

يوسف أحمد أبوفارة، جاسر عبد الرزاق النسور

ركائز صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية

تعدّ صناعة الفنادق أحد الصناعات الفرعية الأساسية والحيوية التي تؤلف صناعة أكبر - صناعة السياحة- إذ أنها توفر مجموعة من الخدمات التكميلية الأساسية الضرورية للضيف/السائح. إن فاعلية الوظيفة التسويقية للخدمات الفندقية هي أحد عناصر النجاح الجوهرية للإستراتيجية الفندقية التنافسية العامة للفندق. وهذه الفاعلية تتحقق من خلال إستراتيجية تسويقية فاعلة للخدمات الفندقية. وهذه الدراسة تحدد الركائز الأساسية التي ينبغي مراعاتها في عملية صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية المتنوعة. وهذه الركائز هي تحديد الرسالة وإجراء المسح والتحليل البيئي وتحديد الأهداف وتحديد الإستراتيجية التسويقية الملائمة التي تعتمد على تخطيط الخدمات الفندقية وتطويرها وتسعيرها وترويجها وتوزيعها بكفاءة وفاعلية.

ABSTRACT :

Hotel industry is an essential vital sub-industry of a larger one -tourism industry. Hotel industry provides a set of basic supplementary services to the guest/tourist. The effectiveness of the hotel services marketing function is a core factor of success for competitive and corporate hotel strategies. This effectiveness can be achieved through an effective hotel marketing strategy. This study determines the major functions that hotel management has to consider in the process of formulating the marketing strategy of diversified hotel services. These foundations are mission statement, environmental scanning & analysis, marketing objectives, & appropriate -efficient & effective- marketing strategy which depends on hotel services planning & development, hotel services pricing, hotel services promotion, & hotel services distribution.

مقدمة : INTRODUCTION

في ضوء الأفكار النظرية المستمدة من نتائج الدراسات الميدانية المتخصصة يستدل أن صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية تعتمد على مجموعة من الركائز الأساسية، وتعدّ هذه الركائز منطلقات جوهرية لتحقيق فاعلية عملية صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية. وإستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية هي مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو السائح/الضيف بهدف تحليل وإشباع حاجاته ورغباته وأذواقه، وتتضمن هذه الأنشطة تخطيط وتطوير الخدمات الفندقية وتسعيها وترويجها وتوزيعها. وإستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية تعدّ نظاماً فرعياً مهماً ضمن إستراتيجية التسويق السياحي. والإستراتيجية الفندقية العامة تسعى إلى تحقيق ثلاث الأهداف : أهداف المنظمة الفندقية وأهداف السائح/الضيف وأهداف المجتمع. أما إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التسويقية التي تصب في تحقيق الأهداف الثلاثة المذكورة. والتسويق السياحي Tourism Marketing وفقاً لما يشير (Kotler & Armstrong 1996:674) هو أحد أشكال تسويق المكان Place Marketing ويركز بصورة أساسية على جذب السائح/الضيف إلى أماكن التنزه والمنتجعات والمدن والمحافظات والولايات وجذبه إلى الدولة ككل، مع الإشارة إلى علاقة التداخل بين التسويق السياحي وتسويق مواقع الأعمال Business Sites Marketing إذ أن جانباً من هذا النشاط يدخل ضمن سياحة رجال الأعمال. والتسويق السياحي هو مسؤولية مجموعة من الأطراف (التي تتحقق أهدافها الأساسية إذا نجحت في تحقيق الطلب السياحي المناسب) ومن هذه الأطراف: الوكالات الحكومية والفنادق Hotels والموتيلات Motels والاستراحات وشركات ووكالات السفر الجوي والبحري والبري والنوادي وشركات النفط وغيرها.

والسياحة خدمة أساسية وجوهرية Core Service وأغلب الخدمات الجوهرية والسياحة منها) تحتاج إلى خدمات تكميلية Supplementary Services تدعم الخدمة الجوهرية، ويصنف (Lovell, 2000:350) هذه الخدمات التكميلية إلى)

ثمانية مجموعات هي :

- خدمات الضيافة Hospitality والفنادق هي أهم عناصر هذه الصناعة.

- خدمات المعلومات Information.

- الخدمات الاستشارية Consultation .

- خدمات الدفع Payment

- خدمات الفواتير Billing (لضمان حقوق الزبائن، وهي تتراوح بين الفواتير التقليدية

والفواتير الالكترونية).

- خدمات الحماية Safekeeping (حماية الزبائن وأطفالهم وممتلكاتهم ومشترياتهم...).
- الخدمات الاستثنائية Exceptions (مثل تلبية الطلبات الخاصة ومعالجة المشكلات الطارئة والتعامل مع شكاوى واقتراحات الزبائن).
- خدمات تلبية الطلبات Order-Taking (مثل توفير نماذج طلب الخدمة والاستعداد الدائم لتلبية الأوامر وقبول الحجوزات Reservation).

تجدر الإشارة إلى أن الحكم على خدمة ما بأنها جوهرية أو تكميلية هو حكم نسبي، فعندما يدور النقاش حول الخدمات السياحية مثلا كخدمات جوهرية تكون الخدمات الفندقية خدمات تكميلية، أما إذا كان محور التركيز على الخدمات الفندقية بصورة مجردة، تكون خدمة الإيواء - مثلا - خدمة جوهرية، وخدمات المطاعم والمساح - مثلا - خدمات تكميلية.

وتعدّ المنظمات الفندقية أحد الأركان الأساسية لصناعة السياحة، وينفق السائح جزءا مهما من ميزانيته السياحية في الفنادق كما يوضح (علي، 1998: 53)، وبافتراض أن السائح يشتري خدمات الإيواء وخدمات الطعام من الفنادق فإنه يكون قد انفق نسبة تفوق الـ 45% من ميزانيته السياحية، مع الإشارة إلى أن بعض الفنادق تحتوي على مراكز تسوق، وهذا يزيد من النسبة التي تنفق في حدود الفنادق. والمنظمة الفندقية ينبغي أن لا تكتفي بتقديم خدمات الإيواء والطعام والشراب وغيرها للسائح/الضيف، بل ينبغي العمل على تعزيز هذه الخدمات وجعلها تتصف بالدفء والثقة والصدقة المتبادلة بين الفندق والسائح/الضيف لتحقيق صورة ذهنية متميزة، وهذا يقود إلى تحقيق رسالة وأهداف المنظمة الفندقية عبر إشباع حاجات ورغبات السائح/الضيف. والصناعة الفندقية هي صناعة ذات اتجاهات خدمية سلعية، فهي لا تقدم خدماتها الفندقية غير الملموسة فقط، بل تقدم أيضا سلعا ملموسة مثل الطعام والشراب والتحف والخراطم السياحية والسلع السياحية المختلفة...

إن المنظمات الفندقية هي منظمات ضيافة، وتختلف منظمات الضيافة عن بعضها البعض في عناصر متعددة مثل طبيعة الموقع والحجم وهيكل التكاليف ونمط الإدارة وطبيعة المستفيدين من كل منظمة، ورغم الاختلاف بين هذه المنظمات فإن أية منظمة ضيافة ينبغي أن تنطلق في عملها من منظور التوجه السوقي (Cutcliffe, 1991:76).

إن نجاح تسويق الخدمات الفندقية يعتمد بصورة أساسية على مستوى نجاح التسويق السياحي، إذ أن الطلب على الخدمات الفندقية هو طلب مشتق Derived Demand من الطلب السياحي (سواء كان هذا الطلب طلبا سياحيا عاما أو خاصا). وتأسيسا على ما ذكر فإن إدارات الفنادق ينبغي أن لا توجه استراتيجياتها التسويقية نحو تسويق الخدمات الفندقية فقط، لكنها تحتاج إلى أن تساهم بصورة فاعلة في إستراتيجية التسويق السياحي على المستوى القومي وعلى المستوى الصناعي وعلى المستوى المنظمي. وتواجه صناعة الخدمات السياحية والفندقية تحديات متزايدة تفرض عليها ضرورة التكيف مع الأسواق المستقبلية التي أصبحت تتجه نحو هيكلية أقل (التحلل من الهيكلية) ولم تعد تتحدد بالإطار المكاني للسوق Marketplace، بل طرأت فضاءات جديدة على الأسواق (ومن ضمنها السوق السياحية والفندقية) أفرزت أبعادا جديدة للزمان والمكان، وبات أمام صناعة السياحة والفنادق سوقا جديدة هي سوق افتراضية فضائية Marketspace. وهذا التشخيص ينسجم مع رؤية (Sahlberg, 1993:20) حول أفاق السوق المستقبلية للسياحة والفنادق والذي يؤكد على أن صناعة القرار الشرائي (في المجالات السلعية والخدمية وفي القطاعات الإنتاجية

والاستهلاكية) تتجه بصورة متزايدة نحو السرعة Rapidity والمرونة Flexibility والتلقائية Spontaneity، وقد تفاعلاً المنظمة بمزيج سلوكي شرائي غير متوقع. إن قدرة المنظمة الفندقية على تحقيق النمو والبقاء والربحية في ظل بيئة القرن الحادي والعشرين سريعة التغير تعتمد على بناء استراتيجية تسويقية تنافسية فاعلة تستند على نظم معلومات وتكنولوجيا معلومات متطورة.

مشكلة الدراسة 56 : STATEMENT OF THE PROBLEM

إن صناعة الفنادق بحاجة إلى إجراء بحوث متخصصة في إدارة وتسويق الخدمات الفندقية، وأن يجري تنفيذ هذه البحوث بصورة دورية غير متباعدة، إن هذه البحوث توفر لصناعة الفنادق مزايا متعددة، فهي توفر البيانات والمعلومات التي تجيب على أسئلة مهمة تتعلق بهذه الصناعة (مثل ما هو نوع الفندق/الفنادق التي تحتاجها السوق السياحية، ما هي التسهيلات اللازمة وما طبيعتها ومواصفاتها، هل بناء فندق جديد يحقق الجدوى الاقتصادية للمستثمرين، ما هو أفضل موقع لبناء فندق/فنادق جديدة...). إن إجراء بحوث متخصصة في صناعة الفنادق بصورة دورية يؤدي إلى توفير بيانات ومعلومات كافية حول مستوى التمركز الحالي الذي تحققه الإستراتيجية الحالية، ومن ثم رسم معالم إستراتيجية المستقبل. هذه الدراسة تركز على الجانب التسويقي للخدمات الفندقية، وتحاول وضع إطار عام لصياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية من خلال طرح التساؤل الآتي :

ما هي الركائز الأساسية لصياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية ؟

أهمية وأهداف الدراسة & SIGNIFICANCE & OBJECTIVES OF THE STUDY

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تركز على أحد الوظائف المحورية لنجاح الأعمال وهي وظيفة التسويق، كما أن هذه الدراسة تتناول قطاعاً حيويًا في الاقتصاد العالمي والوطني وهو صناعة الفنادق، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز الركائز الأساسية التي ينبغي أن تراعيها الإدارة الفندقية في صياغة استراتيجية تسويق خدماتها الفندقية. إن اعتماد هذه الركائز بصورة ناجحة يساعد الإدارة في تحليل الواقع بصورة أفضل وتحديد الفرص والتهديدات في صناعة الفنادق، ومستوى قدرة عناصر قوة المنظمة في استغلال هذه الفرص ومواجهة هذه التهديدات والتغلب على عناصر ضعفها. إن نجاح المنظمة الفندقية في صياغة استراتيجية تسويقية فاعلة لخدماتها الفندقية يؤدي إلى نجاح عملية إعادة التمركز Repositioning (إذا نجحت الإدارة في تنفيذ هذه الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية).

فرضية الدراسة : HYPOTHESIS OF STUDY

تفترض هذه الدراسة الافتراض الصفري للفرضية البديلة التي تنص على أن هناك مجموعة من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تراعيها الإدارة التسويقية الفندقية في صياغة استراتيجية تسويق خدماتها الفندقية.

المبحث الأول : الرسالة والمسح والتحليل البيئي والأهداف :

MISSION, ENVIRONMENTAL SCANNING & ANALYSIS, & OBJECTIVES

أولاً : مواءمة رسالة إستراتيجية التسويق الفندقي للرسالة العامة للمنظمة الفندقية :

Fitness between Hotel Marketing Strategy & Corporate Mission

تعدّ إستراتيجية التسويق الفندقي إحدى الاستراتيجيات الوظيفية المتعددة للفندق، ولذلك فإن رسالة هذه الإستراتيجية ينبغي أن تكون منسجمة مع الرسالة العامة للفندق Hotel Corporate Mission (وهي الرسالة التي تعبر عن سبب وجود الفندق وتأخذ طابع الاستمرارية).

ويرى (Drucker, 1974:61) أن الرسالة تعبر عن جوهر أعمال منظمة ما أو وحدة أعمال ما، ويؤكد انه لا فرق بين ماهية أعمال المنظمة (What is our Business) وبين ماهية رسالة المنظمة (What is our Mission)، ويشير إلى أن الرسالة تضع أسسا واضحة للأسبقيات Priorities والاستراتيجيات والخطط وتخصيص العمل، وهي نقطة البداية لتصميم الوظائف Job Design وتصميم الهيكل التنظيمي. ويشير (David, 1997:78) إلى أن الرسالة تعبر عن رؤية المنظمة طويلة الأمد من خلال تحديد ما تسعى إلى تحقيقه وتحديد القطاع السوقي الذي تستهدفه، وهي تعبر عن سبب وجود المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Unit- SBU. ويمكن تقويم الرسالة والحكم على مستوى فاعليتها من خلال مجموعة من العناصر (David, 1997:88) :

- 1- الزبون Customer : ينبغي أن تحدد الرسالة من هو المستفيد الأساسي من منتجات وأعمال المنظمة.
- 2- المنتجات Products : ما هي المنتجات الأساسية التي تقدمها المنظمة (سلع وخدمات).
- 3- الأسواق Markets : ما هي الأسواق الأساسية التي تتوجه إليها المنظمة (جغرافيا مثلا).
- 4- التكنولوجيا Technology : ما هي التكنولوجيات التي تستخدم في تقديم منتجات المنظمة.
- 5- اعتبارات البقاء والنمو والربحية.
- 6- الفلسفة Philosophy : ما هي القيم والمعتقدات والأسبقيات الأخلاقية والجوانب المعنوية التي تتبناها المنظمة.
- 7- المفهوم الذاتي للمنظمة Self-Concept ومقدرتها المتميزة وميزتها التنافسية الأساسية.
- 8- اعتبارات الصورة العامة للمنظمة Public Image : مدى استجابة المنظمة للاعتبارات الاجتماعية والاعتبارات البيئية.
- 9- الاعتبارات الخاصة بالعاملين : العاملون هم أصول ذات قيمة عالية في المنظمة.

ثانياً : المسح البيئي الخارجي والداخلي

External and Internal Environmental Scanning

تؤكد الدراسات الإدارية على ضرورة إجراء المنظمات الفندقية لعمليات المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي إذ أن هذا المسح والتحليل يجعلها تعمل بصورة أفضل على رصد الفرص لاستغلالها ورصد التهديدات لمواجهتها وتجنب آثارها، وتحديد نقاط قوة المنظمة وتعزيزها ونقط ضعفها وعلاجها.

ويشير (Olsen, Tse, & West, 1992:55) إلى أن سعي أي منظمة لإجراء عمليات المسح البيئي يتحدد بمقدار سعيها نحو تحقيق معدلات أداء أعلى من مستوى الأداء الاقتصادي.

ويؤكد (Go & Pine, 1995:97) على أهمية إجراء المنظمات الفندقية العالمية لعمليات المسح والتحليل البيئي، إذ أن تحقيق النجاح في الأسواق التنافسية يتطلب دراسة وتحليلاً وتدقيقاً مستمراً لعناصر البيئة الفندقية، وإجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجية الفندقية في ضوء المستجدات البيئية. ويرى (Zhao & Merna, 1992:3) أن المنظمات الفندقية العالمية ينبغي أن لا تغفل عن التطورات والتحويلات التي تطرأ على السياسة العامة للدول وخصوصاً في المجالات التي تمس النشاط الفندقي والنشاط السياحي.

إن صياغة استراتيجية تسويقية لخدمات الفندق تتطلب إجراء عملية تحليل وتدقيق لعناصر البيئة الفندقية، ووفقاً لأدبيات التسويق والإدارة الاستراتيجية يجري تقسيم عناصر البيئة ضمن ثلاث مجموعات هي :

1- عناصر البيئة العامة General Environment : وتشمل البيئة الثقافية والاجتماعية والسياسية والقانونية والديمقراطية والاقتصادية والتكنولوجية والطبيعية والتنافسية.

2- عناصر بيئة المهمة Task Environment : وتتضمن المنافسين والمقرضين وحملة الأسهم والمجهزين (مثل شركات النقل السياحي والأدلاء السياحيين) والجماهير والزبائن (الضيوف) والنقابات العمالية وجميع أصحاب المصالح Stakeholders.

3- البيئة الداخلية Internal Environment : وأهم عناصرها الثقافة المنظمة Organizational Culture والهيكل التنظيمي Organizational Structure والوظائف (مثل الوظائف الفندقية المختلفة).

وتحقق عملية المسح البيئي أهدافاً متعددة أهمها :

- يؤكد (Hambrick, 1981:299) على أن عملية المسح والتحليل البيئي هي أنشطة إدارية تهدف إلى تحقيق المعرفة الكافية لدى الإدارة حول الأحداث والاتجاهات التي تتسم بها البيئة.

- عملية المسح البيئي تؤدي إلى تحديد القضايا والعناصر الأساسية التي تؤثر أو يمكن أن تؤثر في بناء الإستراتيجية.

- عملية المسح والتحليل البيئي تساعد الإدارة في الاستفادة من طبيعة العلاقات القائمة بين عناصر البيئة المختلفة، وبناء علاقات بيئية جديدة تدفع باتجاه الأهداف المرسومة.

- عملية المسح البيئي تساعد الإدارة في استنباط المؤشرات والاعتبارات البيئية ذات العلاقة لصناعة قرارات أفضل تساعد في تطوير الإستراتيجية (Costa & Teare, 1996:13).

- ووفقاً لما يشير (Olsen et al., 1992:55) فإن عملية المسح البيئي تساعد المديرين في تحديد التأثيرات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها ووضع

الاستراتيجيات التي تمكّن المنظمة الفندقية من التكيف مع بيئتها، وتفترض الدراسات الإدارية أن العناصر البيئية قادرة على تهديد بقاء المنظمة، والمديرون بإمكانهم امتلاك القدرة للتكيف مع القوى البيئية من خلال الاستخدام الصحيح للأدوات التنافسية، وهذا الافتراض يوضّح أهمية وضرورة قيام مديري الفنادق والمديرين في صناعة الضيافة بمراقبة ومسح البيئة وإدراك متغيراتها بصورة دقيقة.

ويستدل (Olsen, Murthy, & Teare, 1994:3) من الدراسات التي أجريت على صناعة الفنادق والضيافة أن هذه الصناعة لا تستخدم عمليات المسح والتحليل البيئي بصورة كافية، وأن السلوك الذي تنتهجه منظمات الضيافة بخصوص المسح والتحليل البيئي يختلف من منظمة إلى أخرى، ويؤكد (Fahey, 1983:495) على أن أهمية المسح البيئي في أية منظمة تتحدد من أسلوب استخدام المنظمة لنتائج هذا المسح في عملية التخطيط.

وهناك مداخل أساسية لعملية المسح والتحليل البيئي (Fahey, 1986:82) :

1- المدخل الكلي Macro in Approach : هذا المدخل يتبنى نظرة عامة نحو البيئة بكل عناصرها وتركز على الاتجاهات طويلة الأمد وتحليل وتطوير البدائل والسيناريوهات للتكيف مع المستقبل (Outside Approach).

2- المدخل الجزئي Micro out Approach : يركز هذا المدخل على عدد محدود من عناصر البيئة الخارجية والتي لها تأثيرات واضحة على عناصر البيئة الداخلية.

ولتضمن إدارة المنظمة الفندقية تحقيق عمليات مسح وتحليل بيئي فاعلة فإن هذا يتطلب تبني نظام وتكنولوجيا معلومات فاعلة وقادرة على توفير البيانات اللازمة والكافية والدقيقة في الوقت المناسب لدعم عملية صناعة القرارات (Inside Approach).

ويشير (Go & Pine, 1995:4) إلى أن توجهات صنّاع القرار في الفنادق تجاه بيئة الأعمال الفندقية تقسم إلى خمسة توجهات أساسية، وتختار الإدارة الفندقية التوجه الذي يناسبها، مع الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن تتدرج المنظمة الفندقية في هذه التوجهات اعتماداً على منحنى التعلم، وهذه التوجهات الخمسة هي :

1- التوجه المحلي المطلق Pure Ethnocentrism Orientation :

لا تولي المنظمة الفندقية أي اهتمام لممارسة أعمالها الفندقية خارج حدود الوطن الأم، وقد يكون لها اهتمام محدود جداً بذلك. وتكون مستويات ومعدلات النمو تحقق طموح الإدارة.

2- التوجه المحلي Ethnocentrism Orientation :

تركز المنظمة الفندقية على تحقيق أعمالها الفندقية على النطاق المحلي بصورة أساسية، وتنظر إلى نشر أعمالها خارج حدود الوطن الأم كأعمال زائدة Appedix، وتقوم بإنشاء فنادق في دول خارجية تتشابه في بيئتها مع بيئة الوطن الأم، وهنا لا تقوم المنظمة الفندقية ببحوث سوق متعمقة ولا تمارس نشاطاً ترويجياً مكثفاً.

3- التوجه المتعدد نحو الدول المضيفة Polycentrism Orientation :

تنشئ المنظمة الفندقية فنادق متعددة في دول متعددة، وتستهدف أسواقا فندقية مختلفة، وتخطط الأنشطة التسويقية (والأنشطة الترويجية منها) على مستوى كل دولة تبعا لطبيعة أسواقها. ويجري الاعتماد غالبا على إدارة محلية لتسيير أعمال الفندق إضافة إلى التوجيهات المركزية.

4- التوجه الإقليمي : Regiocentrism Orientation

تختار المنظمة الفندقية أن تتوجه إلى منطقة إقليمية محددة بحيث تنشئ فيها مجموعة فنادق، وهذه المنطقة الإقليمية قد تكون قارة، على سبيل المثال، ويجري التركيز على اختيار منطقة إقليمية ذات ثقافة مشتركة وذات اقتصاديات متشابهة.

5- التوجه العالمي : Geocentrism or Global Orientation

لقد أشار كثير من الباحثين، أمثال (Levitt, 1983:26)، ومنذ الثمانينات إلى أن المنظمات التي يمكن أن تحقق النجاح على المدى الطويل هي تلك التي تتبنى مدخل التوجه العالمي في ممارسة أعمالها.

إن الخدمات الفندقية التي تقدم وفقا للتوجه العالمي تتصف بخصائص متعددة مثل النمطية Standardized Services والاعتمادية Reliable Services والوظيفية والأسعار المناسبة، وبحيث تتمكن من استقطاب عناصر الأسواق المستهدفة بتنافسية عالية.

من جانب آخر يؤكد (Ziff-levine, 1990:107) على أن خاصية النمطية في خدمات الفنادق التي تتبنى منهج التوجه العالمي هي خاصية أساسية، لكنها يجب أن تكون ممزوجة ببعض الإحساس والنكهة المستمدة من الثقافة المحلية.

وهناك ضرورة لبناء استراتيجية عالمية لتسويق الخدمات السياحية أيضا، ولكن لا بد من التركيز على ضرورة الاحتفاظ بالنكهة المحلية للخدمات السياحية، إذ أن الخصوصية الثقافية لهذه الخدمات هي أحد أسباب نجاحها الأساسية.

وتحتاج المنظمة الفندقية إلى نظام وتكنولوجيا معلومات تسويقية قادر على تحقيق أداء متميز في اتجاهين رئيسيين :

- الاتجاه الأول : جمع وفرز وتحليل وتوزيع البيانات إلى مراكز اتخاذ القرار في الفندق.

- الاتجاه الثاني : توفير البيانات والمعلومات التي يحتاجها السائح/الضيف وتيسير وسائل وسبل الوصول إلى هذه البيانات والمعلومات عبر هذا النظام، وهذا النظام قد توفره منظمة فندقية واحدة إذا كانت منظمة عالمية ضخمة (مثل فنادق السلسلة)، وقد توفره مجموعة من الفنادق في إطار استراتيجية معلوماتية متكاملة، وقد توفره صناعة الفنادق والسياحة على مستوى دولة أو مجموعة دول، وقد يجري توفير هذا النظام المعلوماتي من خلال منظمة معلومات متخصصة.

وقد أصبحت اغلب المنظمات الفندقية اليوم تستخدم نظام معلومات إلكتروني متقدم لتوفير البيانات والمعلومات للضيف/السائح، ومع ذلك فإن الأساليب المعلوماتية التقليدية لا تزال مستخدمة على نطاق واسع ولا زالت تنافس الأساليب الإلكترونية

الحديثة للمعلومات، فلا يزال السائح/الضيف يبحث عن كتيبات الإرشاد السياحي والخرائط والبوسترات لتساعده في جولاته السياحية.

ويشير (Sheldon, 1993:120) انتشار استخدام نظام الحجز المحوسب Computerized Reservation System أو ما يدعى Booking System في صناعة السياحة والفنادق بصورة واسعة بعد أن كان يقتصر استخدام هذا النظام في السابق ولمدة طويلة على الأفراد المهنيين والمتمرسين في النشاط السياحي والفندقي.

وقد أدت ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة إلى إحداث تغييرات جوهرية في اقتصاديات القرن الحادي والعشرين، فقد أحدثت تغييرات في الطلب وطبيعة ومستوى العلاقات، وأوجدت أشكالاً جديدة من المنافسة.

ولم تسلم صناعة الفنادق من آثار ثورة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويقارن (Poon, 1989:97) بين السياحة القديمة والسياحة الحديثة بتأثير تكنولوجيا المعلومات، فالسياحة خلال الخمسينات والستينات والسبعينات كانت تتميز بالحجم الكبير Large Volume والنمطية Standardization، وكان كثير من الفنادق بمثابة متاجر تباع السائحين بعض الخدمات السياحية في المواسم والأعياد. أما السياحة الحديثة فهي تتميز بالمرونة واستخدام منهج تجزئة السوق وتوفير خدمات وخبرات سياحية شخصية وتبني منهج التكامل في الإدارة والتنظيم ضمن صناعة السياحة والفنادق.

إن هذه التطورات تتطلب نشاطاً تسويقياً فاعلاً قادراً على مجاراتها وتحقيق البقاء والنمو والربحية للمنظمة الفندقية. إن نجاح عملية المسح والتحليل البيئي تتطلب إجراء تحليل دقيق للقوى التنافسية الخمسة (قوى بورتر التنافسية) بسبب الدور الكبير الذي تلعبه في تحديد الإستراتيجية التنافسية الملائمة والتي يجري في ضوءها رسم معالم الإستراتيجية التسويقية الفندقية. ويشير (Habib, 1989:238) إلى أن هيكلاً القوى التنافسية الخمس لصناعة الفنادق يتألف مما يأتي :

1- عوائق الدخول والخروج Entry & Exit Barriers : وأهم هذه العوائق في صناعة الفنادق : المنافسة واقتصاديات الحجم والنظم والقوانين الحكومية وطبيعة قوة العمل المطلوبة وضخامة رأس المال المطلوب.

2- المجهزون الأساسيون Key Suppliers : وأهم هؤلاء المجهزين : الطاقم (من إدارة وعاملين) والمنظمات التي توفر رأس المال اللازم (مصارف، دولة...) والمنظمات التي توفر التكنولوجيا اللازمة (نظم الحجز والمهارات والتدريب...) والمنظمات التي توفر الأطعمة والمشروبات والأثاث والمنظمات التي توفر الطاقة اللازمة Energy.

3- المشترون الأساسيون Key Buyers : وأهم زبائن الفنادق : السائحون سواء سياحة محلية أو خارجية (سياحة ترفيهية وسياحة رجال الأعمال والمستوردون والمصدرون وغير ذلك)، والمشاركون في المؤتمرات والمعارض والوفود الحكومية الرسمية وطواقم الطيران والزبائن الدائمون وغيرهم.

4- الخدمات البديلة Substitutes : وأهم الخدمات البديلة التي تهدد صناعة الفنادق : بيوت الضيافة العامة، وعقد المؤتمرات عبر الفضائيات، والمؤتمرات المصورة عبر الانترنت، والكرافانات والمخيمات الترفيهية والشقق المفروشة وغيرها.

5- المتنافسون الأساسيون Key Players/Competitors : وأهم هؤلاء المتنافسون : سلاسل الفنادق الدولية والفنادق المستقلة والفنادق العامة (الحكومية).

وحتى تحقق المنظمة الفندقية النجاح في البيئة الفندقية ذات التغيرات المتسارعة فإنه ينبغي أن تمتلك قدرات متميزة ومهارات تحليلية كافية ومقدرة إدارية عالية لإدارة أعمالها في المناطق المختلفة التي تمارس فيها أعمالها الفندقية.

ويشير (Pine & Go, 1996:99) إلى أن نجاح المنظمة الفندقية في التعامل مع الطلب الفندقي يتطلب فهم وإدراك ومراعاة تسع قدرات أساسية هي :

1- فهم وإدراك البيئة العالمية المتغيرة : ينبغي أن تتبنى المنظمة الفندقية تفكيراً عالمياً ليس على مستوى الإدارة العامة في المركز الرئيس فقط، بل على مستوى الإدارات العاملة في كل الفروع، وهنا ينبغي أن يطرح المدير تساؤلات متعددة ويبحث لها عن إجابات، مثل ما هي طبيعة البيئة التنافسية - محلياً وإقليمياً وعالمياً -، ما هي المنظمات المنافسة وما هي عناصر نجاحها، ما طبيعة هيكل المنافسة وهل هناك تحاديات وتحالفات إستراتيجية بين الفنادق.

2- التكيف مع المتغيرات في الوقت المناسب وبالفعل المناسب : إن الفرص الكامنة في بيئة صناعة الفنادق في تغير مستمر، وأصبحت صناعة الفنادق اليوم بحاجة إلى تبني استراتيجية قادرة على تحقيق النجاح والنمو في تقديم خدماتها الفندقية في كل المستويات (المستوى العالمي والمستوى الإقليمي والمستوى المحلي...)، وينبغي أن تكون الإدارة الفندقية قادرة على تحديد الفرص والتهديدات في جميع مستويات العمل الفندقي، وأن تقوم بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الوظيفية المناسبة القادرة على تحقيق الفرص وتجنب ومواجهة التهديدات.

3- تحقيق التنسيق والتعاون من خلال شبكات الأعمال العالمية : وهذا التنسيق والتعاون يؤدي إلى بناء علاقات جيدة مع السائح/الضيف والمجهزين وبعض المنافسين والوسطاء... من جانب آخر يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسريع تدفق البيانات والمعلومات التي تعدّ عنصراً حرجياً من عناصر النجاح.

4- أن يكون تفكير وتصرف إدارة الفندق بصورة متجردة من أي فواصل أو حدود : إن خدمة الضيف بصورة تحقق رضاه هو جوهر العمل الفندقي، وينبغي أن تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق ذلك من خلال تبني تفكير عالمي متميز في تخطيط وتنفيذ الأعمال الفندقية، ومن خلال تحقيق التكامل بين جميع الوظائف ببعد عالمي (التسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية...).

5- تنويع الاختلافات الثقافية : إن الأسواق الفندقية هي أسواق واسعة، وهذه الأسواق تتكون من ضيوف متباينين في ثقافتهم (العادات، التقاليد، القيم، اللغات...)، والإدارة الفندقية مسؤولة عن تنويع الاختلافات الثقافية من خلال إجراءات وتصرفات متعددة مثل :

- تجزئة السوق الفندقية في ضوء الثقافات المتعددة.
- توظيف عاملين يتحدثون لغات متعددة **Multilingual**
- قبول بطاقات الائتمان الأجنبية المتعددة.
- توفير خدمات الترجمة والترجمة الفورية.

- توفير خدمات الصرافة (تبادل عملات).
- توفير مواد ترويجية وتعريفية بلغات متعددة.

6- التأثير في السياسة العامة : يؤكد (Ballou, 1993: 11) أن احد عناصر النجاح المهمة في صناعة الفنادق هي قدرة الإدارة على التأثير في مواقع صناعة القرار على المستوى الحكومي. وهناك ارتباط وثيق بين صناعة الفنادق من جانب، وصناعة السياحة وصناعة السفر من جانب آخر. إن دعم صناعة الفنادق يمكن أن يتحقق من خلال التعاون مع الجهات الرسمية لسن النظم والتشريعات التي تساعد على زيادة عدد السائحين (وهم بعد ذلك ضيوف في الفنادق)، ويمكن تحقيق هذه الزيادة من خلال تحرير عملية تنقل (سفر) الأفراد والجماعات، ومن خلال سياسة الأجواء المفتوحة والرسوم الجمركية المعتدلة.

من جانب آخر ينبغي إعداد حملات ثقافية على المستوى المحلي لتهيئة الشباب لفرص العمل المستقبلية في صناعة السياحة وصناعة السفر وصناعة الفنادق.

7- الانطلاق من منظور أخلاقي ومنظور المسؤولية الاجتماعية : تعد البيئة وسلامتها من القضايا العالمية التي لها آثار مهمة في صناعة الفنادق، والمحافظة على البيئة تتطلب سياسات وإجراءات تخطط وتنفذ على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعات المختلفة. إن إهمال هذا الجانب ينعكس بصورة سلبية في صناعة السياحة وصناعة الفنادق. على سبيل المثال، انتشار التلوث في الأماكن المحيطة بالمنظمة الفندقية يؤثر بصورة جوهريّة في عدد السائحين/الضيوف. ويشير (Sherry, 1993:12) إلى أن السلوك البيئي المسؤول هو فكرة لها أهمية قصوى، ويمكن تحقيق وتعزيز هذه الفكرة من خلال النظم الحكومية التي تضع شروطا مختلفة على المنظمات لضمان سلامة البيئة من التلوث والمحافظة على الخبرة والمحيطات الطبيعية.

8- المحافظة على نكهة المكان في المجتمعات المختلفة : إن شعوب العالم تتجه نحو التوحد والتشابه في كثير من مجالات الحياة، ومع ذلك تظل هناك اختلافات كثيرة قائمة بين هذه الشعوب. إن عملية التطوير الفندقي تركز على جانبيين أساسيين هما الجانب الكمي والجانب النوعي، والجانب الكمي يركز على عدد غرف وأجنحة الفندق المطلوبة، وإعداد التسهيلات المختلفة التي تلبى الطلب الفندقي. أما الجانب النوعي فإنه يركز على الجوانب الفنية في بناء وهيكل الفندق الخارجي والداخلي، وهنا ينبغي أن يحافظ على نكهة المكان وأن يحتوي على شيء ونكهة من المجتمع الذي يعمل في بيئته.

إن الأسواق الفندقية تتيح للمنظمات الفندقية العمل بأكثر من منهج سوقي، فبإمكانها العمل وفق منهج التنميط Standardization أو وفقا لمنهج التخصص، وكلا المنهجين المذكورين يمكن أن يحقق النجاح للمنظمة الفندقية، ومع ذلك فإنه يفضل المحافظة على نكهة المكان بصرف النظر عن المنهج السوقي المعتمد.

9- المشاركة في دعم عمليات التعليم والتدريب : إن عملية صياغة وتنفيذ ورقابة استراتيجية فندقية ناجحة تتطلب توفر الموارد البشرية التي تحمل المهارات المطلوبة. إن نقص هذه الموارد بالمهارات المطلوبة كما وكيفا يؤدي إلى ضغوط تنافسية شديدة على المنظمة الفندقية، ولتجنب ذلك، فإنه ينبغي أن يكون هناك مشاركة فعلية في عملية التعليم والتدريب لتخريج المهارات البشرية المناسبة.

ثالثا : انسجام أهداف التسويق الفندقي مع الأهداف العامة للفندق :

Fitness between Hotel Marketing Objectives & Corporate Objective

حتى تحقق إستراتيجية التسويق الفندقي أهدافها بكفاءة وفاعلية فانه ينبغي أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع الهدف (الغرض أو الأهداف العامة للفندق ومشتقة منها تحقيقا لمبدأ تسلسل الأهداف. وأهداف إستراتيجية التسويق الفندقي هي أهداف وظيفية وغالبا تكون سنوية Annual Objectives، وهي نتائج مرحلية محددة Milestones يسعى الفندق إلى تحقيقها وهي تقود إلى تحقيق الأهداف طويلة الأمد. ويؤكد (David, 1997:11) على أن الأهداف الوظيفية قصيرة الأمد مثل أهداف التسويق الفندقي ينبغي أن تكون قابلة للقياس Measurable ولها طابع كمي Quantitative وفيها بعد التحدي Challenging وواقعية Realistic ومنسجمة معا Consistent وقادرة على تحديد الأسبقيات Prioritized. ويجري تحديد أهداف التسويق الفندقي في ضوء نتائج عمليات المسح والتحليل البيئي، إذ ينبغي أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع الواقع البيئي داخل المنظمة الفندقية وخارجها. ولا يمكن القول أن هناك أهدافا معياريا ثابتة للمنظمة الفندقية، فالأهداف تتحدد في ضوء عمليات المسح والتحليل البيئي، والأهداف تختلف من منظمة فندقية إلى أخرى، ومن مدة تخطيط إلى مدة أخرى. وعموما فان كل منظمة تسعى إلى تحقيق مستوى محدد من الطموح لا تقبل أن يكون مستوى أدائها دونه، وهو المستوى الذي يحدد مستوى الفاعلية المقبولة، واهم المجالات الأساسية التي تسعى المنظمة الفندقية إلى التركيز عليها في تحديد أهدافها :

1- مجال نسبة الإشغال الفندقي والربحية : تسعى المنظمة الفندقية إلى تحقيق أفضل نسبة إشغال ممكنة، لكنها تحدد لكل مدة تخطيط نسبة يمكن أن تتحقق في حدود المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية لهذه المدة، وترتبط نسبة الإشغال بنسبة الربحية التي يمكن أن تحققها المنظمة.

ويشير (Rice, Slack, & Garside, 1981:119) أن معدل نسبة الإشغال الفندقي غالبا يكون دون الـ 70%.

ويرى الباحثان أن الاهتمام بنسبة الإشغال هو من القضايا المهمة، وعلى الرغم من أن الإيرادات الفندقية تعود إلى خدمات فندقية أخرى، غير أن نسبة الإشغال تؤثر في هذه الإيرادات الأخرى، إذ أن ضيف الفندق الذي يشتري خدمة الإيواء هو نفسه يشتري خدمات فندقية أخرى، ومن ثم فان هناك علاقة طردية بين نسبة الإشغال ومستوى الإيرادات المحققة من الخدمات الإضافية الأخرى. وتتباين نسبة الإشغال الفندقي من مدة إلى أخرى، ومن موسم إلى آخر، وقد تصل في أوقات الذروة والانتعاش إلى 100% وقد تتجاوز ذلك (وهذا يحدث عندما تباع بعض الغرف والأجنحة في مواسم الذروة والانتعاش مرتين في اليوم الواحد بسبب مغادرة الضيف بعد الساعة 12 ظهرا).

ويؤكد (Owen & Teare, 1995:185) على أن الفنادق الأكثر ربحية هي تلك التي تنجح في رفع كفاءة طاقم العمل وتنجح في تحقيق قدر كاف من التخفيض في التكاليف وتعظيم حجم مبيعات خدماتها، وهذا يقود إلى تعظيم الربح المحقق ورفع معدل الربحية.

ومن العناصر الأساسية التي ينبغي مراعاتها في إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية هو اختيار الموقع الملائم للفندق Location إذ يلعب هذا الموقع دورا مهما في ترويج

وبيع الخدمات الفندقية، على سبيل المثال تشير بعض الدراسات إلى أن الفنادق التي تقع بقرب المستشفيات تتمتع بنسب إشغال عالية (GusemanK 1988:42 High) Occupancy.

2- مجال رضا السائح/الضيف: يؤكد (Rust, Zahorik, & Keiningham, 1995:60) على أن هناك علاقة وثيقة بين رضا المستفيد ومشترياته في المنظمات الخدمية، وهذا يجعل مديري التسويق يولون هذا الموضوع اهتماما كبيرا، وقد باتت تجري بحوث كبيرة ومتعمقة لدراسة وتحليل رضا المستفيد في المنظمات الخدمية. ويشير (Mattila, 1995:264) إلى أن المنظمات الفندقية العالمية أصبحت تدرك أهمية توفير مقاييس مناسبة لقياس رضا الضيف، وقد أصبحت هذه المهمة جزءا من عمل نظام وتكنولوجيا المعلومات التسويقية. ويتوقف نجاح المنظمة الفندقية في تحقيق أهدافها على مستوى نجاحها في اختيار أسواقها المستهدفة. ويمكن اختيار السوق الفندقية المستهدفة عبر ثلاث مراحل أساسية هي تجزئة السوق والاستهداف السوقي والتمركز السوقي، وتجري عملية تجزئة السوق على أساس واحد أو أكثر من أسس تجزئة السوق المعروفة، ويعدّ مستوى الخدمات الفندقية التي يرغب فيها السائح/الضيف أساسا جوهريا في عملية التجزئة (خدمات درجة ممتازة أو أولى أو ثانية أو تالثة...). وبعد أن تكون المنظمة الفندقية قد اعتمدت هذا الأساس في عمليات تجزئة سابقة تجري عملية التجزئة على الأسس المناسبة الأخرى. أما عملية الاستهداف السوقي فإنها تجري في ضوء عملية التجزئة، وتستهدف المنظمة الفندقية قطاعا سويقيا أو أكثر من القطاعات التي يمكن خدمتها بكفاءة وفاعلية.

إن بداية النشاط التسويقي الفندقي تكون عبر تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدفة، ثم وضع إستراتيجية تسويقية شاملة متكاملة تكون قادرة على تحقيق الإشباع لهذه الحاجات والرغبات بصورة تنافسية. ويؤكد (Evans & Berman, 2001:686) على أن المنظمة الفندقية قد تستهدف سوقا فندقية أو أكثر من الأسواق المتاحة. ويشير (Carnevale, 1989:B1) إن المنظمة الفندقية قد تستهدف:

أ- المسافر لأغراض الأعمال *Business Traveler*: وغالبا ما تكون حاجته الحصول على خدمات فندقية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية و *Efficient & Effective Services* ويبحث عن سرير في غرفة مع توفر جلسة مناسبة.

ب- السائح *Tourist*: الذي يقضي ليلة واحدة فقط وهذا غالبا يبحث عن موقع فندق مناسب وأسعار منخفضة وخدمات وجبات سريعة.

ج- السائح العادي *Regular Tourist*: الذي يقضي ليلتين فأكثر وهذا غالبا ما يبحث عن غرفة جميلة وتسهيلات للترفيه والإطلال على معالم المكان.

د- المقيم لمدة طويلة *Extended-stay Resident*: هذا المقيم غالبا يبحث عن توفر تجهيزات مطبخ داخل الغرفة وعن جو بيتي *Homey Atmosphere*.

هـ- المشاركون في المؤتمرات *Conventioner*: هؤلاء غالبا ما يركزون على ضرورة توفير قاعات لقاءات واسعة وشقق ضيافة مناسبة وجولات سياحية مخططة مسبقا.

ويشير (Manges & Dahl, 1989:B1) إلى أن الفنادق أصبحت تهتم بالنشاط التسويقي بصورة كبيرة من خلال العمل المستمر على تطوير وتحسين الخدمات

الفندقية وإضافة كل ما يضيف عليها طابعا تنافسيا مميزا، وهي تركز في جهودها على الخدمة الفندقية الأساسية وعلى الخدمات التكميلية والمساندة لها فهي على سبيل المثال تهتم بما يشاهد الضيف لأول وهلة، وتركز على سياسة الإضافات Bonus والخصومات Discount التي تمنح للمستهلك- وهناك فنادق كثيرة تتبع هذه السياسات بصورة فاعلة مثل فندق Sheraton وفندق Hilton وفندق Best Western وفندق Hyatt وفندق Radisson.

3- مجال التمرکز السوقي : عملية التمرکز السوقي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة الفندقية من خلال تبني الأساليب اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية. ويشير (Lewis et al., 1995:84) إلى أن هناك خمس خطوات أساسية لتحقيق تمرکز أو إعادة تمرکز الفندق أو المطعم، وهذه الخطوات هي :

أ- تحديد الموقع الحالي وتحديد المعايير اللازمة لتحقيق تمرکز الخدمات الفندقية :

لقد حدد (Shoemaker, 1995:340) مجموعة من المعايير تستخدم لتحقيق تمرکز الخدمات الفندقية منها :

- تقديم الخدمات الفندقية بصورة ودية ولطيفة.
- أطعمة جيدة وصالات طعام مناسبة.
- توفر الأمن داخل أروقة ومرافق الفندق.
- الصيانة الجيدة لأجهزة وأثاث الفندق.
- توفير قدر كاف من المشروبات المجانية الجيدة (كالماء وغيره)
- الموقع الجيد الذي يتوفر فيه الهواء الطلق.
- مواقف جيدة للسيارات متوفرة دائما.
- ديكورات جيدة وجو فندقي جيد.
- النظافة الدائمة.
- توفير جو المرح والمتعة.
- التحبب إلى الأطفال وكبار السن.
- سياسة دفع جيدة وسهلة.
- إمكان الاسترخاء في جو فندقي هادئ.
- التحسين المستمر في أسلوب معاملة السائح/الضيف.
- الأناقة وتوفير مناخ فندقي رفيع المستوى.
- توفر حظ أفضل دائما للضيف في الحصول على الخدمات الفندقية.
- توفر أماكن جيدة لاستقبال المسافرين.
- السعي إلى تحقيق تكرار زيارة السائح/الضيف إلى الفندق.

ولتحديد الموقف الحالي بصورة جيدة فانه لا بد من جمع البيانات اللازمة لذلك، ويمكن الحصول على هذه البيانات من نتائج عمليات المسح والتحليل البيئي.

ب- تحديد المركز الجديد الذي ينبغي أن تحققه الخدمات الفندقية : في ضوء تحديد المركز الحالي للخدمات الفندقية، يجري تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف هذا المركز وتحديد معالم التمرکز الجديد المطلوب تحقيقه للخدمات الفندقية.

ج- التأكد من تميز واختلاف الخدمات الفندقية الجديدة عن الخدمات السابقة : وهذا يساعد في استكشاف وسائل تميز متجددة، ولتحقيق تمرکز سوقي فاعل.

د- المبادرة إلى تنفيذ حملة التمركز الجديدة : هنا تجري عملية التحقيق الفعلي لعملية إعادة التمركز Repositioning من خلال توفير كل ما يلزم لذلك، وتؤدي هذه العملية إلى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة الفندقية وتحقيق الأهداف الفندقية بصورة أفضل.

تجدر الإشارة إلى أن أية منظمة فندقية لا تسعى إلى التميز والتنافس مع جميع المنظمات الفندقية، وإنما مع تلك التي تنتمي إلى نفس الدرجة الفندقية Same Class.

هـ- إعادة قياس مستوى التمركز الجديد للخدمات الفندقية : وذلك للتأكد من أن عملية التمركز الجديد تؤدي إلى تحسين وتطوير الميزة التنافسية الفندقية فعلا.

وينبغي أن تحدد المنظمة الفندقية أهدافها في ضوء الاتجاهات المستقبلية التي تسيطر على البيئة الفندقية بمستوياتها المختلفة، ويشير (Go & Pine, 1995: 361) إلى ستة اتجاهات أساسية تؤثر في مستوى تطور صناعة الفنادق خلال القرن الحادي والعشرين، وهذه الاتجاهات هي:

1- النمو البطيء للطلب وتزايد المنتجات البديلة (وخاصة في الدول الصناعية) مع توسع حجم الأسواق.

2- الاتجاه نحو تبني مدخل القيمة التي تعادل ما يدفع من نقود (على الأقل) من وجهة نظر المستهلك.

3- تزايد حجم سوق السفر (للمسافات القصيرة والمسافات الطويلة).

4- انتشار ظاهرة الاندماج Merger والاكتماب Acquisition في صناعة الفنادق والتي ينجم عنها منظمات فندقية ضخمة.

5- توجه المنظمات الفندقية المتزايد نحو الأسواق العالمية، وهذا يجري عن طريق التوسع الجغرافي وعن طريق الانضمام إلى نظم التوزيع العالمية Global Distribution Channels.

6- النقص في قوة العمل الماهرة (أو شبه الماهرة) في الدول الصناعية والدول النامية.

المبحث الثاني : المزيج التسويقي للخدمات الفندقية :

Marketing Mix of Hotels Services :

بعد أن تجري عملية المسح والتحليل البيئي لكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ويجري تحديد الأهداف الفندقية المطلوب تحقيقها خلال مدة التخطيط القادمة، تأتي مرحلة تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يحقق الرسالة والأهداف. ويجري تحقيق الأهداف من خلال الإستراتيجية الفندقية العامة والإستراتيجية التنافسية والاستراتيجيات الوظيفية. وتعدّ إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية إحدى أهم الاستراتيجيات الوظيفية. ويشير (Caruso, 1992:21) إلى أن هناك خمسة مستويات من أنواع العلاقة التي يكن أن يتحقق أي منها تبعا لطبيعة النشاط التسويقي الذي تعتمده المنظمة الفندقية.

والجدول (1) يوضح هذه المستويات. إن المنظمة الفندقية الناجحة ينبغي أن تركز على تبني منهج الشراكة الفعلية Real Partnership في العلاقة مع السائح/الضيف،

إذ أن هذا المنهج يحقق نتائج أفضل من المناهج الأربعة الأخرى.

وينبغي أن تراعي إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية الملامح والخصائص الأساسية التي تتسم بها صناعة الفنادق، ويشير (Rice, Slack, & Garside, 1981:119) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز صناعة الفنادق أهمها :

- إن الأعمال الأساسية Basic Business للفنادق تركز على تقديم خدمة الإيواء وتحقيق نسبة إشغال لغرف وأجنحة الفندق، مع الإشارة إلى أن جانباً كبيراً من الإيرادات الفندقية يتحقق من خلال الخدمات الإضافية الأخرى التي يقدمها الفندق.
- تتسم التكاليف التشغيلية بكثافة العمل Labor Intensive.
- تتعامل الفنادق بصورة كبيرة مع الوسيط (مثل وكالات السياحة والسفر مثلاً).
- الاهتمام المتزايد والحماس المتوقع لتنوع الخدمات الفندقية بحيث تكون هذه الخدمات قادرة على تحقيق التداوية Synergy.
- السعي من خلال المنافسة إلى تحقيق أسواق مستقرة نسبياً.
- الاهتمام بتوفير المعدات والتسهيلات المادية الخاصة براحة ومتعة ضيف الفندق.
- متوسط حجم الفنادق في تزايد، وعدد الفنادق المستقلة مستقر نسبياً أو يتجه أحياناً نحو التناقص.
- الكثير من الفنادق المستقلة تتحول إلى سلاسل فندقية Hotel Chains مع الإشارة إلى أن النسبة الأكبر من الفنادق في العالم تتبع سلاسل فندقية.

جدول 1 : المستويات الخمسة للعلاقة مع الزبون/الضيف

المستوى	تصرف المنظمة الفندقية
التسويق السطحي (تسويق العظم المجرد) Bare-Bones Marketing	طاقم الفندق يشكر الضيف على قدومه وتعامله مع الفندق Patronage ويركز الجهود على حاجات الضيوف الفادسين الجدد.
التسويق المستجيب Reactive Marketing	طاقم الفندق يعتمد منهج لنتظر وشاهد wait and see ، فإذا كان الضيف بحاجة إلى أي شيء فإن عليه أن يتصل لإبلاغهم، ولا يجري اعتماد منهج توقع حاجات ورغبات الضيف وتلبيتها مسبقاً.
التسويق بمنهج المساءلة Accountability Marketing	طاقم الفندق يخضع مستوى الخدمات التي تقدم للضيف ومستوى رضاه عنها ويعمل على تحسين هذه الخدمات.
إبداء الاهتمام المستمر Showing Continuing Interest	طاقم الفندق يعرف الضيف بكيفية تحقيق أفضل استخدام وأفضل فائدة من خدمات الفندق .
الشراكة الفعلية Real Partnership	طاقم الفندق يتعامل مع الضيف كشريك ويجري التعاون والتسويق لتحقيق أفضل الخدمات وتحقيق أهداف الطرفين

Source : Caruso, T. E., "Kotler : Future Marketers will focus on Customer Database to Compete Globally," Marketing News, 8, June, 1992, p. 21

ويتكون المزيج التسويقي لإستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية الإستراتيجية من أربعة عناصر أساسية هي :

أولاً : الخدمات الفندقية Hotel Services

إن الخدمات السياحية تعدّ خدمات عالمية Global Services بصورة أساسية، وهذه الخدمات تلعب دورا مهما في تحديد شكل وطبيعة خدمات الضيافة، وفي مقدمتها الخدمات الفندقية، ولذلك فإن هذه الخدمات ينبغي أن تتمتع بطابع وخصائص عالمية Global Characteristics لتكون قادرة على التكيف مع الطلب السياحي، ولذلك فإن على إدارات الفنادق تحديد مواصفات مقبولة عالميا لتقديم الخدمات بما يحقق رضا السائح/الضيف. ويشير (Lovelock, 2000:544) إلى أن منظمة الخدمة Service Organization يمكن أن يقال عنها أنها تتبنى إستراتيجية عالمية ناجحة إذا استطاعت خدماتها أن تشبع حاجات ورغبات وأذواق الزبائن في أربع دول فأكثر بحيث تكون هذه الدول ذات ثقافات مختلفة (لغات وعادات وتقاليد وقيم مختلفة)، وتتعامل بعملات مختلفة وتخضع لنظم سياسية وقانونية متنوعة، فالمنظمة ينبغي ان تحقق في خدماتها مواصفات قادرة على جعلها عالمية وتذيب الفروق بين متطلبات الزبائن (على سبيل المثال تختلف النظرة إلى مدة الانتظار المقبول من شعب إلى آخر ومن ثقافة لأخرى، فالمدة المقبولة في البرازيل أطول منها بكثير في ألمانيا، وكذلك مستوى الخدمة الشخصية الذي يتوقعه سائح قادم من الدول الاسكندنافية هو مستوى منخفض، بينما يتوقع السائح القادم من إندونيسيا خدمات شخصية وافية). والمنتج الفندقي يتكون بصورة أساسية من خدمات، ولذلك فإن خصائص الخدمة تفرض على الإدارة التسويقية للمنتج الفندقي مراعاة الجوانب والقضايا التسويقية ذات العلاقة بهذه الخصائص.

ويؤكد (Evans & Berman, 2000:687) على ضرورة اهتمام المنظمة الفندقية بالضيوف، وان توفر لهم الخدمات الفندقية التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم، كما ينبغي أن تهتم بشكاواهم وان تسعى إلى دراستها وتحليلها وإيجاد السبل الكفيلة بحلها.

ويمكن تعريف المنتج الفندقي بأنه ما تطرحه وتعرضه المنظمات الفندقية من عناصر غير ملموسة وعناصر ملموسة (خدمات و سلع) في السوق/الأسواق المستهدفة (أسواق السائحين/الضيوف) بقصد إشباع حاجات هؤلاء الضيوف ورغباتهم وأذواقهم. والسوق الفندقية تتألف من مجموعة من الضيوف ذوي الحاجات والرغبات المتشابهة ويرغبون في إشباعها ويمتلكون القوة الشرائية اللازمة لذلك والصلاحية القانونية لشراء المنتجات الفندقية ويستطيعون الوصول إلى مراكز توزيع هذه المنتجات الفندقية (من خدمات فندقية و سلع داعمة وتكميلية مرتبطة بها). وحتى تتمكن المنظمات الفندقية من تحقيق ثلوث الأهداف فهذا يلزمها بالعمل على تحقيق توازن بين عرضها من الخدمات الفندقية والطلب على هذه المنتجات، وهنا لا بد من استنكار ان الطلب على المنتجات الفندقية هو طلب مشتق من الطلب السياحي، ولذلك فإن على المنظمات الفندقية ان تركز في برنامجها التسويقي على ترويج عناصر ومكونات العرض السياحي الذي يرتبط بها.

ويشير (سمارة، 2001:14) إلى أهم العناصر والمكونات التي يتألف منها العرض السياحي وهي :

1- مكونات طبيعية : مثل طبيعة المناخ وشكل الأرض وتوفر الغابات والنباتات والحيوانات البرية والمياه المعدنية وغيرها.

2- مكونات ثقافية : مثل آثار الحضارات القديمة كحدائق بابل والأهرامات وتوفر المتاحف والمعارض وإحياء المناسبات الدينية والمهرجانات الوطنية والقومية وغيرها.

3- مكونات تكنولوجية وعمرانية : مثل نهر صدام في العراق ونهر ليبيا العظيم وقناة السويس والسد العالي في مصر وغيرها....

4- المكونات والعناصر المتعلقة بطبيعة البنية التحتية والبنية الفوقية وطبيعة وسائل المواصلات السياحية.

إن نجاح المنظمات الفندقية في مشاركتها في ترويج العرض السياحي المرتبط بها يساعد في جذب السائح/الضيف وتكرار الزيارات والجولات السياحية إلى بلدها، وتتمكن هذه المنظمات من تحقيق مبيعاتها وحصصها السوقية المنشودة في سوق الفندقة. ويلعب مستوى جودة الخدمات الفندقية دورا أساسيا في نجاح هذه الخدمات في أسواقها المستهدفة.

ويشير (Gummesson, 1993:87) إلى أن هناك أكثر من منظور لتقويم مستوى جودة الخدمة وأهمها :

1- تقويم جودة الخدمة من منظور المنتج Producer

2- تقويم جودة الخدمة من منظور المستفيد Client

3- تقويم جودة الخدمة من منظور المجتمع Society

ويشير (Sahlbery, 1996:91) إلى أن قياس وتقويم جودة الخدمة من منظور المنتج يعتمد بصورة أساسية على مقارنة مستوى العيوب Faults والأخطاء في الخدمة قياسا بمستوى أداء الخدمة المخطط، ويزداد مستوى جودة الخدمة كلما قلت هذه الفجوة (فجوة الأداء Quality Gap). وتوسعى المنظمات إلى تكريس وتحقيق جودة الخدمة من خلال التركيز على مجموعة مؤشرات مثل البساطة Simplicity (من خلال العلاقة الودية وسهولة الاستخدام) والاعتمادية Reliability (من خلال توفير نظام فني مقدر وطاقم عمل مدرب جيدا) وإتاحة الخدمة Availability (جعل الخدمة متاحة ومتوفرة للمستفيد بيسر) والتعهد والوعد بالخدمة الأفضل Commitment (من خلال مشاركة الإدارة والعاملين في تطوير وتأسيس قاعدة متينة لعملية تقديم الخدمة) والوضوح Clarity (من خلال تحديد وتوثيق وظائف وخصائص الخدمة والالتزام بها) والربحية Profitability (من خلال جعل الخدمة قادرة على تقليل التكاليف وقادرة على إشباع حاجات ورغبات المستفيد المتغيرة والمتجددة).

ويرى (Le Blanc, 1992:10 Gronroos, 1990:112) أن جوهر تحقيق جودة الخدمة يعتمد على الأساس الفني Technical والوظيفي Functional.

أما تقديم جودة الخدمة من منظور السائح/الضيف فهو يعتمد على الأساس العاطفي Emotional المحقق في ذهن المستفيد وتلعب عملية التفاعل بين الخدمة (مقدمها) والمستفيد دورا جوهريا في توليد مستوى محدد من الجودة المدركة لدى المستفيد، وتتكون الجودة المكتسبة بالخبرة Experienced Quality بتكرار عمليات التفاعل خلال مدة التعامل.

ويلعب المستفيد دورا أساسيا في جودة الخدمة، ففي كثير من الخدمات يشارك المستفيد في عملية إنتاج الخدمة بصورتها النهائية، ولا يمكن أن يحصل عليها دون قدر محدد من المشاركة، وقد يلعب المستفيد دورا في تطوير أداء الخدمة.

ويرى (Sahlbery, 1996:92) أن الخدمات الفندقية والسياحية هي منتجات على

درجة عالية من التعقيد، إذ يتلقى السائح/الضيف عددا كبيرا من الخدمات المتداخلة

ويتعامل ويتفاعل مع عدد كبير من مقدمي هذه الخدمات المتنوعة، وهذا الواقع يتطلب تحليلاً دقيقاً لهذه الخدمات لتوفير أفضل مستويات الجودة. ويؤكد (Canziani, 1996:221) على أن المنظمات الفندقية أصبحت تتجه بصورة متزايدة نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تركز على حاجات المستهلك وعلى تحقيق مستوى الجودة المطلوب للخدمات الفندقية. ويرى (Deming, 1986) أن الجودة عنصر حرجي أساسي يمكن منظمات الأعمال من المنافسة بصورة فاعلة، والجودة من منظوره هي نشر ثقافة عامة Corporate Culture تفرض التزاماً متساوياً على كل أطراف العلاقة (مديرين وعاملين ومجهزين...) لإنتاج وتسليم المنتجات (سلع وخدمات) بمستويات عالية من الجودة، ويؤكد على أن جودة الخدمة تتطلب ترجمة حاجات الزبون المستقبلية من هذه الخدمة إلى خصائص يمكن قياسها. إن تحقيق جودة الخدمة الفندقية يتطلب العمل كفريق متكامل على مستوى المدخلات والمخرجات لتحقيق تطوير مستمر لنظام تقديم هذه الخدمات. ويعدّ العاملان محورياً أساسياً في منظومة جودة الخدمات الفندقية، وتتجه اليوم الإدارات الفندقية الحديثة نحو تبني مدخل جديد قوامه تحقيق جودة الخدمات من خلال منهج تدريب العاملين على تقديم الخدمات الأفضل للزبائن، وذلك من خلال اعتماد منهج التدريب التشخيصي لجودة الخدمة. ويؤكد (Hubrecht, 1993:23) على أن هناك اهتماماً متزايداً من جانب إدارات المنظمات الفندقية ومنظمات الضيافة عامة بإشراك العاملين في صناعة القرار، وهذا الاهتمام نابع من إدراك وإيمان الإدارة بأهمية هذا العنصر (إشراك العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الفندقية.

إن تحقيق الالتزام بتطوير جودة الخدمات يتطلب تطوير ثقافة الخدمة Service Drive Culture وفقاً لما يشير (Hirst, 1992:31)، أو تطوير ثقافة الجودة الشاملة Total Quality Culture كما يسميها (Simmons, 1993:47). إن تحقيق وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة يتطلب اعتماد مداخل إدارة الموارد البشرية التي تؤكد على ضرورة تحقيق مشاركة أكبر للعاملين وتفويض صلاحيات أكثر.

ويشير (Conziani, 1996:224) إلى ضرورة اعتماد منهج يحقق التزاماً تنظيمياً دائماً لتغيير الأدوار التقليدية للإدارة والعاملين في منظمات الضيافة، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال اعتماد المنهج التشخيصي، ويتضمن هذا المنهج تشخيصاً لجودة الخدمة عبر مرحلتين أساسيتين هما:

1- تهيئة المناخ الملائم لمنهج التدريب التشخيصي لجودة الخدمة : تتكون هذه المرحلة من خمسة أنشطة أساسية هي:

أ- تكريس وتعزيز فلسفة الجودة داخل المنظمة، ونشر ثقافة جودة الخدمة في كل مستويات المنظمة ولدى جميع الأطراف ذات العلاقة بتقديم الخدمة.

ب- تحليل وتعديل عمليات تقديم الخدمة انطلاقاً من منظور الزبون، إذ ينبغي تحليل وتعديل (إذا اقتضى الأمر) جميع عمليات تقديم الخدمة إلى الزبون، وينبغي التركيز على نقاط الاحتكاك بين العاملين والزبون منذ دخوله إلى الفندق أو منظمة الضيافة حتى مغادرته. إن عمليات التحليل هذه تحقق مزايا مهمة للمنظمة الفندقية إذ أنها تحل جزئيات عمل العاملين وتعديلها وتعظم القيمة المدركة والمحققة من تقديم الخدمة إلى الزبون، كما تؤدي إلى حذف جميع الأعمال التي تعيق أداء الخدمة بالجودة المطلوبة.

ج- تدريب مديري الفنادق على كيفية تسهيل أنشطة العاملين والعمل كفريق عمل، وهذا النشاط يتطلب التركيز على حاجة المديرين للحصول على مستوى محدد من

الصلاحية، ويتطلب التركيز على طبيعة الاتصال Communication بين المديرين والعاملين، كما ينبغي تفويم قدرة العاملين على تحمل المزيد من تفويض الصلاحيات ومدى قدرتهم على صناعة القرارات المترتبة على ذلك.

د- مراجعة وتعديل نظم التغذية العكسية الخاصة بالضيف: يفترض أن تستخدم الفنادق أساليب ووسائل بحث متطورة وشاملة لتحقيق الاتصال بالعاملين وجمع البيانات ذات العلاقة، وينبغي التركيز على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بمستوى جودة الخدمة الفندقية، وحتى ينجح نظام التغذية العكسية الخاص بالضيف بصورة فاعلة فهذا يستوجب تفعيل نظام وتكنولوجيا معلومات متطورة للعمل على مستوى المنظمة الفندقية بصورة عامة، وعلى مستوى كل قسم من أقسام المنظمة بصورة خاصة. من جانب آخر فإن هذا النظام ينبغي أن يكون إطار عمله خارجياً أيضاً (البيئة الخارجية للمنظمة الفندقية) باستخدام أساليب البحث الملائمة (مثل نظام بحوث التسويق ونظام الاستخبارات التسويقية).

هـ- مراجعة وتعديل ممارسات الموارد البشرية في المنظمة الفندقية: إذ ينبغي أن تعيد الإدارة الفندقية النظر بصورة أمينة وصادقة في نظام المكافآت والأجور والحوافز المعمول به داخلها، وان تعيد النظر أيضاً في مقاييس تفويم أداء العاملين وخصوصاً ما يتعلق بالحكم على مستوى جودة الخدمة التي يقدمها العاملون للضيف، وان يجري توجيه نتائج هذا النشاط نحو تحقيق بيئة عمل قائمة على ثقافة الجودة الشاملة Total Quality Culture، وهنا يؤكد الباحثان على العلاقة الوثيقة بين تحقيق جودة حياة العمل Quality of Work Life وبين ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وصولاً إلى جودة الخدمة الفندقية في أفضل صورها.

2- تنفيذ منهج التدريب التشخيصي لجودة الخدمة : هذه المرحلة تركز على إرشاد العاملين بالمنظمة الفندقية وتعريفهم بالأساليب التي ينبغي استخدامها لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بأداء الخدمات الفندقية، وتحديد شكاوى الضيوف المتعلقة بالخدمات الفندقية (إن وجدت)، وتحديد ما يلزم لتحسين مستوى أداء الخدمات، وعزل الأحداث والمشكلات الحرجة والمهمة وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة.

وتتضمن هذه المرحلة خمسة أنشطة أساسية هي :

أ- يدعو رؤساء الأقسام العاملين للمشاركة في فرق عمل لتقديم الخدمة بمستوى الجودة المخطط، ويجري تنظيمهم على شكل قائد فريق عمل وأعضاء فريق عمل.

ب- تكريس مفهوم الخدمة المتكاملة لدى العاملين وتدريبهم على مراقبة ورصد البيانات والمعلومات الخاصة بالسائح/الضيف من جميع المصادر اللازمة.

ج- تدريب العاملين على عمليات التحليل المستمرة للخدمات المقدمة وما ينشأ عنها من مشكلات، ويفضل استخدام الأساليب ذات العلاقة مثل مخطط السبب والنتيجة Cause & Effect Diagram.

د- التطبيق العملي لما يتدربه العاملون باستخدام الأساليب التدريبية المختلفة (مثل لعب الأدوار)، وكذلك ينبغي عدم إغفال منهج تدريب المدربين.

هـ- تعليم المتدربين (العاملين) على قياس أداء فريق العمل، ويجري تزويد الإدارة بالتغذية العكسية حول هذا الأداء لتحسين مستويات الإنجاز وتحسين أساليب التدريب.

إعداد خارطة تدفق لضيف الفندق : Developing a Flow Chart of Hotel Guest

يؤكد (Normann, 1991:16) على أن مستوى جودة الخدمة يتحدد بصورة قطعية في لحظة أطلق عليها "اللحظة الحقيقية" Moment of Truth وهي اللحظة التي يلتقي فيها مقدم الخدمة (أحد العاملين في الفندق مثلا) والضيف (الضيف أو السائح في الفندق مثلا)، وهذه اللحظة تعتمد على المواصفات التي يتمتع بها مقدم الخدمة والتي اكتسبها من خلال خبراته ومن خلال البرامج التدريبية التي تلقاها وتوجيهات مديره له، وتعتمد أيضا على شخصية الزبون وسلوكه.

إن نجاح المنظمات الفندقية في تقديم مستوى أفضل من الخدمات وتحقيق رضا السائح/الضيف يكون مرهونا بنجاح العلاقة وعملية الاتصال المباشر- Face Face to- بين طاقم الفندق من جانب والسائح/الضيف من جانب آخر. ويقترح (Lovell, 2000:67) إعداد خارطة تدفق توضح تسلسل وطبيعة الخدمات التي يتلقاها ضيف الفندق. إن الضيف الذي ينوي الإقامة في فندق ما لمدة يوم واحد يمر بمجموعة من الخطوات للحصول على الخدمة الرئيسية (الإيواء) بصورة متكاملة، وغالبا ما تكون الخطوة الأولى الحجز المسبق في الفندق، وإذا وصل الضيف بسيارته إلى الفندق فهو يحتاج إلى خدمة إيقاف السيارة Parking في مواقف الفندق، ثم يستكمل الضيف إجراءات دخول الفندق في قسم الاستقبال Reception، ثم يحمل عامل الفندق Bellhop حقائق الضيف ويرافقه إلى الغرفة (أو الجناح)، وقبل أن يستخدم السائح/الضيف غرفته (الإيواء والنوم) فإنه قد يحصل على خدمات أخرى يرغب فيها مثل تناول الطعام والشراب في مطعم الفندق ومشاهدة التلفاز واستخدام الهاتف أو الفاكس أو استخدام شبكة الانترنت لتصفح البريد الإلكتروني وآخر المستجدات، وفي صباح اليوم التالي ربما يطلب الضيف طعام الإفطار إلى غرفته أو يتناولها في صالة أو مطعم الفندق، ثم قد يجري بعض الاتصالات الهاتفية، وإذا كان يعتزم مغادرة الفندق يتجه إلى المحاسب (الصندوق) لتصفية الحساب، ويساعده عامل الفندق في نقل حقيبته إلى سيارته التي يستقلها من موقف الفندق. إن قضاء هذا السائح/الضيف يوما واحدا في الفندق المذكور يبني في نفسه خبرات محددة حول هذا الفندق، وهذه الخبرات هي خلاصة التفاعل بين السائح/الضيف والفندق (إدارة الفندق وعامله وتجهيزاته وخدماته...). إن تكرار زيارة هذا الضيف لهذا الفندق تعتمد بصورة أساسية على هذه الخبرات، وهنا يبرز دور الإدارة الفندقية في ضرورة العمل الدائم على تحقيق ميزة تنافسية دائمة Sustained Competitive Advantage للفندق وبناء صورة ذهنية متميزة Image حول الفندق لدى الضيف عن طريق إستراتيجية تركز فاعلة Effective Positioning Strategy.

ويقترح (Lovell, 2000:68) إحدى الأدوات الفاعلة التي يمكن أن تستخدمها الفنادق لتحقيق خبرات حسنة حول صورة الفندق، وهي خارطة التدفق، التي تتضمن مجموعتين أساسيتين من الأنشطة: المجموعة الأولى توضح الخطوات التفصيلية التي يمارسها الضيف منذ لحظة حجزه في الفندق وحتى لحظة مغادرته، وهي تقع ضمن ما وصفه بالمرحلة الأمامية Front Stage، والمجموعة الثانية تتضمن عددا كبيرا مترابطا من الأنشطة التي ينبغي أن يمارسها الفندق حتى يتم تنفيذ عملية التفاعل بين السائح/الضيف والفندق بأفضل صورة، وهذه الأنشطة يطلق عليها أنشطة المرحلة الخلفية Back Stage، وهذه الأنشطة كثيرة ومتعددة، ولا يشاهد السائح/الضيف جميع هذه الأنشطة، ولكن ينبغي أن تدرك إدارة الفندق هذه الأنشطة وتحدد نقاط قوتها وتدعمها ونقاط ضعفها وتعالجها.

وهنا تجدر الإشارة إلى ما يؤكد عليه (Congram & Epelman, 1995:7) بأن فهم وإدراك الإدارة لنظرة الزبون إلى الخدمة ومعرفة الانطباع الذي ينمو لديه حولها هي أمور غير كافية، إذ يبقى أمام الإدارة تحديات وصعوبات كبيرة تتمثل في تحسين الجودة والإنتاجية وصولاً إلى تغيير انطباع وخبرات الزبون حول الخدمة.

ثانياً : السعر الفاعل للخدمات الفندقية Effective Price of Hotel Services :

السعر هو احد العناصر والركائز الأساسية لاستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية. وسعر الخدمة كما يعرفه (Kotler & Armstrong, 1996:340) هو كمية من النقد يدفعها المستفيد مقابل الحصول على الخدمة، وبصورة أوسع، السعر هو مجموع القيم والتكاليف التي يبذلها المستفيد منفعة أو منافع محددة ناجمة عن شراء أو استخدام الخدمة. إن الإدارة الفندقية تسعى إلى تحقيق هامش ربح يتحقق من الفرق بين الإيرادات والتكاليف. ويشير (Habib, 1989:245) إلى أن التكاليف الأساسية للخدمات الفندقية هي :

- 1- أجور ورواتب طاقم الفندق (تؤلف في بعض الفنادق حوالي ثلث التكاليف التشغيلية).
- 2- تكاليف الأطعمة والمشروبات.
- 3- التكاليف الإدارية والتسويقية.
- 4- تكاليف الصيانة والكهرباء والاتصالات وتكاليف تشغيلية أخرى.

ويرى (Lovelock, 2000:368) أن سعر الخدمة لا يتحدد فقط بالقيمة النقدية التي يدفعها مقابل الحصول على الخدمة، بل إن هناك تكاليف أخرى يتكبدها السائح/الضيف تضاف إلى القيمة النقدية، وفي ضوء مجموع القيمة النقدية مع هذه التكاليف يقرر المستفيد فيما إذا كان سعر الخدمة يناسب ما يحصل عليه من منافع. وأهم هذه التكاليف ما يأتي :

- 1- الزمن الذي يقضيه المستفيد في تلقي الخدمة إذ أن هناك تكلفه فرصة بديلة لهذا الزمن.
- 2- الجهد المادي الذي يبذله مقابل الحصول على الخدمة (الخدمات التي تحتاج مشاركة المستفيد).
- 3- الكلفة النفسية التي قد تترتب على شراء الخدمة (مثل الجهد العقلي والشعور بعدم كفاية الخدمة أو الخوف الناجم عن تلقي بعض الخدمات).
- 4- التكاليف الحسية والعصبية : وهي الناجمة عن بعض العناصر غير المريحة والمثيرة للأعصاب أثناء تلقي الخدمة (مثل الأصوات المزعجة أو الروائح الكريهة أو المذاق المر أو البرد القارس أو الحر الزائد أو المقاعد غير المريحة أو البيئة غير الجذابة...).

أما الإيرادات الفندقية فإن أهم مصادرها يتحقق من خلال إيرادات الغرف وإيرادات الأطعمة والمشروبات وإيرادات الخدمات الترفيهية والتكميلية وخدمات السكرتارية وغيرها.

ويشير (Kotas, 1996:230) إلى أن تحديد السعر في صناعة الفنادق وصناعة الضيافة يعتمد بصورة أساسية على العناصر الآتية :

- 1- هيكل التكاليف.
- 2- استقرار الطلب.
- 3- طبيعة الخدمة.
- 4- كثافة رأس المال.

ويؤكد (Kotler & Armstrong, 1996:344) على أن التكلفة تضع الأساس الذي يتحدد في ضوءه السعر، وتسعى منظمات الأعمال إلى وضع السعر الذي يغطي التكاليف الثابتة والمتغيرة ويحقق هامش ربح معقول. ويعبر هيكل التكاليف عن نسبة التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة من التكاليف الكلية، ويلعب هذا الهيكل دورا أساسيا في تحديد مستوى أسعار الخدمات الفندقية، إن التغير في مستوى المبيعات يؤدي إلى تأثيرات قوية في صافي الأرباح وفي الربحية إذا كانت نسبة التكاليف الثابتة في الهيكل الكلي للتكاليف مرتفعة.

ويلعب مستوى استقرار الطلب دورا كبيرا في تحديد مستوى أسعار الخدمات الفندقية وخدمات الضيافة، والتغير في مستوى الطلب في مجال الخدمات الفندقية قد يكون على مستوى الأسبوع أو على مستوى المواسم والفصول، وهنا ينبغي وضع الأسعار التي تتناسب مع تذبذب حجم الطلب، فعندما يكون الطلب منخفضا ينبغي البيع بأسعار أقل، على سبيل المثال ينبغي تقديم وجبات الغداء المتأخر في مطعم الفندق بأسعار أقل.

وتؤثر طبيعة الخدمات الفندقية في تحديد أسعارها، فالخدمات الفندقية خدمات فانية *Persihability* فالسرير الذي لا يباع اليوم هو خسارة للفندق، ووجبات الطعام تحضر مسبقا، وما يزيد منها هو أيضا قد يكون خسارة (لكنها أقل من خسارة انخفاض نسبة الإشغال، فهذه الوجبات قد تستخدم لأغراض أخرى مثل وجبات للعاملين).

ويؤكد (Kotas, 1996:232) على أن مستوى كثافة رأس المال *Capital Intensity* يؤثر بصورة واضحة في قرار تسعير الخدمات الفندقية وكثافة رأس المال يمكن تحديد مستواها بنسبة الأصول الرأسمالية *Capital* إلى عدد العاملين أو إلى حجم المبيعات، وتعد الفنادق منظمات خدمية ذات كثافة رأس مال عالية، ويترتب على ذلك ارتفاع مستوى المدفوعات الثابتة السنوية الناجمة عن الصيانة وفوائد القروض (مع إغفال نسب الإهلاك السنوية *Depreciation*)، وبسبب كثافة رأس المال العالية للمنظمات الفندقية فإن نجاحها يتطلب تحقيق حجم إيرادات مرتفع ليغطي مستويات التكاليف المرتفعة ويحقق عائدا مقبولا على الأموال المستثمرة ينافس الفرص البديلة أو يعادلها على الأقل، وهذا الأمر يتطلب قرارا تسعيريا قادرا على تحقيق حجم المبيعات الملائم، وينبغي أن يكون هذا القرار مستندا إلى فلسفة التوجه السوقي *Market Orientation*.

وقد تستخدم المنظمة الفندقية أساليب تسعيرية مختلفة لبيع خدماتها المتنوعة، وهذا يجري انطلاقا من الاعتبارات والمحددات الأساسية التي تحقق إستراتيجية سعر فاعلة للخدمات الفندقية. على سبيل المثال فإن فنادق كثيرة في بلدان متعددة تستخدم أسلوب التسعير على أساس الكلفة زائدا *Cost-Plus* لتسعير الأطعمة والمشروبات، مع الإشارة إلى أن هذه الفنادق تراعي احتساب التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة والضرورية في حساب السعر، لكن تجدر الإشارة إلى أن هناك انتقادات كثيرة لاعتماد أسلوب الكلفة كقاعدة لإستراتيجية السعر.

إن المنظمات الفندقية تقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات وفيما يأتي يجري التركيز على آلية تسعير بعض الخدمات الأساسية الفندقية :

1- تسعير خدمة الإيواء (الغرف) Pricing Hotel Room :

أ- قاعدة الألف (Rule of 1000 or Thumb Method) : تشير أدبيات التسويق الفندقية والسياحي (Kotas, 1996:236) أن المنظمات الفندقية استخدمت لسنوات طويلة أسلوباً تسعيرياً يدعى قاعدة الألف (Rule of 1000)، لقد توصل الباحثون من دراسات متعددة أجريت على فنادق كبيرة أن هناك علاقة محددة بين حجم الاستثمار في الفندق وبين متوسط أجره الغرفة الفندقية بصرف النظر عن موقع الفندق، ووفق هذه القاعدة يحسب سعر الغرفة من خلال المعادلة الآتية :

$$\text{أجرة الغرفة الفندقية} = \text{حجم الاستثمار التقديري في الغرفة} \div 1000$$

ويحسب حجم الاستثمار التقديري في الغرفة في ضوء المعادلة الآتية :

$$\text{حجم الاستثمار التقديري في الغرفة} = \text{حجم الاستثمارات في الفندق} \div \text{عدد غرف الفندق}$$

ولكن الإدارات الفندقية الحديثة أصبحت تعتمد هذه القاعدة بصورة نادرة بسبب أن هذه القاعدة تعتمد على توجه ربحي بحت وتهمل عناصر أخرى مهمة في السوق الفندقية والسياحية.

ب- مدخل التحليل من أسفل لأعلى تسعير غرف الفندق :

The Bottom -up Approach to Hotel Room pricing

بالرغم من اعتماد هذا المدخل على فلسفة التوجه الربحي غير انه أسلوب تسعيري واسع الانتشار في الفنادق، وقد ظهر هذا الأسلوب منذ سنوات، وتعتمده الفنادق بصورة جزئية إذ تسعى الفنادق إلى الدمج بين فلسفة التوجه الربحي وفلسفة التوجه السوقي. ويشير (Kotas, 1996:237) إلى أن هذا الأسلوب يركز على عملية تحليل عكسي لقائمة الدخل، إذ تكون الخطوة الأولى هي تحديد صافي الربح المطلوب بعد الضريبة وصولاً إلى تحديد حجم الإيرادات المطلوب تحقيقها من بيع خدمات الإيواء في الغرف مقابل سعر محدد ويجري تحديد سعر الغرفة من خلال المعادلة الآتية :

$$\text{أجرة الغرفة الفندقية} = \text{حجم إيرادات الغرف المطلوب} \div \text{عدد غرف الفندق} \times \text{نسبة الإشغال}$$

وهذا السعر لا يكون نهائياً إذ يجري تعديله هبوطاً وصعوداً حسب عدد أسرة الغرفة (فيما إذا كانت مفردة Single وهنا يكون سعرها أقل من السعر الناتج من المعادلة، أو إذا كانت مزدوجة Double وهنا يكون سعرها أعلى من السعر الناتج من المعادلة).

ج- مدخل إدارة نسبة الناتج : Yield Management - يرى (Orkin, 1988) 54: أن هذا المدخل أفضل من المداخل الأخرى التي تعتمد على حجم الاستثمار الفندقية أو تعتمد أساساً الكلفة، فهذا المدخل يحدد سعر الغرفة الفندقية في ضوء طلب السوق الفندقية بصورة أساسية، وبالاسترشاد بعناصر الكلفة، وهذا المدخل يتبناه اليوم عدد كبير من المنظمات الفندقية وغيرها.

وقد نقلت المنظمات الفندقية هذا المدخل التسعيري من صناعة الخطوط الجوية التي تستخدمه بصورة ناجحة، إذ تخفض شركات الطيران أسعار رحلاتها في مواسم

الكساد، وتعود وترفعها في مواسم الذروة والانتعاش. ويؤكد (Kotas, 1996:237) على أن استخدام هذا المدخل ينجح بصورة كبيرة في المنظمات الفندقية الكبيرة، أما الفنادق الصغيرة (التي يتراوح عدد غرفها بين 50-75 مثلا) فإن نتائج استخدام هذا المدخل تكون محدودة، ونجاح استخدام هذا الأسلوب يتطلب توفير بيانات دقيقة ومفصلة حول الطلب الفندقي (الطلب على غرف الفندق)- من خلال إجراء عمليات التنبؤ لمدة تمتد من ستة إلى تسعة أشهر على الأقل، وهذا المدخل يركز على استخدام الحوسبة. ويجري من خلال تحليل الطلب تحديد أسعار (أجرة) على أساس يومي للغرفة الفندقية، وقد يتغير سعر الغرفة الفندقية من يوم لآخر.

وتسعى الإدارة الفندقية بموجب هذا المدخل إلى صناعة قرار تسعيري يحقق أعلى نسبة ناتج Yield. إن آلية عمل هذا المدخل هو تحديد سعر الغرفة لأوقات الانتعاش، وتحقق المبيعات اليومية المتوقعة لغرف الفندق Potential Room Sales بضرب هذا السعر (أجرة الغرفة في أوقات الانتعاش) في عدد غرف الفندق. وتحقق المبيعات اليومية الفعلية لغرف الفندق بضرب سعر الغرفة في ذلك اليوم في عدد الغرف المشغولة.

وتحسب نسبة الناتج من المعادلة الآتية :

$$\text{نسبة الناتج} = \text{مبيعات الغرف الفعلية} \div \text{مبيعات الغرف المتوقعة}$$

(2) تسعير الأطعمة بالفندق Food Pricing : كثير من الفنادق تستخدم أسلوب الكلفة في تحديد أسعار الأطعمة والمشروبات التي تقدمها في مطاعمها، غير أن هذا الأسلوب يواجه انتقادات كثيرة بسبب القصور الذي يعانيه في مواجهة حالات سوقية مختلفة.

ويشير (Kasavana & Smith, 1982:52) إلى أسلوب أصبح شائعا في صناعة المطاعم المستقلة ومطاعم الفنادق وهو أسلوب هندسة القائمة (هندسة قائمة الأطعمة). إن هذا الأسلوب هو أسلوب فاعل إذ انه يعدّ أداة تحليل رقابية فاعلة على قائمة الأطعمة، كما أنه يعدّ أداة تسعير فاعلة. ويتطلب تنفيذ أسلوب هندسة القائمة القيام بما يأتي:

أ- إجراء تحليل دوري (غالبا بشكل أسبوعي) لتحديد مستوى ربحية كل صنف من أصناف قائمة الأطعمة، وإجراء تحليل دوري (أيضا أسبوعي) لتحديد مستوى انتشار ورواج كل صنف من أصناف القائمة. وتحسب ربحية الصنف من خلال تحديد مستوى مساهمته في أرباح القائمة الكلية.

ب- إجراء تحليل دوري لتحديد مستوى انتشار ورواج كل صنف، ويحدد مستوى الانتشار والرواج من خلال معرفة الأصناف التي تباع أكثر.

ج- المراجعة الدورية لمكونات قائمة الأطعمة لتحديد مستوى رضا الإدارة عن كل صنف في هذه القائمة، وقد تجد أصنافا غير رائجة وغير مربحة، وهذه الأصناف ينبغي تحليلها بصورة تفصيلية، وإذا كان تحسين مستواها غير ممكن فإنه يفضل حذفها من القائمة واستبدالها بأصناف يتوقع أن تحقق مستويات رواج وربحية مقبولة.

(3) تسعير المشروبات بالفندق Beverage Pricing : تشير أدبيات التسويق والإدارة الفندقية إلى أن إدارات المطاعم (المطاعم المستقلة ومطاعم الفنادق) أجرت تغييرات جوهرية في أسلوب تسعير المشروبات، وقد أصبح الأسلوب الجديد للتسعير

هو إضافة مبلغ محدد على تكلفة الوحدة بصرف النظر عن هذه التكلفة، وقد لقي هذا الأسلوب الجديد نجاحا أفضل من الأساليب السابقة.

تجدر الإشارة إلى أن أشهر أساليب تسعير المشروبات السابقة وفقا لما يشير (Kotas, 1996:236) هو أسلوب النسبة المئوية، إذ كانت تسعر الوحدة على أساس ضرب كلفتها في ثلاثة (الكلفة $\times 3$) ثم إضافة قيمة الضريبة، على سبيل المثال، إذا كانت كلفة الوحدة خمسة دنانير ونسبة الضريبة 15%، فإن سعر البيع يحسب كما يأتي :

$$\begin{aligned} & \text{كلفة الوحدة} \times 3 + \text{قيمة الضريبة} \\ & 15\% \times (3 \times 5) + 3 \times 5 = \\ & \text{سعر البيع} = 17.25 \text{ ديناراً} . \end{aligned}$$

إن الأسلوب الجديد أفضل من هذا الأسلوب، لان هذا الأسلوب يؤدي إلى بيع المشروبات مرتفعة الكلفة بأسعار عالية جدا، أما الأسلوب الجديد فإنه يضمن بيع المشروبات المختلفة بأسعار معتدلة نسبيا، وتكون أسعارا جذابة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

إن قضية التسعير من القضايا الحاسمة في إستراتيجية التسويق الفندقية، وفي هذا الإطار يتفق الباحثان مع نظرة (Loveloock, 2000:371) بضرورة أن تراعي الإدارة في تسعير خدماتها ثلاثة أطراف أساسية هي: التكاليف والمنافسة والقيمة المدركة للمستهلك.

ثالثا : الترويج الفاعل للخدمات الفندقية :

Effective Promotion of Hotel Services :

يرى (Goleman, 1988:2) أن النشاط الترويجي الفندقية يعتمد بصورة أساسية على استخدام عناصر المزيج الترويجي بفاعلية، فالدعاية تبني للفندق صورة ذهنية متميزة في ذهن السائح/الضيف، وهذا يتطلب توظيف جهود العلاقات العامة باتجاه تحقيق ذلك، من جانب آخر تستخدم المنظمات الفندقية الناجحة الإعلان التلفزيوني كوسيلة ترويجية فاعلة، وتلعب عملية الاتصال الشخصي Communication Personal دورا كبيرا في جذب الضيف وتحفيزه لتكرار زيارته للفندق، ولا تستطيع المنظمة الفندقية أن تنجح في جهودها الترويجية إذا لم تنجح في ترسيخ معان ايجابية حول شعارها Well-Conceived Slogan وعلامتها التجارية. وتلعب وظيفة الترويج دورا أساسيا في تحقيق فاعلية الإستراتيجية التسويقية للخدمات الفندقية، وينبغي أن تستخدم المنظمات الفندقية قنوات الاتصال المناسبة لتحقيق الترويج الفاعل للخدمات. من جانب آخر ينبغي استخدام كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي استخداما فاعلا.

وتتباين المنظمات السياحية الفندقية المتنافسة من حيث توجهاتها الترويجية واستخدامها للترويج لزيادة مبيعات خدماتها الفندقية المتنوعة، فهناك منظمات فندقية تستخدم النشاط الترويجي بصورة فاعلة Active Competitors ومنظمات فندقية غير فاعلة في استخدام النشاط الترويجي Passive Competitors، والشكل (1) يوضح اثر استخدام المنظمات السياحية الفندقية للنشاط الترويجي في مستوى استقطاب الأسواق المستهدفة المختلفة.

وفيما يأتي بيان دور أهم عناصر المزيج الترويجي :

1) الاتصال الشخصي Personal Communication : إن الاحتكاك والاتصال المباشر بين السائح/الضيف وطاقم الفندق يلعب دورا مهما في بناء صورة ذهنية محددة عن الفندق والتأثير في ايجابية أو سلبية الخبرة التي تتكون لدى السائح/الضيف. ويؤكد (Pearce, 1989:45) على أن بناء خبرة جيدة عن خدمات الفندق وخدمات الضيافة هو أساس نجاح عملية الاتصال الشخصي بين الضيف وأفراد طاقم الفندق.

وهناك عوامل كثيرة تؤثر في نجاح عملية الاتصال مثل طبيعة شخصية أفراد طاقم الفندق ومستوى رضاهم عن عملهم (جودة حياة العمل في الفندق) وامتلاكهم للمهارات السلوكية والإنسانية اللازمة، وتوفير البرامج التدريبية الخاصة بصناعة الفنادق والضيافة.

والاتصال الشخصي بين السائح/الضيف وأي فرد من أفراد طاقم الفندق قد يكون اتصالا شفويا Verbal Communication أو اتصال غير شفوي، ولا يقل دور الاتصال غير الشفوي عن الاتصال الشفوي في التأثير في الضيف، وللاتصال غير الشفوي أشكال متعددة مثل حركات الوجه والإيحاءات والملابس ونظافتها والرائحة وغيرها.....

شكل 1 : النشاط الترويجي السياحي والفندقي نحو مستويات الزبائن

مرتفع	مستوى توجه الزبائن نحو الخدمات		منخفض
تعزيز ولاء الزبائن بإضافة قيم جديدة للمحافظة عليهم ومكافأتهم لولائهم للمنظمة	زبائن المنظمة السوالين	زبائن متوردين	زبائن متوردين
تعزيز النشاط الترويجي لاستقطاب الزبائن المتوردين	انعدام المنافسة المحتملة	تحقيق مزايا استراتيجية من خلال كسب جزء من حصص المنافسين	تحقيق مزايا استراتيجية من خلال كسب جزء من حصص المنافسين
جذب زبائن جدد	انعدام المنافسة المحتملة	تحقيق مزايا استراتيجية من خلال كسب جزء من حصص المنافسين	تحقيق مزايا استراتيجية من خلال كسب جزء من حصص المنافسين
	زبائن المنافسين	زبائن محتملين	زبائن محتملين
	غير فاعل	فاعل	فاعل
	مستوى استخدام المتنافسين لترويج مبيعات الخدمات السياحية والفندقية		

Source : Peattie, Ken, & Sue Peattie, "Promotional Competitions : a Winning Tool for Tourism Marketing," *Tourism Management*, vol. 17, no.6, p. 437.

وينبغي أن يتحلى طاقم الفندق بمجموعة من الخصائص في عملية الاتصال الشخصي مع السائح/الضيف، وأهم هذه الخصائص ما يذكر (Ross, 1996:125) وهي : الأدب والمقدرة الاجتماعية والتقمص العاطفي (الوجداني).

أ – الأدب : وتحقيق هذه الصفة يتطلب احترام السائح/الضيف واحترام ذاته وعدم اقتحام خصوصيته وعدم طرح أسئلة شخصية وعدم خداعه.

ب- المقدرة الاجتماعية : ينبغي أن يمتلك طاقم الفندق مقدرة اجتماعية خاصة في

التعامل مع السائح/الضيف. والمقدرة الاجتماعية كما يعرفها (Argyle, 1991:64)

هي القدرة على إحداث التأثير المطلوب في الآخرين في مواقف اجتماعية معينة وذلك من خلال امتلاك المهارات اللازمة.

ج- التقمص العاطفي : يمكن تحقيق عملية اتصال فاعلة من خلال التقمص العاطفي Empathy، ويقصد بذلك الاستجابة العاطفية الايجابية التي تنسجم مع الحالة العاطفية للضيف.

ويؤكد (Eisenberg & Strayer, 1987:82) على أن التقمص والتجاوب العاطفي مع السائح/الضيف يعبر عن القدرة على تحليل الإشارات والحركات غير الشفهية الصادرة عنه.

2- الإعلان Advertising : تسعى المنظمات الفندقية من خلال النشاط الإعلاني إلى التعريف بخدماتها من حيث تنوعها ومستوى جودتها وأماكن ومواعيد توفرها، كما تسعى إلى ترسيخ صورة ايجابية متميزة في أذهان الضيوف، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تحقيق أهدافها.

والمنظمة الفندقية تستهدف أسواقا واسعة متباعدة منتشرة في أرجاء العالم، ولهذا ينبغي أن تستخدم إستراتيجية إعلان ذات مجالات متعددة (المجال المحلي والإقليمي والدولي والعالمية) حتى تتمكن من إيصال الرسالة الإعلانية إلى كل الأسواق المستهدفة، ولتحقيق أهداف هذه الإستراتيجية فلا بد من استخدام قنوات ووسائل الاتصال المناسبة محليا وخارجيا، وأهم هذه القنوات الصحف والمجلات ومحطات الإذاعة والتلفزة. من جانب آخر، ينبغي تحقيق التنسيق والتكامل بين إستراتيجية الإعلان الفندقي وإستراتيجية الإعلان السياحي، إذ أن الطلب الفندقي مشتق في الأغلب من الطلب السياحي، ويؤكد (أبوقحف، 2000:300) على مجموعة اعتبارات للإعلان السياحي والفندقي هي :

أ- أن يركز الإعلان على ما هو مميز وجذاب لإغراء السائح/الضيف بزيارة الأماكن المعطن عنها.

ب- استخدام أسلوب إعلاني جذاب ولغة سليمة وأفكار ومفاهيم إعلانية تتناسب مع ثقافة السائح/الضيف.

ج- مستوى التكاليف هو المشكلة الأساسية التي تواجه السياحة الخارجية، لذلك ينبغي أن يركز الإعلان على إمكانات ترشيد استخدام الأموال وتقليل نفقات الرحلة.

د- وضع المكان المعطن عنه على خريطة وتصويره كمكان يذهب إليه كل سائح/ضيف.

هـ- ترجمة أفكار وأحلام السائح/الضيف عن المكان إلى واقع من خلال دعم الإعلان بالصور والبيانات السكانية.

و- التركيز على العناصر الايجابية في ثقافة سكان المكان (مثل الأمانة والصدق وحماية السائح/الضيف) وتصحيح الانطباعات الخاطئة عن ذلك المكان (إن وجدت).

ويلعب قسم الاستقبال Reception Department دورا جوهريا في تحقيق عملية اتصال شخصي فاعلة بين السائح/الضيف وطاقم العمل في الفندق. وتولي الإدارة

الفندقية الناجحة اهتماما كبيرا لقسم الاستقبال إذ أن هذا القسم يلعب دورا مهما في بناء الصورة الذهنية الخاصة بالفندق.

ويشير (Carysforth & Rawlinson,1992:150) إلى أن المنظمة ينبغي أن تراعي مجموعة اعتبارات في قسم الاستقبال أهمها :

- أن يصمم بصورة تنسجم مع طبيعة وبيئة العمل، وأن يكون المكان ملائما لتحقيق بيئة عمل فاعلة.
- توفير المهارات الشخصية اللازمة.
- توفير المعدات والوسائل والأدوات الضرورية لعمل قسم الاستقبال.
- تزويد قسم الاستقبال بالأثاث اللازم للترحيب بالضيوف.
- أن يكون قسم الاستقبال قادرا على إعطاء انطباع حسن عن المنظمة.

(3) الدعاية والعلاقات العامة Publicity and Public Relations : تلعب الدعاية والعلاقات العامة دورا مهما في نجاح استراتيجية الترويج، وتسعى المنظمة الفندقية من خلال نشاط الدعاية والعلاقات العامة إلى تحسين صورتها في أذهان الضيوف وبناء صورة ذهنية متميزة للفندق ومكان الفندق وبلده وذلك من خلال القصص والأخبار الإيجابية المدعومة بالأدلة والحجج والبراهين، وتنشر في الصحف والمجلات ومحطات الإذاعة والتلفزة على شكل أخبار صحفية ومقالات وتقارير وبرامج تلفزيونية، وينبغي عرض الدعاية والعلاقات العامة بصورة حيادية، وهذا من مزاياها، إذ أن شخصية المنظمة الفندقية تنوب ولا تظهر، وهذا يبني الثقة في نفس السائح/الضيف تجاه الخدمات التي يروّج لها.

وكما هو الحال في إستراتيجية الإعلان، فإنه ينبغي ان يجري توجيه نشاط إستراتيجية الدعاية والعلاقات العامة إلى جميع الأسواق المستهدفة المتباعدة، ويلاحظ أن المنظمات الفندقية الكبيرة تهيكّل دائرة الدعاية والعلاقات العامة ضمن وحدات متعددة تختص كل منها بمنطقة أو مناطق محددة، وهذا يجعل عملها أكثر فاعلية بسبب تنوع ثقافات الأسواق المستهدفة وحاجة كل سوق إلى مهارات سلوكية متخصصة. ويشير (عبيدات، 2000:134) إلى أن دائرة العلاقات العامة تمارس دورا داخليا ودورا خارجيا مهمين، فعلى الصعيد الداخلي تركز على تحقيق التعاون والتنسيق بين المنظمات الحكومية والأهلية ذات الصلة بالسياحة والتنسيق مع السفارات ووكالات السياحة والسفر ومنظمي الرحلات السياحية وغيرهم من خلال النشرات السياحية والمجلات والوسائل الأخرى.

ترويج الخدمات السياحية عبر الانترنت : لقد أتاحت تكنولوجيا الاتصالات المتقدمة للمنظمات الفندقية منفاذا ترويجيا وتوزيعيا جديدا هو شبكة الانترنت. إن شبكة الانترنت تتيح لهذه المنظمات ترويج خدماتها الفندقية بمزايا وخصائص ترويجية جديدة لم تكن متاحة في قنوات الترويج التقليدية، مثل إمكان الوصول إلى كل الأسواق العالمية، والانخفاض النسبي لتكاليف الترويج، ومدة عرض طويلة، ومواصفات فنية عالية ومتميزة بالصوت والحركة والصورة والنص. وهناك وسائل متعددة لترويج الخدمات الفندقية عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) واهم هذه الوسائل :

- 1- الأشرطة الإعلانية Advertising Banners
- 2- الإعلان من خلال البريد الإلكتروني E-Mail
- 3- تبادل الإعلانات.
- 4- تبادل الآراء والأفكار عبر منتديات الحوار على الانترنت وغرف المحادثة.

5- إنشاء موقع للمنظمة الفندقية على الانترنت، وما يترتب على ذلك من انتشار واسع على الشبكة من خلال الفهارس ومحركات البحث.

رابعا : التوزيع الفاعل للخدمات الفندقية :

Effective Distribution of Hotel Services :

إن نظام توزيع الخدمات الفندقية هو نظام فرعي من نظام أوسع وأشمل هو نظام التوزيع السياحي، ويهدف نظام التوزيع السياحي إلى إيصال وتوفير الخدمات السياحية التي يحتاجها السائح/الضيف في المكان المناسب والزمان المناسب، ويتضمن نظام التوزيع السياحي الشامل مجموعة من النظم الفرعية أهمها :

- 1- نظام وكالات ومكاتب السياحة والسفر.
- 2- نظام شركات الطيران والنقل البري والبحري وسكك الحديد.
- 3- نظام المطاعم السياحية.
- 4- نظام المنتجعات والمدن السياحية.
- 5- نظام منظمي (متعهد) الرحلات السياحية.
- 6- نظام التجمعات التجارية السياحية.
- 7- إضافة إلى نظام الفنادق.

وتكمن أهمية نظام التوزيع السياحي Tourism Distribution System في كونه حلقة الوصل الفاعلة بين الطلب والعرض (الزبائن والمنظمات).

ووفقا لما يؤكد (Mill and Morrison, 1995:411) فإن نظام التوزيع السياحي يهدف بصورة أساسية إلى توفير البيانات والمعلومات الكافية للأسواق السياحية المستهدفة في الوقت المناسب والمكان المناسب حتى يتمكن السائح/الضيف من اتخاذ قرار شراء الخدمة، ونظام التوزيع السياحي يشكل الميكانيكية اللازمة لتنفيذ قرارات الشراء والدفع.

ويؤكد (Go & Pine, 1995:307) على أن نجاح المنظمات الفندقية في أسواقها أصبح يعتمد على مستوى استخدامها لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة مثل استخدام نظم الحجز المحسوسة المركزية، إذ أن هذه الاستخدامات تساعد في جسر الفجوة بين السائح/الضيف ومنظمات الخدمات السياحية. إن توزيع الخدمات الفندقية قد يجري عبر قنوات مباشرة Direct Channels بحيث يشتري الضيف الخدمات الفندقية دون أي وسيط، وهذا النمط التوزيعي يستخدم بكثرة من جانب السياحة المحلية وكذلك من جانب السائحين الذين يرتحلون بصورة فردية دون ارتباط بمجموعات سياحية أو عروض سياحية كاملة.

من جهة أخرى، يؤكد (Bitner & Booms, 1982:39) على أن نمط التوزيع غير المباشر Indirect Channels هو الأكثر استخداما في صناعة الفنادق والسياحة. ويلعب الوسطاء دورا أساسيا في توزيع الخدمات الفندقية، ويشير (Dube & Renaghan, 2000:73) إلى أن هناك عدة أشكال للوساطة في توزيع وتوفير الخدمات الفندقية، ويقوم الوسطاء بأربعة أدوار رئيسية هي :

1- يتصرفون كسماسرة معلومات إذ يقومون بتمرير المعلومات من المنظمات الفندقية إلى السائح/الضيف.

القيام بعمليات التبادل في بيع الخدمات الفندقية من خلال نظم الحجز ونقل الأموال -

- 3- تقديم النصح والإرشاد إلى السائح/الضيف.
- 4- التزويد بقيمة مضافة في الخدمات المقدمة من خلال تحقيق التكامل بين ما يحتاجه السائح/الضيف من خدمات كخدمات الفنادق وخدمات السفر وغيرها.

وتؤكد الدراسات أن للوسطاء (وخاصة وكالات السفر) دورا كبيرا في التأثير على السائح/الضيف لاختيار فندق دون سواه. ويؤكد (Duke & Persia, 1993,42) على أن مصدر هذا التأثير ينبع من ثقة السائح/الضيف بأن وكالة السياحة والسفر تهتم برضاه وتسعى إلى أن توفر له الأمن والراحة والجودة المطلوبة والمنافع التي تشبع حاجاته ورغباته. ويرى (Hinkin & Tracey, 1998:63) أن منظمي ومخططي اللقاءات والمؤتمرات يلعبون دورا مهما لا يقل عن دور وكالات السفر في التأثير على اختيار السائح/الضيف للفندق.

وأهم المنظمات التي تلعب دور الوسيط Channel Intermediaries في نظام توزيع الخدمات الفندقية :

- 1- مكاتب ووكالات السفر.
- 2- شركات العروض السياحية ومنظمو الرحلات السياحية.
- 3- وكلاء ومندوبو الفنادق Hotel Representatives.
- 4- المخططون والمنظمون للمؤتمرات واللقاءات

تجدر الإشارة إلى أن هذه المنظمات لا تكتفي بالوساطة في بيع الخدمات الفندقية، فعلى سبيل المثال يشير (Go & Pine, 1995:311) إلى أن كثيرا من وكالات السياحة والسفر تشتري غرفا فندقية لمدة محدودة وتعيد بيعها إلى السائح الضيف، إن إدارة الفندق ينبغي أن تعمل على بناء علاقات فاعلة مع وسطاء توزيع خدماتها بما يقود إلى تحقيق أفضل الخدمات للضيف، وقد أدت استخدامات التكنولوجيا المحوسبة من جانب منظمات فندقية عالمية كثيرة إلى تراجع في عدد وكالات السفر والسياحة التقليدية وإلى تنامي حجم الوكالات التي تستخدم هذه التكنولوجيا المحوسبة والتي تسهل عملية الاتصال والوصول إلى المنظمات الفندقية وشركات الطيران وشركات خدمات الترفيه والتسليية والمطاعم وشركات تأجير السيارات. من جانب آخر فإن انتشار استخدام المحطات الفضائية العربية والعالمية أدى إلى تيسير إيصال البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمات الفندقية والمنظمات السياحية الأخرى، وأدى إلى بلورة حاجات ورغبات السائح/الضيف تجاه هذه الخدمات، وتلعب شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) دورا مشابها.

وتسعى المنظمات السياحية إلى مواجهة الطلب السياحي المتقلب والمتغير على الخدمات السياحية من خلال تحسين فاعلية نظم التوزيع والتنسيق بين عناصر المزيج التسويقي السياحي بما يحقق إيرادات سياحية مستمرة.

ويتفق باحثون كثيرون، أمثال (Go & Pine, 1995:316) و (Truitt et al., 1991:27) و (Hopper, 1990) و (McCarrol, 1989:50) على أهمية بروز واستخدام نظم التوزيع العالمية Global Distribution Systems - GDS، فهذه النظم تسهل وصول الأفراد والمنظمات إلى البيانات والمعلومات المختلفة عن المنظمات السياحية المختلفة (فنادق، مطاعم، شركات طيران، شركات نقل بري وبحري، شركات تأجير سيارات...) وقد أحدثت هذه النظم ثورة في صناعة الفنادق وصناعة السياحة. وقد تبلور وتجسد هذا النشاط التوزيعي المتطور في إطار جديد هو إطار شبكات الأعمال Network، وهي احد أشكال العمل الاستراتيجي، وهي توفر

البيانات والمعلومات اللازمة للأسواق، والعمل من خلال هذه الشبكات يزيد من فاعلية عمل المنظمات السياحية في أسواقها المتباعدة، فهذه الشبكات تجعل كل العالم في متناول اليد خلال زمن قياسي.

ويشير (Go & Pine, 1995:317) إلى أن كثيرا من المنظمات التي تدير هذه الشبكات أصبحت تتوجه نحو تكوين اتحادات استراتيجية Alliances Strategic وأشكال تعاون مختلفة لتطوير وزيادة فاعلية أعمالها ومثال ذلك :

1- شبكة Apollo الأمريكية طوّرت علاقات عمل مع شبكة Galileo الأوروبية ومع شبكة Gemini الكندية.

2- العمل المشترك بين شبكة Worldspan الأميركية وشبكة Abacus الآسيوية.

3- شبكة Sabre الأميركية وشبكة Amadeus الأوروبية أعلنتا عن خطة عمل مشتركة. ويؤكد (Sahlberg, 1996:92) أن نظام Sabre هو أحد نظم المعلومات السياحية المحوسبة الخاصة بالحجز Reservation، وهو يشمل أكثر من 54 دولة، وأكثر من 20.000 مكتب سفر، ويوفر قاعدة بيانات بمواعيد طيران لأكثر من 640 شركة طيران، ويتصل النظام بأكثر من 165 سلسلة فندقية، وأكثر من 57 شركة تأجير سيارات وما يزيد على 50 متعهد رحلات سياحية، ويتيح هذا النظام للسائح/الضيف فرصة حجز التذاكر (تذاكر السفر) وخدمات السيارات الفاخرة (مثل سيارة Limousine)، وتوقعات حول حالة الطقس وتوفير بيانات ومعلومات حول شروط منح التأشيرات Visas وجوازات السفر وبيانات ومعلومات سياحية أخرى من خلال سلطة السياحة المحلية في البلد المعنى.

أما نظام معلومات الأماكن Destination Information System- DIS - فهو يختلف في توجهاته الأساسية عن نظام Sabre وفقا لما يرى (Sheldon, 1993:649) إذ يؤكد على أن هذا النظام يسعى إلى توفير نظام معلومات أماكن متكامل غير تجاري بصورة أساسية حول الأماكن في هذه الدولة أو تلك.

من جانب آخر، يؤكد (عبيدات، 2000:121) على أن هناك دولا كثيرة لا زالت تستخدم النظم التقليدية التي لا توفر مزايا وخصائص نظم التوزيع العالمية المحوسبة، ويشير إلى معيقات كثيرة تتحكم في الدخول إلى هذه الشبكات مثل:

1- الجوانب الاحتكارية لأنظمة المعلومات، وهذا يجعل عملية تطوير نظم معلومات جديدة أمرا صعبا في الدول النامية.

2- قيود في عرض البيانات والمعلومات على بعض مقدمي الخدمات.

ويعدّ موقع الفندق Hotel Location عنصرا مهما لتتحقق فاعلية إستراتيجية توزيع الخدمات الفندقية.

ويرى (Palmer, 1994:215) أن تحديد موقع المنظمة الخدمية يعتمد بصورة أساسية على:

1- مرونة الإنتاج Flexibility in Productions : تتراوح الخدمات من حيث مرونة إنتاجها إلى خدمات مرنة الإنتاج وخدمات غير مرنة الإنتاج، ومثال الخدمات غير المرنة في الإنتاج تلك الخدمات المرتبطة بالمواقع السياحية التاريخية، فهذه

الخدمات لا يمكن أن تقدم في مكان آخر لأنها تفقد جدواها عند ذلك، أي ان عملية اختيار الموقع الذي ستقدم فيه الخدمة هي عملية تتصف بعدم المرونة.

من جانب آخر، هناك خدمات تتمتع بمرونة عالية في اختيار موقع إنتاجها، ولكن بعد اختيار الموقع تقتصر عملية الإنتاج على الموقع المحدد فقط (مثل خدمات الفنادق) إذ لا يمكن إنتاج خدمة الإيواء مثلا خارج نطاق الفندق.

2- مرونة الاستهلاك Flexibility in Consumption : تعبر مرونة الاستهلاك عن درجة استعداد أو قدرة المستهلك (مثل الضيف) على تلقي الخدمة في مكان محدد (استهلاك غير مرن) أو تلقي الخدمة في أكثر من مكان (استهلاك مرن أو متوسط المرونة). إن عدم مرونة الاستهلاك تعود إلى عوامل متعددة مثل عدم إمكان تحرك المستهلك من الخدمة إلى مكان إنتاج الخدمة (مثل خدمات صيانة الفنادق والمصانع والمباني).

وتواجه المنظمات الفندقية نوعين من قرارات اختيار موقع الفندق :

1- القرار الأول : الاختيار على المستوى الدولي : وهذا القرار يتعلق بالمنظمات الفندقية التي تعمل في نطاق دولي أو عالمي، ويترتب على هذا القرار اختيار الدول التي ستقدم فيها خدماتها الفندقية من خلال سلسلتها Hotel Chain ويشير (McQueen, 1989:288) إلى أن اختيار الدولة أو الدول لممارسة العمل الفندقي يتوقف على عدد من العوامل أهمها حجم الطلب الفندقي ومعدلات نمو هذا الطلب وسياسة الدولة المضيئة تجاه المنظمات الأجنبية ومستويات الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في الدولة المضيئة. ويؤكد (Porter, 1990:19) على أن منظمات الأعمال تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها عبر الاختيار الدقيق والصحيح للدولة التي ستعمل فيها المنظمة الفندقية، وتلعب الاختلافات بين الدول دورا أساسيا في مستوى النجاح التنافسي (مثل الاختلاف في الهياكل الاقتصادية للدول والاختلاف في تاريخها وقيمها وثقافتها).

2- القرار الثاني : الاختيار على المستوى المحلي : بموجب هذا القرار يجري اختيار الموقع الذي سيقام عليه الفندق، ويتأثر اختيار موقع الفندق بعناصر متعددة أهمها ما ورد في تقرير (UNCTC, 1988:423) :

أ - مستوى القرب إلى الأسواق، بحيث تكون هذه الأسواق ذات حجم مجدي.

ب- إمكان الوصول إلى الفندق بمواصلات معقولة الأجر.

ج- توفر البنى التحتية اللازمة لتقديم الخدمات الفندقية.

د- أن لا يكون الموقع عائقا أمام توظيف الفندق للموارد البشرية اللازمة بأجر معقولة.

هـ- قرب الفندق النسبي من مصادر التجهيز بالخدمات والسلع الضرورية لعمليات الفندق.

ويشير (Wyckoff & Sasser, 1981:xxiv) إلى عناصر أخرى تؤثر في اختيار موقع الفندق منها:

أ- ملائمة الموقع للأسواق المستهدفة وفقا لطبيعة هذه الأسواق (سياحة دينية أو تاريخية أو سياحة رجال الأعمال أو سياحة ترفيهية...).

ب- البيئة التنافسية الفندقية في ذلك الموقع ومستوى العرض الفندقية مقارنة بالطلب الفندقية المتوقع على فندق/فنادق في ذلك الموقع.

وهناك أنواع متعددة من المواقع والأماكن المتاحة أمام المنظمات الفندقية لإنشاء الفندق عليها، ويقسم (Wyckoff & Sasser, 1981:xxiv) و(علي 1998:45) الفنادق حسب مواقعها إلى ما يأتي :

1- فنادق مراكز المدن City Center Hotels : تقع هذه الفنادق في مراكز المدن، وتلعب دورا حيويا في المجتمعات كمراكز اقتصادية واجتماعية وسياسية، وغالبا تكون فنادق كبيرة الحجم، وأسعارها مرتفعة، ويتوفر فيها مواقف للسيارات والخدمات التكميلية اللازمة، وهذه الفنادق تستقبل فئات سوقية مختلفة.

2- فنادق الضواحي Suburban Hotels : هي فنادق تبني في ضواحي المدن (بسبب ارتفاع تكاليف الأراضي أو عدم وجود أراضي في هذه المراكز)، وغالبا تكون ذات بنايات متوسطة الحجم، وتحتوي على مواقف مكشوفة قد تكون مجانية، وغرفة اجتماعات كبيرة، وصالة طعام واسعة، وتكون أسعار الخدمات الفندقية المتنوعة في هذه الفنادق متوسطة (أقل من أسعار فنادق مراكز المدن) ومن مزايا هذه الفنادق قابليتها للتوسع لأنها تقع في أماكن مفتوحة.

3- فنادق المطارات Airport Hotels : تقع هذه الفنادق داخل المطارات أو قربها، وغالبا تكون ذات بنايات منخفضة أو متوسطة الحجم، وتوفر هذه الفنادق خدمات فندقية محدودة، وضيوف هذه الفنادق غالبا من المسافرين أو العابرين من المطار إلى دول أخرى، وأسعارها مرتفعة نسبيا، ويتوفر في هذه الفنادق مستوى عال من الأمان.

4- فنادق العبور Highway Motels : تتكون هذه الفنادق غالبا من مباني صغيرة، وتقع على الطرق البرية الخارجية وتقدم الخدمات الفندقية الأساسية (إيواء وطعام وشراب وغسيل وكي ومواقف سيارات...) والسوق المستهدفة لهذه الفنادق هم المسافرين على الطرق الخارجية الذين يقطعون مسافات طويلة ويحتاجون إلى الراحة أثناء السفر.

5- فنادق المنتجعات Resort Hotels : تقع هذه الفنادق خارج المدن، وتقام في مناطق الجذب السياحي الطبيعية، وتحتوي على وسائل وأدوات ترفيه واستجمام ونوادي وحدائق وألعاب وغيرها. وتستهدف هذه الفنادق السائح/الضيف الذي يبحث عن الترفيه والاستجمام، وهذا النوع من الفنادق يتطلب جهودا تسويقية متميزة لجذب هذا السائح/الضيف إلى هذه الفنادق، وهناك عدة أصناف لفنادق المنتجعات مثل فنادق المنتجعات الصيفية وفنادق المنتجعات الشتوية وفنادق المنتجعات الدائمة.

الخلاصة

إن صناعة الفنادق هي إحدى الصناعات الحيوية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وهي صناعة تكميلية أساسية لصناعة السياحة، ويعتمد نجاح أية منظمة فندقية على وضع وتنفيذ إستراتيجية فندقية قادرة على تحقيق الفاعلية في البيئة المحيطة. وتعد الإستراتيجية التسويقية للخدمات الفندقية المتنوعة إستراتيجية وظيفية جوهرية في تحقيق الأداء الفندقية المطلوب. وتؤكد أدبيات الإدارة والتسويق السياحي

والفندقي وأدبيات الإدارة الإستراتيجية إن نجاح الإستراتيجية التسويقية الفندقية يعتمد على ثلاث مراحل أساسية هي الصياغة الفاعلة لإستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية، إضافة إلى تنفيذها بصورة ناجحة وتقييمها والرقابة عليها في ضوء الأهداف والمعايير المقررة.

إن صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية المتنوعة تعتمد على مجموعة ركائز أساسية هي :

- تحديد رسالة واضحة للإستراتيجية التسويقية الفندقية تنبثق من الرسالة العامة للفندق.

- إجراء عمليات مسح وتحليل بيئي متكاملة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية بعناصرها المختلفة، مع ضرورة استخدام الأدوات والوسائل اللازمة التي تدعم وتحقق أهداف هذه العمليات ويلعب نظام وتكنولوجيا المعلومات دورا مهما في ذلك.

- تحديد الأهداف التسويقية الفندقية في ضوء عمليات المسح والتحليل البيئي وبما يحقق رسالة وأهداف الفندق.

- وضع المعالم الأساسية لإستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية بالتركيز على تخطيط وتطوير الخدمات الفندقية، وتحديد أسعارها وفقا لآلية تسعير ناجحة، وترويجها باستخدام الأدوات التقليدية والافتراضية، وتوزيع وإيصال هذه الخدمات والبيانات والمعلومات ذات العلاقة.

المصادر

مصادر عربية :

سمارة، فؤاد رشيد، 2001. *تسويق الخدمات السياحي، عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع.*

عبيدات، محمد، 2000. *التسويق السياحي: منخل سلوكي، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.*

علي، محمد أمين السيد، 1998، *إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية عمان : دار وائل للنشر.*

أبو قحف، عبد السلام، 2000. *هندسة الإعلان والعلاقات العامة، القاهرة : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.*

مصادر أجنبية :

ARGYLE M., 1991. *Cooperation : The Basis of Sociability.* London: Routledge.

BITNER, M. & BOOMS B., 1982. "Trends in Travel and Tourism Marketing : The Changing Structure of Distribution Channels," *Journal of Travel Research*, vol.20, n° 4, pp. 39-44.

CARNEVALE, MARY LU, 1989. "Homey Atmosphere Helps long-Stay Hotel Flourish". *Wall Street Journal.* March 2, p. B1.

CANZIANI, BONNIE FARBER, 1996. "Customer Service Training based on Quality Management Techniques" in : *The International Hospitality Business*, Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen. London: Cassell.

CARUSO, T. E., 1992. "kotler : Future Marketers will focus on Customer Database to Compete Globally," *Marketing News*, 8, June, p. 21.

CARYSFORTH, C., & MAAUREEN RAWLINSON, 1992. *Administration Halley Court*, Jordan Hill, Oxford : Heinemann, p. 150.

CONGRAM, C., & EPELMAN M, 1995. *How to Describe Your Service : An Invitation to the Structured Analysis & Design Technique*," *International Journal of Service Industry Management*, vol.6, n° 2, , pp. 6-23.

CUTCLIFFE, G., 1991. *Analyzing Catering Operations*, London : Edward Arnold.

DAVID, FRED R., 1997. *Strategic Management*. New Jersey : Prentice – Hall. Inc.

DEMING W. E., 1986. *Out of the Crisis*, MIT Cases Cambridge, MA.

DRUCKER P., 1974. *Management: Tasks, Responsibilities & Practices*. New York: Harper & Row.

DUBE, LAURETTE, & LEO M., 2000. Renaghan, "Marketing Your Hotel to and through Intermediaries," *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, February pp. 73-81.

DUKE, C. & PERSIA M., 1993. "Effects of Distribution Channel Level on Tour Purchasing Attributes and Information Sources," *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 2, n° 2-3, pp. 37-56.

EISENBERG N., & STRAYER J., 1987. *Empathy & its Development* Cambridge : Cambridge University Press.

EVANS, JOEL R., & BARRY BERMAN, 2000. *Marketing*. New York : McMillan Publishing Company.

FAHEY, L., AND NARAYANAN V., 1986. *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. MN : ST Paul, West Publishing.

FAHEY, L. W. KING, & NARYANAN V., 1983. *Environmental Scanning & Forecasting in Strategic Planning-the State of the Art* in : Hussey, D., *The Truth about Corporate Planning: International Research into the Practice of Planning*, Oxford : Pergamon Press.

GO, FRANK M., & RAY PINE, *Globalization Strategy in the Hotel Industry*. (New York : Routledge, 1995).

GOLEMAN, LYNN, 1988. "Hotelier Uses Audacious PR to Capture Media Attention" *Marketing News*. July 4.

GUMMESSON, E., 1993. *Qualitative Management in Service Organization*. International Service Quality Association, New York.

GUSEMAN, PATRICIA K., 1988. "How to Pick the Best Location" *American Demographics*. August.

HAMBRICK, D. C., 1981. "Specialization of Environmental Scanning Activities among upper Level Executives, *Journal of Management studies*, vol. 18, PP. 299-320.

HABIB, GHAZI, 1989. *Lodging Industry*, in Kassem, M. Sami, & Ghazi M. Habib, *Strategic Management of Services in the Arab Gulf States : Company & Industry Cases*. New York, Berlin : Walter de Gruyter.

HINKIN, TIMOTHY, AND BRUCE TRACEY., 1998. "The Service Imperative : Factors Driving Meeting Effectiveness," *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 39, n° 5, pp. 59-67.

HIRST, M., 1992. "Creating a Service Driven Culture Globally" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 4, n° 1.

HUBRECHT, J., & R. TEARE, 1993. "a Strategy for Partnership in Total Quality Service, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 5, n° 3.

KASAVANA, M., & D. SMITH, 1982. *Menu Engineering : a Practical Guide to Menu Analysis*, Lansing : Hospitality Publications,

KOTAS R., 1986. *Management Accounting for Hotels and Restaurants*. London : Surrey University Press.

KOTAS R., MANAGEMENT 1986. *Accounting for Hotels and Restaurants*. London : Surrey University Press.

KOTAS R., 1996. *Pricing Strategy in the Hospitality Industry in : The International Hospitality Business*, Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen London : Cassell.

KOTLER, PH., & GRAY ARMSTRONG, 1996. *Principles of marketing*. New Jersey : Prentice Hall. Inc.

LEWIS R. CHAMBERS R., & CHACKO H., 1995. *Marketing Leadership in Hospitality*. New York : Van Nostrand Reinhold.

LEVITT ,T., 1983. *The Globalization of Markets*, *Harvard Business Review*, sep-Oct. pp. 26-28.

LOVELOCK, CHRISTOPHER H., 2000. *Services Marketing*. New Jersey : Prentice - Hall, Inc.,

MANGES, MICHELE, & JONATHAN DAHL, 1989. "Hotel Gamble on Frequent-Stay Plans" *Wall Street Journal*. February 27. p. B1.

MATTILA, A., 1996. "Customer Satisfaction: What are we Really Measuring" in: *The International Hospitality Business*, Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen. London: Cassell.

MCGUFFIE, J., 1990. Hotels in the UK Surve of a Buoyant Expanding industry, *Travel & Tourism Analyst*, Sep. pp. 15-32.

MCQUEEN, M., 1989. "Multinationals in Tourism" in : S. Witt & L. Moutinho, *Tourism Marketing & Management Handbook*. New York : Prentice-Hall, pp. 285-289.

MILL, R., & MORRISON A., 1995. *The Tourism System : An Introductory Text*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

NORMANN, R., 1991. *Service Management : Strategy & Leadership in Service Businesses*. Chichester, UK : John wiley & Sons,).

OLSEN, M., MURTHY B. & TEARE R., 1994. "CEO Perspectives on Scanning the Global Hotel Business Environment," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 6, n° 4, PP. 3-9.

OLSEN M., TSE C. & WEST J., 1992. *Strategic Management in the Hospitality Industry*, (London : International Thompson Publishing.

ORKIN, E., 1998. "Boosting your Bottom Line with Yield Management" *Cornell HKA Quarterly*, vol. 28, n° 4, pp. 52-56.

OWEN D. & TEARE R., 1996. *Sriving Top-Line Pofitability through the Management of Human Resources in : The International Hospitality Business*, Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen. London : Cassell.

PALMER, ADRIAN, 1994. *Principles of Service Marketing*. London : McGraw-Hill Book Company.

PEARCE, P., 1989. *The Ulysses Factor*. NewYork: Springer-Verlag

PEATTIE, KEN, & SUE PEATTIE, "Promotional Competitions : a Winning Tool for Tourism Marketing," *Tourism Management*, vol. 17, n° 6, p. 437.

POON, A., 1989. *Competitive Strategies for a New Tourism Progress in Tourism , Recreation and Hospitality management* , vol., London & New York: Bolhaven Press.

RICE, JAMES A. RICHARD S. SLACK, AND PAMELA A. GARSIDE 1981. *Hospitals can learn valuable marketing strategies from Hotels*, *Hospitals*, vol. 55, n° 22, November,.

PORTER M., *Competitive Advantage of Nations*. 1990. New York : Free Press,

ROSS, GLENN F., 1996. "Effective Communication, Motivation & Service Quality among Hospitality Management", in: *The International Hospitality Business*, Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen. London: Cassell.

SAHLBERG, BENGT, 1993. "The Demand for New Information System in Travel & Tourism" *Tourist Review*, n° 2. PP. 20-23.

SAHLBERG, BENGT, 1996. *Will Information Technology Change Future*

TOURISM BEHAVIOR, IN : *The International Hospitality Business*, Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen. London: Cassell.

SHELDON P., J., 1993. "Destination Information System, *Annals of Tourism Research*, vol. 20, pp. 649-663.

SHELDON, P. J., "The Impact of Computer Reservation Systems on Long Haul Travels, *Tourist Review*, n° 4, 1993.

SHOEMAKER, STOWE, "Hotel Positioning : an Illustration" in : *The International Hospitality Business*, 1996. Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen. London : Cassell,

SIMMONS P. & R., 1993. Teare "Evolving a Total Quality Culture" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 5, n° 3.

UNCTC, 1988. *Transnational Corporations in World Development Trends & Prospects*. New York: United Nations Center on Transnational Corporations,

WYCKOFF, D. & SASSER W., 1981. *The US. Lodging Industry*. Lexington : Lexington Books,.

ZHAO, J., & MERNA, M., "Impact Analysis & the International Environment" in : Teare, R. & M. Olsen, *International Hospitality management: Corporate strategy in*

Practice. London: Pitman Publishing, 1992), pp. 3-30.

ZIFF-LEVINE, W., 1990. "The Cultural Logic Gap : a Japanese Tourism Research Experience," *Tourism management*, June pp. 105-110.

الهوامش

[*] د. رئيس دائرتي إدارة الأعمال والتسويق - جامعة القدس.

[**] البنك المركزي الأردني - عمان/ الأردن - ابوديس/ القدس/ فلسطين.