغرف ذات 2م30 تمثل 25% من إجمالي الغرف
 - الغرف ذات 2م40 تمثل 45% من إجمالي الغرف
 - الغرف ذات 2م50 تمثل 35% من إجمالي الغرف
- تبين من المعلومات التالية اجراء فحص و تشخيص لتشييد استراتيجية تنافسية ناجحة للفندق مع تركيز كبير على جوانب سلسلة الخدمة الفندقية و كل الانشطة التسويقية الملحقة بها ..في رأيك كيف يتم إعداد هذا التقرير لاتخاذ القرار

الحل النموذجي لدراسة الحالة رقم 01

1- تحديد اطار المشكلة

- احترام المنافسة السياحية والفندقية وتراجع مطلق لنشاط خدمات فندق المجمع السياحي الفندقي لسيدي فرج.

2- تشخيص الوضع القائم

التشخيص الداخلي

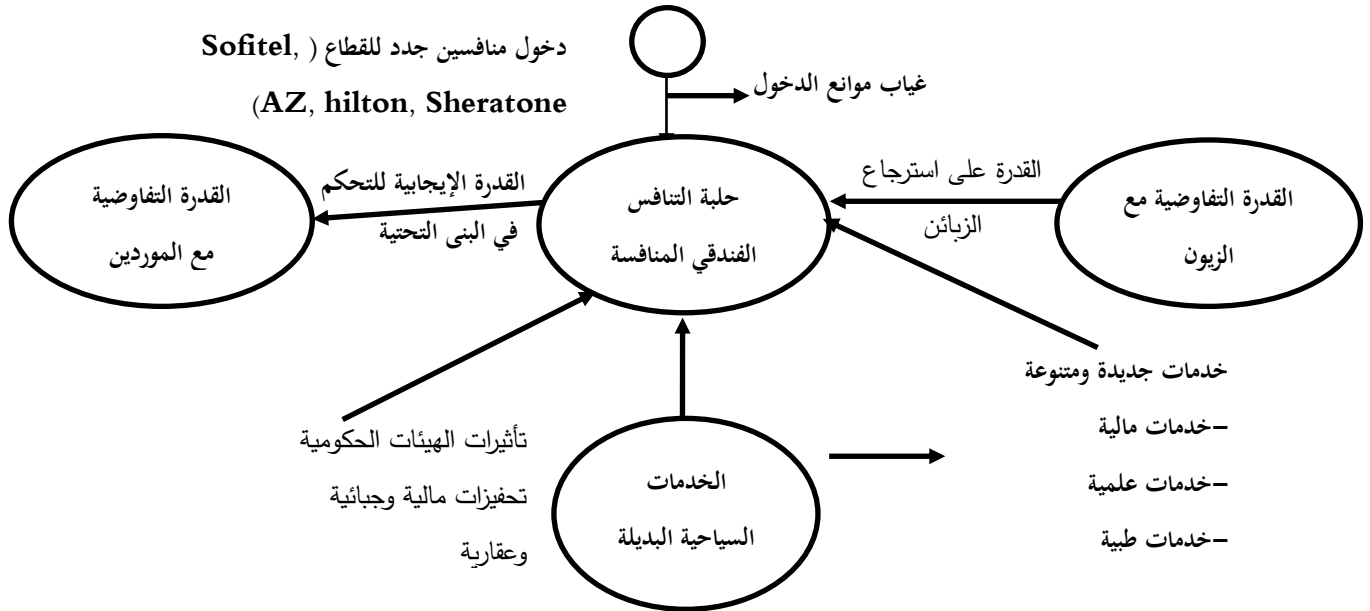
- نقاط القوة: السمعة التجارية والسوقية للمجمع السياحي الفندقي لسيدي فرج في السوق الجزائرية وما يحتويه من مرافق للترفيه والتسليّة والإقامة والسباحة والأنشطة الثقافية والعملية.
- جودة الخدمات المرتبطة بأنشطة السباحة والمطعمة والإقامة.
- الموقع الجغرافي والسياسي للفندق يسمح باستقطاب أكبر عدد من المصطافين والسواح...
- نقاط الضعف: انتشار وتلاشي الأنشطة الخدماتية التي كانت بحوزة الفندق بعد الإنتشار القوي للمنافسين الخواص (Sheraton, Hilton, Sofitel),
- عدم القدرة على التكيف مع مستجدات السوق والنقطة المفاجئة.
- غياب أنشطة التسويق بكامل الفندق ولا يوجد لها أي صدى ثقافي ولا إداري ولا حتى أخلاقي في المجمع السياحي

التشخيص الخارجي

- 1- الفرص: الاستثمار الكبير في مجال الأنشطة السياحية والفندقية التي أفرتها الدولة لتحريك وتنشيط النشاط السياحي والفندقي وجعله أكثر تنافسية.
- 2- سهولة خدمة السوق الفندقي والسياحي كون هذا الأخير يدركه المجمع السياحي جيدا ويعي جيدا حاجات ورغبات زبائنه الحاليين والمرتبين.

2- التهديدات

- احتدام المنافسة السياحية والفندقية
- دخول منافسين جدد الى القطاع بمثابة تهديد مطلق للمجمع السياحي الفندقي لسيدي فرج.
- تحليل الوضع التنافسي للسوق السياحي الفندقي



- عدم القدرة على الاستجابة السريعة للقوى التنافسية بسبب الانقطاع التام بين المجمع السياحي الفندقية مع البيئة.
- تدهور تام في الأنشطة السياحية والفندقية لمختلف المؤسسات الفندقية والسياحية للقطاع العام.

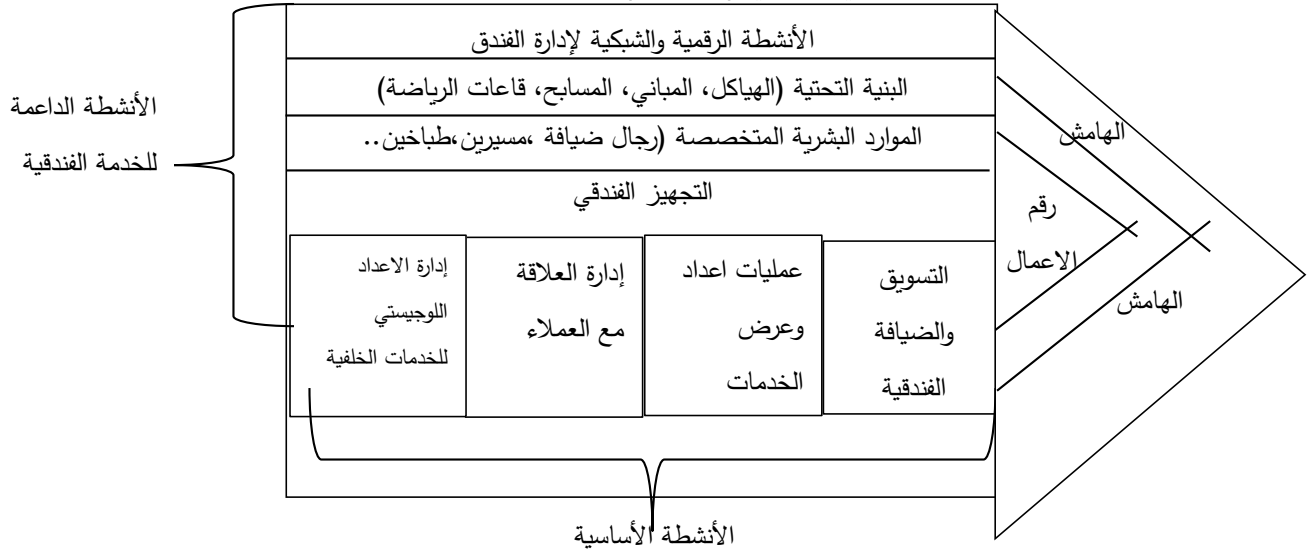
3- جمع المعلومات

- دخول مستثمرين محليين ودوليين في السوق السياحي والفندقية.
- تحول بيئة الأعمال السياحية والفندقية من بيئة ساكنة الى بيئة ديناميكية تنافسية.
- تنوع ملحوظ في الخدمات السياحية والفندقية في السوق السياحي الجزائري من حيث السعر، الجودة ونوع الخدمات.
- الزبون السياحي والفندقية الجزائري أصبح أكثر اشتراطا في ما يخص الخدمات التي تعرض عليه أو تقدم إليه.
- تعدد وتنوع الخدمات الفندقية بعد ما كانت خدمات فندقية كلاسيكية تركز على الإقامة والمطعم، باتت اليوم تتجه نحو تنوع مكثف لها خدمات مالية، طبية، علمية، ثقافية، رياضية، ... الخ، تحظى بالتنوع من حيث العمق والطول ... (تشكيلة الخدمات).
- ظروف السوق التنافسية تطالب المؤسسة الفندقية للمجمع السياحي لسيدي فرج بالتخلي بالتنافسية والجودة والمرونة...
- المحيط التنافسي ألزم المؤسسة السياحية الفندقية لمجمع سيدي فرج التخلي أيضا بأنماط إدارية حديثة على سبيل المثال الماركيتينغ وإدارة العلاقة مع الزبون، إدارة الموارد البشرية الخلاقة والتميزة.

- تقديم الاستراتيجيات والتوصيات

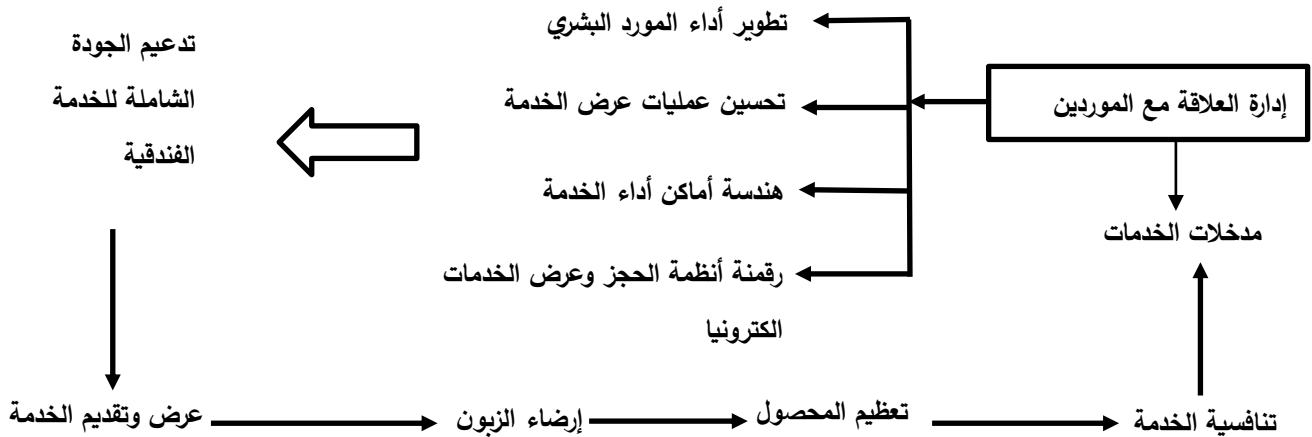
- إعادة هيكلة أنشطة المجمع السياحي الفندقية لسيدي فرج مع الاهتمام الموسع بالوظيفة التسويقية.
- الاهتمام بالكفاءات البشرية المتخصصة في مجال الضيافة والماركيتينغ، والمطعم وإدارة العلاقة مع العملاء...
- تطوير هياكل إدارية متمكنة في تحقيق الائتلاف بين أنشطة سلسلة القيمة الأساسية والداعمة.. وهذا ما هو موضح بالشكل:

تحليل سلسلة القيمة للمركب السياحي الفندقي (الرياض)



للخدمة الفندقية

- التركيز على الأنظمة العمليات لإنجاز وتسليم الخدمة الفندقية الموضحة في الخطوات التالية:



- اعداد مشروع لإنشاء وظيفة التسويق للخدمات وذلك بالاعتماد على المراحل التالية وهذا بعد الحصول على الموافقة لدى مجلس إدارة الفندق والمدير العام .

تحديد النشاطات والهياكل: وهي مرتبطة بتنوع الأنشطة الخدمية الفندقية الملائمة لوظيفة التسويق الجديدة في الفندق. **تنمية وترقية الوعي والحالة الفكرية التسويقية** بحكم زيادة حدة المنافسة في الأسواق الفندقية خاصة، مما استلزم الأمر التفكير بمنظور السوق التنافسي وسيادة الزبون ما يفرض على الفندق بث ثقافة تسويقية كفيلة بذلك عن طريق التكوين، الملتقيات والأيام الدراسية،... الخ

- المفاضلة بين التصاميم والهياكل التنظيمية المقترحة واختيار أفضلها

- طبيعة الأنشطة والوظائف الواجب دمجها في التنظيم التسويقي الجديد للفندق ك:

✓ إدارة العلاقة مع العملاء.

✓ إدارة الجودة الشاملة.

✓ إدارة العلاقات العامة.

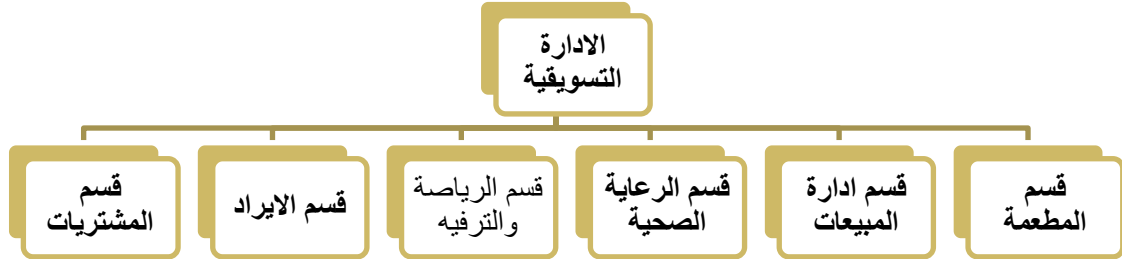
• **القرار النهائي** (الحل المقترح)

- انشاء وهيكلة وظيفة التسويق في فندق الرياض (المجمع السياحي والفندقي لسيدي فرج).

- الهياكل التنظيمية المقترحة:

- اقتراح مجموعة من الهياكل و التصاميم التنظيمية للتسويق التي من الممكن ان يتحلى بها المجمع السياحي الفندقي كحلة تنظيمية تسويقية مؤهلة لتنمية الممارسات التسويقية الفندقية من هذه الهياكل :

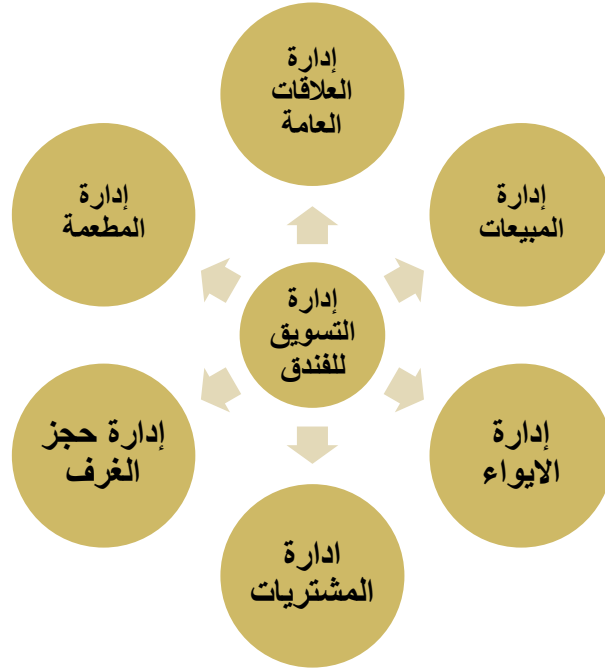
الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي الأفقي



1- الهيكل التنظيمي الشبكي

وهو أحدث الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تعتمد الفنادق، فهو ييسر تدفق المعلومات واتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية في الوقت المناسب، كما أنه يساعد على تحقيق التكامل بين أقسام ووظائف إدارة التسويق وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي الشبكي



شكلين تنظيميين افقي وشبكي لتنظيم وظيفة التسويق في فندق الرياض ففي حالة اعتماد المركب (فندق الرياض) على الهيكل التنظيمي الأفقي بسبب سهولة استخدامه ومرونته وتوسيع نطاق اشرافه وتنظيمه غير الرسمي في البداية، يمكن أن تلجأ الى الهيكل التنظيمي الشبكي كهيكلمتطور الذي تعتمد عليه الفنادق العالمية نظرا لسيرورة تدفق المعلومات واتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية في الوقت المناسب والانسجام بين وظائف إدارة التسويق باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكة الانترنت في حالة زيادة في امكانياته المادية والبشرية

والتكنولوجية، و في النهاية تخضع هذه التغييرات و الهندسة التسويقية لفندق الرياض إلى مجمل القرارات التي يتخذها المدير العام مع أعضاء مجلس الإدارة للمشروع في تدبير الأغلفة المالية الكافية و الضرورية لذلك و أخذ هذا التغيير بأيادي من حديد لإنجاح هذا المشروع الطموح للمجمع السياحي الفندقي (الرياض) .

الحل النموذجي لدراسة الحالة 02:

1- طرح الاشكال (المشكلة)

اصطدام حظوظ نمو سلسلة شيراطون بظاهرة جائحة كورونا 19، مع صعوبة كبيرة في اعداد وصياغة استراتيجية تسويقية واضحة،...

2- التشخيص

1-2- التشخيص الداخلي

نقاط القوة:

التفوق التنافسي في مجال:

- جودة الخدمة
- كفاءة ومهارة مقدمي الخدمة
- روح الابداع والتعاون والتنافس في الأداء لكل السلسلة.
- تعزيز القدرات التنافسية للمورد البشري
- تنمية مجالات المعرفة الأدائية للنشاط الفندقي
- التفوق في مجال العمليات الأساسية للخدمة الفندقية الأساسية وملاحظتها...
- القدرات الاستيعابية في ميدان الإقامة والتي تقدر ب 500 غرفة بمختلف الأحجام والطرازات لكل الفئات...

نقاط الضعف:

نقص كبير في الإعلام والإشهار والترويج على مستوى وسائل السمعية البصرية وأنظمة التواصل الاجتماعي.

2- التشخيص الخارجي:

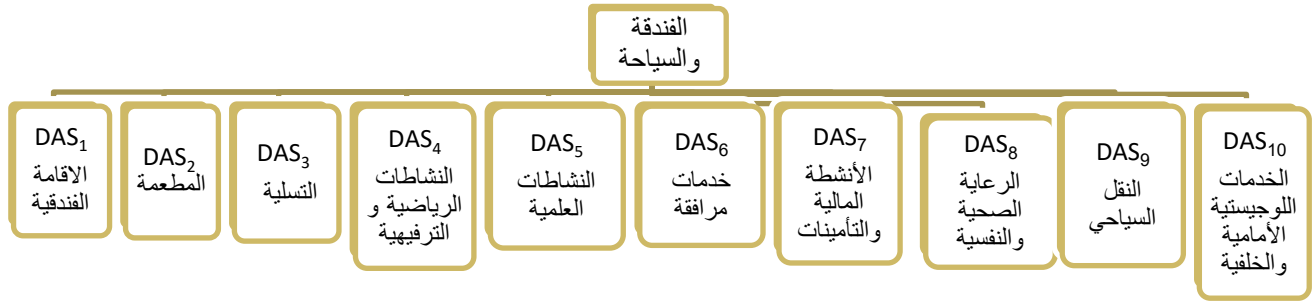
1-2- الفرص: يحتل مجمع شيراطون الجزائر مكانة راقية في السوق الجزائرية.

- تشجيع السياحة الداخلية والصحراوية في الجزائر ومنح امتيازات يسمح لمجمع شيراطون التوسع والاستثمار السياحي والفندقي والولوج إلى الأسواق السياحية الصحراوية...

2-2- التهديدات

- شكوك كبيرة ترى بأن المنافسة سوق تلتحق بمجمع شيراطون في السنوات المقبلة، وذلك بإعادة انتشار معظم المنافسين في السوق بشكل منتظم وفي اتجاهات ثنائية متعددة...
- غياب موانع دخول منافسين جدد الى قطاع السياحة الفندقية ...

3- جمع المعلومات: تحديد مهنة مجمع شيراطون وذلك بتفكيك أعماله الاستراتيجية الى وحدات أعمال متجانسة تحقق طموح السوق الجزائرية والزبون الجزائري وفق مبدأ زوج خدمة/س



عملية التقطيع الاستراتيجي لوحدات الأعمال الاستراتيجية لمجمع شيراطون الجزائر
نظام سلسلة القيمة لنشاط الفندق شيراطون



(DAS : Domaine d'activité stratégique)

الحصة السوقية لسنة 2018 - 2019 : 28,75%

الحصة السوقية لسنة 2019 - 2020 : 15,32%

تراجع ملحوظ ب: 15,32% - 28,75% = (-13,43%)

علما أن معدل نمو السوق السياحي والفندقي لآفات 2028 ينمو سنويا حسب تقديرات إدارة المبيعات للفندق بـ 1,2%، وعليه تكون الحصة السوقية لـ :

الحصة السوقية التقديرية = حصة السوق سنة الأساس × معدل نمو السوق

2028	2027	2026	2025	2024	2023	2022	السنوات البيانات
16,9	16,7	16,48	16,28	16,06	15,9	15,7	الحصة السوقية التقديرية %

$$15,78 = 1,012 \times 15,32 =$$

وبهذا يدل على انتعاش السوق في افاق 2028 وهذا يمثل حظ وفرصة لمجمع شيراتون للفوز بحصص سوقية معتبرة أخرى بعد التركيز على عملية تنويع العروض الخدمية وتنوعها...

أما الجدول المتعلق بالتنبؤ بالمبيعات هو على ما يلي مع العلم أن مبيعات سنة 2021 كانت قد قدرت بـ 9000.000 دج وعلمنا أن تقديرات المبيعات تكون على أساس معدل نمو السوق الذي قدر بـ 1,2% سنويا

2028	2027	2026	2025	2024	2023	2022	السنوات المبيعات
978377	966775,4	955312	943984	932790,4	921730	910800	المبيعات التقديرية

وحدة القياس: بملايين الدنانير

المبيعات التقديرية = مبيعات سنة الأساس × معدل نمو السوق

- تلبية حاجات السوق الفندقي حسب أسلوب تقييم الأسواق

50 م ²	40 م ²	30 م ²	مساحة الغرف طبيعة الزبائن
		×	مقيم بمفرده
	×	×	مقيم من زوجين
×	×		مقيم أجنبي بحجم عائلي
×	×	×	رجال اعمال

×: يدل على مساحات الغرف المطلوبة من طرف المقيمين وعلى أساسها يتم اختيار الفئات المستهدفة من السوق من طرف المجمع الفندقي شيراتون ...

حساب تكلفة ومردودية الغرف (الغرف/الفندق) :

لدينا رقم أعمال الفندق لـ 2021 هو 9000 000 دج يوزع حسب مساحات الغرف على التوالي :

$$\text{رقم الأعمال لـ 30 م}^2 = \frac{X_i \times 9000\ 000}{\sum \text{مجموع الغرف المتاحة للفندق}}$$

عدد الغرف لـ 30 م² = 125 غرفة 25%
 عدد الغرف لـ 30 م² = 225 غرفة 45%
 عدد الغرف لـ 50 م² = 150 غرفة 30%
 -المجموع = 500 غرفة

$$\text{رقم الأعمال لـ 30 م}^2 = \frac{125}{500} \times 9000\ 000 = 2250.000 \text{ دج}$$

$$\text{رقم الأعمال لـ 40 م}^2 = \frac{225}{500} \times 9000\ 000 = 4050.000 \text{ دج}$$

$$\text{رقم الأعمال لـ 50 م}^2 = \frac{150}{500} \times 9000\ 000 = 2700.000 \text{ دج}$$

يمكن تمثيل تحليل تكاليف الاستغلال الدورة في جدول حسابات التسيير للجدول التفاضلي. علما أن التكاليف الثانية المشتركة تساوي: 1500.000 دج تجمع للغرف

$$\text{رقم الأعمال لـ 30 م}^2 = \frac{125}{500} \times 1500.000 = 375000 \text{ دج}$$

$$\text{رقم الأعمال لـ 40 م}^2 = \frac{225}{500} \times 1500.000 = 675000 \text{ دج}$$

$$\text{رقم الأعمال لـ 50 م}^2 = \frac{150}{500} \times 1500.000 = 450000 \text{ دج}$$

التكاليف المتغيرة

$$\text{التكاليف المتغيرة للغرف ذات 30 م}^2 = \text{تكلفة الغرفة} \times \text{عدد الغرف}$$

$$= 125 \times 6000 = 750.000 \text{ دج}$$

$$\text{ت م للغرف ذات 40 م}^2 = 225 \times 8000 = 1800.000 \text{ دج}$$

$$\text{ت م للغرف ذات 50 م}^2 = 150 \times 9500 = 1425.000 \text{ دج}$$

- إعداد جدول التكاليف التفاضلي

التكاليف ورقم الأعمال	مساحة الغرف	الغرف ذات 30 م ²	الغرف ذات 40 م ²	الغرف ذات 50 م ²
رقم الأعمال		2250.000	4050.000	2700.000
ت م للغرف		750.000	1800.000	1425000
ه/ت م		1500.000	2250.000	1275000
ت/شا		375000	675000	450.000
النتيجة الاجمالية		1125000	1575000	825000
النتيجة الاجمالية / رقم الاعمال		50%	64%	30.50%

- ه/ت م : الهامش على التكلفة المتغيرة

- إدارة العرض والطلب على الغرف - :

عدد الغرف المتاحة والمتوفرة هي 500 غرفة
عدد الزائرين أو المقيمين المحتملين الى الفندق لسنة 2022 475 زائر
وعليه: لدينا: 125 غرفة ذات مساحة 30م²
و: 225 غرفة ذات مساحة 40م²
و: 150 غرفة ذات مساحة 50م²
20 زائر بمفردهم ← 125-20 = 105 شاغرة
150 زائر عن زوجين ← 225 - 150 = 75 غرفة شاغرة
250 زائر أجنبي بحجم عائلي
35 زائر عن رجال أعمال ← 150 - 250 = (-100 عجز)
تحويل 75 غرفة ذات 40م² الى فئة رجال أعمال
تحويل 25 غرفة ذات 30م² الى فئة الحجم العائلي
250 = 25+75+150
وتحويل: 35 غرفة الباقية الى فئة رجال الأعمال 105 - 25 = 80
80 - 35 = 45 تبقى 45 غرفة شاغرة بمعنى هنالك فائض في العرض على الفندق استهدف فئات من
حجم مقيمين بمفردهم لتغطية العجز وسد فجوة العرض.

بناء الاستراتيجية الثانية

- طموحات مجمع شيراطون

- ✓ تطوير سلسلة الفندق الى مركبات الترفيهية والترفيه وأنشطة اللياقة البدنية والرياضية
- ✓ التوجه نحو ميادين السياحة الغابية والصحراوية
- ✓ العناية الطبية

التوصيات

- ✓ التركيز على نشاطات المرتبطة بعمليات إنجاز وتطوير الخدمة
- ✓ التركيز على أنشطة الضيافة فم - ادب
- ✓ استخدام أحدث الشبكات والتطبيقات ووسائل التواصل الاجتماعي للترويج عن الخدمة الفندقية
- ✓ تنوع الخدمات الفندقية الى خدمات سياحية وغابية وصحية ومالية
- ✓ تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة لنظام عملية عرض وتسليم الخدمة
- ✓ التركيز على أنظمة تطوير اللوجيستي للخدمات على المستوى الأمامي والخلفي
- ✓ تقديم عروض مغرية لفائض العرض الغرف الشاغرة (أسعار خاصة، تنزيلات ...)
- ✓ انتهاج استراتيجية العرض الخدمية المتنوعة أو استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة للخدمة الفندقية
- ✓ الاتجاه الى استراتيجية تطوير جودة الخدمة.

الحل النهائي

- اتباع استراتيجية تنافسية تركز بدرجة الأساس على:
- ✓ جودة الخدمة الفندقية الى فئات عديدة من شرائح السوق
- ✓ استراتيجيات التركيز على المكانة الذهنية للخدمة لدى الزبائن
- ✓ استراتيجية خرائط المكانة الذهنية.
- لقد حددت أسعار الغرف لمجمع شيراطون على النحو التالي:

$$\text{تسعيرة الغرفة } A = \frac{\text{رقم الغرفة الأعمال } A}{\text{مساحتها}}$$

$$\text{تسعيرة الغرفة ذات 30 م}^2 = \frac{2250.000}{2\text{م}30} = 75000 \text{ دج}$$

$$\text{تسعيرة الغرفة ذات 40 م}^2 = \frac{4050.000}{2\text{م}40} = 101\,250 \text{ دج}$$

$$\text{تسعيرة الغرفة ذات 50 م}^2 = \frac{2700.000}{2\text{م}50} = 54000 \text{ دج}$$

علما أن مساحة الغرفة هي المرجع الأساسي لحساب تسعيرة الغرفة والقدرة على التحكم في قرار تسعير التنافسي

دراسة وضعية العرض والطلب لأفاق 2028

الطلب سنة الأساس 2021 = 455 ← 5%

العرض سنة الأساس = 500 غرفة تزيد ب 2,8%.

2028	2027	2026	2025	2024	2023	2022	السنوات
							العرض والطلب
589,5	576	562,4	549,4	537	542,1	512	العرض
523	512,4	502,4	492,5	483	473,4	464,1	الطلب

وعند ترجيح البيانات يتمثل لنا الجدول التالي:

2028	2027	2026	2025	2024	2023	2022	السنوات
							العرض والطلب
590	576	563	550	537	524	512	العرض
523	513	503	493	483	474	464	الطلب
+67	+63	+60	+57	+54	+50	+48	الانحراف

العرض في هذا السياق يمثل عدد المقيمين الذين تم استقبالهم في الإقامة الفندقية بحكم الغرف المتاحة والمتوفرة، منه يمكن استخدام فائض الطاقة الاستيعابية في توظيفها و تحويلها إلى قطاعات سوقية جديدة لسد فجوة الطاقات العاطلة عن طريق تحويل الغرف الشاغرة الى شرائح السوق لقضاء العطل الشتوية و رأس السنة بأسعار مغرية و تنافسية و عروض متنوعة و متعددة لمختلف الفئات لزيادة رقم أعمالها و أرباحها بشكل معتبر

قائمة

المرجع

- المراجع -

-1- المراجع باللغة العربية :

- خالد مقابلة، "أسس التسويق الإلكتروني والفندقي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الثانية، الأردن، 1997،
مصطفى يوسف، "إدارة الإشراف الداخلي في الفنادق"، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016،
حازم محمد عبد الفتاح، "إدارة الفنادق"، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن، 2017،
نائل موسى محمود سرحان، "مبادئ إدارة الفنادق"، دار غيدا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001،
صدري عبد السميع، "الأسس العلمية للتسويق السياحي والفندقي وتجارب بعض الدول العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مجلة جغرافيا المغرب، 2006،
علي فلاح الزغبي، "التسويق السياحي والفندقي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،
عمر جوايرة الملكاوي، "التسويق الفندقي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،
فريد كورتل، آمال كحيلة، "تسويق الخدمات الفندقية"، دار زمزم ناشرون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016،
مروان محمد أبو رحمة و آخرون "مبادئ إدارة الفنادق"، الطبعة الأولى، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 .
حميد الطائي بشير العلق، "إدارة عمليات الخدمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،
خالد مقابلة، "التسويق الفندقي- مدخل شامل"، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009،
هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر و شاتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005،
عصام حسين السعيد، "التسويق والترويج السياحي والفندقي"، دراسة للتسويق السياحي الفندقي في الدول العربية، 2000،
محمد محمود مصطفى، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،
مصطفى يوسف كافي، "إدارة الجودة الشاملة و الخدمة الفندقية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016،
زكي خليل مساعد، "تسويق الخدمات و تطبيقاته"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006،
حميد الطائي، بشير العلق، "إدارة عمليات الخدمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009،
منى شفيق، "التسويق بالعلاقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005،
إلهام فخري أحمد حسن، "تسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي، الدوحة (دولة قطر)، 06-08 أكتوبر، 2003،
تامر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2001،
تامر البكري، "التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2006،
تامر البكري، "التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006،
نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000،
عاد صفر سالم، "الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005،
محمد عبد العظيم، "التسويق المتقدم"، كلية التجارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008،
محمد أحمد أبو القاسم، "التسويق عبر الإنترنت"، دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000،
محمد فريد الصحن- "قراءات في إدارة التسويق"- الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002،
غول فرحات، "التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008،
سعيد جمعة عقل، نور الدين أحمد النادي، "التسويق عبر الإنترنت"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، 2007،
ناصر خليل، "التجارة والتسويق الإلكتروني"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009،
طارق طه، "التسويق بالانترنت والتجارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008،
قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 = 2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005،
محمد توفيق ماضي، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالى الصحة والتعليم"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإسكندرية، العدد 358، 2005،
علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995،
خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والطبع، الطبعة الرابعة، عمان - الأردن - 2009،
محمود جاسم الصميدعي، "مداخل التسويق المتقدم"، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000،

- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004،

- مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006،

- المراجع باللغة الأجنبية :

Adam, E, Ebert, « **Production and operations Management** », 5th ed, Engle Wood Cliffs, London, 1992,
Amélie Seignour ; « **le marketing interne un état de l'art** », recherches et applications en marketing, volume/13,
N=0 3, 1998,

Amélie Seignour , « **les enjeux du marketing interne** », revue française de gestion, N=0 123/ mars - avril, 1999,

Eiglier Pierre, « **La Logique Services – Marketing et Stratégie-** », édition : Economica, Paris, 2010,

Isabelle Frochot , Patrick LEGOHEREL; « **Marketing du Tourisme – construire une stratégie efficace-**»,

4^{ème} édition :Dunod ;paris ;2018 ;

JAMES TEBOUL ; « management des services » ;édition :organisation ; paris;2007 ,

Pierre Eiglier « **La logique Services- Marketing et Stratégies** » ; édition :Economica ;paris ;2010 ;

Gabriel Patrick et autres, « **Marketing des services** », édition :Dunod ;Paris ;2014,

Sicard Claude , « **le manager stratège** », édition : Dunod ; paris ; 1995 ;

LENDREVIE et LEVY, « **MERCATOR** » 12^{ème} édition **DUNOD, paris ;2017 ;**

GRAHAM DOWLING, « **costumer relationship management** », California management Review, vol 44,

N03/spring 2002,

- المراجع الإلكترونية :

- من موقع الويب على خط On Ligne لعمر أبو اليمين عبد الغني، " واقع التسويق الإلكتروني في ظل العولمة الاقتصادية " تاريخ الاطلاع. 2019/06/15.

،[http/ www.google.com](http://www.google.com)

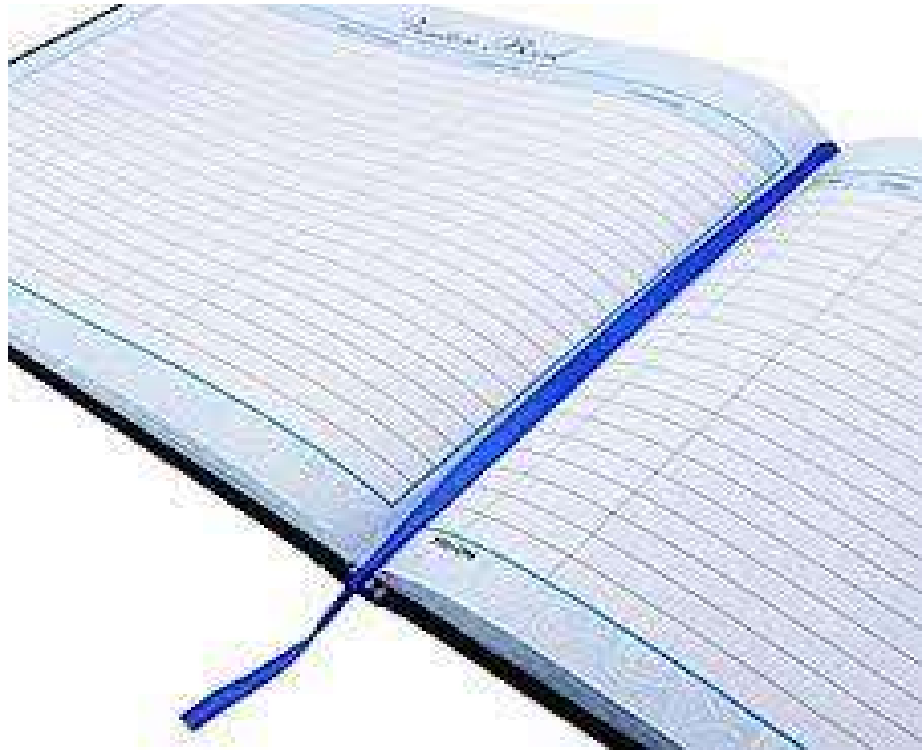
- على الخط/ www.google .com: " التطور التاريخي للسلاسل الفندقية العالمية " بتاريخ الاطلاع: 2021/07/10 على الساعة 11:00 سا

الملاحق









فندق دبي

7 شارع الوحة - دبي
هاتف رقم: 357329 - فاكس رقم: 2379843
بريد الكتروني: dubai@duhai.com

أهلاً وسهلاً بكم في فندق الهرم

فندق خمس نجوم
مات راقية
اسعار مناسبة
مواقف سيارات
قاعة اجتماعات



سعر الليلة

غرفة بئر منفرد شاملة الإفطار 300 درهم
غرفة بئر 400 درهم
غرفة بئر مزدوج مع الإفطار 500 درهم
جناح شامل الإفطار 800 درهم

في كل غرفة
*حمام خاص
*هاتف و تلفزيون و منياع
*تلفزة مركزية و مكيف هواء

1- استمارة تسجيل الفندق

مواصفات الغرفة

- غرفة بئر منفرد
 غرفة بئرين
 غرفة بئر مزدوج
 جناح
 حمام خاص
 حمام مشترك
رقم الغرفة:
الإسم:
التوقيع:
التاريخ:

معلومات شخصية

الأسم الثلاثي:
العنوان:
الجنسية:
تاريخ الميلاد:
رقم جواز السفر:
تاريخ الإصدار:
مكان الإصدار:
تاريخ الوصول:
تاريخ المغادرة:

تعريف

إكمل/أكملي الإستمارة

إستمارة حجز فندق

إستمارة حجز فندق

معلومات العميل قبل الحجز

الاسم الكامل

الاسم الأول	الاسم الأخير
<input type="text"/>	<input type="text"/>

العنوان

العنوان	
<input type="text"/>	
البلد	
<input type="text"/>	
البريد الإلكتروني	الهاتف
<input type="text"/>	<input type="text"/>
رقم بطاقة الدفع	رقم البطاقة
<input type="text"/>	<input type="text"/>

رقم الهاتف

رقم الهاتف	رقم الهاتف
<input type="text"/>	<input type="text"/>

البريد الإلكتروني

البريد الإلكتروني
<input type="text"/>